



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



محاضرات في إدارة الجودة

موجهة لطلبة سنة ثالثة علوم تسيير تخصص إدارة أعمال

إعداد الدكتور : حواس عبد الرزاق

الموسم الجامعي : 2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

Université Echahid Hamma Lakhdar - El Oued

Faculté des sciences économiques, commerciales et
sciences de gestion



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
المجلس العلمي للكلية

الوادي في: 2022/02/07

الرقم: .../ع/ك ع ا ق ت و ع ت/2022

شهادة اعتماد مطبوعة

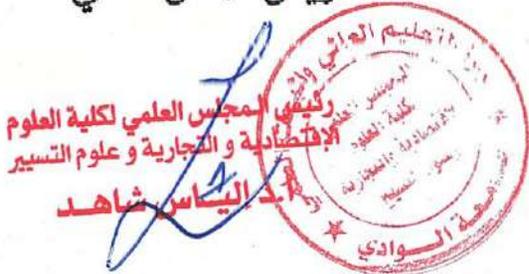
يشهد رئيس المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي على أن:

د/ عبد الرزاق حواس أستاذ محاضر أ

قدم للمجلس العلمي للكلية عن طريق اللجنة العلمية لقسم علوم
التسيير مطبوعة علمية بعنوان: محاضرات في إدارة الجودة موجهة لطلبة سنة ثالثة
إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، وبعد التقارير الايجابية المقدمة من طرف لجنة
القراءة والتحكيم.

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
فإنه يتم اعتماد المطبوعة وتعتبر محكمة علميا
Université Echahid Hamma Lakhdar - El Oued

رئيس المجلس العلمي





الوادي في: 2022/01/02

الرقم: 2022/005/ل ع ق ت/ق ع ت/ك ع إ ق ت ع ت

شهادة إدارية (اعتماد مطبوعة)

يشهد السيد رئيس اللجنة العلمية لقسم علوم التسيير، بأن الدكتور حواس عبد الرزاق، قدم أمام اللجنة العلمية

لقسم علوم التسيير المنعقدة بتاريخ 2020/11/11، مطبوعة بعنوان:

محاضرات في إدارة الجودة

مقدمة لطلبة سنة ثالثة إدارة أعمال؛ عدد صفحاتها 118 صفحة؛ وبعد تعيين لجنة الخبرة وبعد استلام تقارير الخبرة

الإيجابية، واستيفاء المطبوعة الجوانب الشكلية والمنهجية والشروط المعتمدة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، تمت المصادقة من طرف أعضاء اللجنة العلمية على اعتماد المطبوعة للتدريس.

رئيس اللجنة العلمية للقسم





جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



محاضرات في إدارة الجودة

موجهة لطلبة سنة ثالثة علوم تسيير تخصص إدارة أعمال

إعداد الدكتور: حواس عبد الرزاق

الموسم الجامعي: 2020/2021

التقرير

نصبو من خلال إعداد هذه المطبوعة إلى تمكين الطالب من التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالجودة وإدارتها، وتم إعدادها لتتناسب مع المتطلبات الضرورية لدراسة مقياس إدارة الجودة الموجه لطلبة السنة الثالثة علوم تسيير تخصص إدارة أعمال ضمن مقاييس الوحدة الأساسية للسداسي السادس، وذلك وفق البرنامج المقرر من طرف الندوة الوطنية لميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وتماشيا مع الهدف، فقد احتوت المطبوعة على تسع محاضرات وهي كالاتي:

- مفهوم الجودة
- محددات وأهمية الجودة
- الجودة في الخدمات
- إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والأهمية)
- التطور الفكري لإدارة الجودة الشاملة
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- أدوات إدارة الجودة الشاملة
- متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9000
- آلية الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	التقديم
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الأشكال والجداول
01	المحاضرة الأولى: مفهوم الجودة
12	المحاضرة الثانية: محددات وأهمية الجودة
21	المحاضرة الثالثة: الجودة في الخدمات
32	المحاضرة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والأهمية)
44	المحاضرة الخامسة: التطور الفكري لإدارة الجودة الشاملة
63	المحاضرة السادسة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
76	المحاضرة السابعة: أدوات إدارة الجودة الشاملة
85	المحاضرة الثامنة: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9000
98	المحاضرة التاسعة: آلية الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية
108	قائمة المراجع

فهرس الأشكال والمجداول

الصفحة	العنوان
30	الشكل رقم (01): تقييم الزبون لجودة الخدمة
50	الشكل رقم (02): دورة ديمنج للجودة
58	الشكل رقم (03): ثلاثية أفكار كروسبي
81	الشكل رقم (04): خرائط تدفق العمليات

الصفحة	العنوان
11-10	الجدول رقم (01): مقارنة بين المنظور الأمريكي والياباني للجودة الشاملة
39	الجدول رقم (02): المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

المحاضرة الأولى
مفهوم الجودة

لقد أصبحت الجودة تكتسي حاليا جانبا كبيرا من الأهمية نظرا لارتباطها بجميع أوجه النشاطات الإنسانية، ولقد شهد العالم تطورا باهرا في هذا المجال، حيث أصبحت كل المؤسسات تسعى إلى تقديم منتجات ذات جودة، لان هذه الأخيرة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق المحلية والدولية وتضمن لها البقاء؛ وببساطة أصبحت الدرجة العالية من الجودة أحد أسلحة التنافس في الأسواق العالمية.

أولا/ تعريف الجودة

برزت عدة محاولات لتقديم تعريف للجودة، وكانت كل التعاريف التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تتمحور حولها، وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات هناك بعض التعاريف فرضت نفسها على الفكر الإداري لما اتصفت به من موضوعية ودقة.

- (1)- الجودة في اللغة من الفعل جاد، فجاد الشيء أي صار جيدا و هو ضد الرديء، وجود أو أجود الشيء أي حسنه وجعله جيدا، وأجاد فلان أي أتى بالجيد.
- (2)- أما اصطلاحا فيرجع مفهوم الجودة (quality) إلى الكلمة اللاتينية (qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلابته، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان في تصنيع الآثار والتماثيل وقلاع القصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثا تغير مفهوم الجودة وأصبح له أبعاد جديدة ومتشعبة.
- (3)- وعرفت في قاموس التسويق بأنها : " درجة الاستجابة المنتظرة من الزبائن عند تقديم منتج أو خدمة "

- 4- أهم تعاريف رواد الجودة والتنظيمات المهمة بها :
- أ- تعريف جوران (Joseph Juran) : " الجودة هي ملائمة المنتج للاستعمال من ناحية التصميم ومجال الاستخدام ".
- ب- تعريف كروسبي (Philip B . Crosby) : " الجودة هي المطابقة مع الاحتياجات والمتطلبات الأساسية ".
- ج- تعريف فيغنباوم (Armand Feigenbaum) : " الجودة هي الرضا التام للعميل ".
- د- تعريف ديمينغ (W. Edward Deming) : " الجودة هي درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق، مع انخفاض التكلفة ".
- هـ- تعريف تاجوشي (Genichi Taguchi) : " الجودة هي تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه ".
- و- تعريف المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة (ANSI/ASQC) : " الجودة هي مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على أن تلبى حاجات محددة ".
- ز- تعريف المنظمة الدولية للمقاييس ISO : " مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية ".
- ح- تعريف مركز التجارة الدولي (ITC) : " الجودة هي :
- التركيز على السلعة المنتجة.
 - التركيز على التصنيع بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة.
 - التركيز على المستفيد.
 - التأكيد على القيمة المضافة وفق السعر والمتطلبات التي يرغب فيها الزبون ".

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن هناك من قسم الجودة إلى نوعين :

(أ)- الجودة الداخلية : وهي قدرة المؤسسة على تحقيق العمليات المطابقة للمتطلبات الخاصة من أول مرة, فالجودة الداخلية تتطلب إعادة العمليات التي لم تصل إلى الجودة المطلوبة.

(ب)- الجودة الخارجية : تمثل مدى قدرة المنتجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن, والتي يمكن تحسينها من خلال :

- رضا الزبون؛ الذي يقاس بالفرق بين مستوى الجودة المدرك ومستوى الجودة المنتظر.

- أداء المؤسسة؛ الذي يقاس بالفرق بين مستوى الجودة المطلوب ومستوى الجودة المنتظر.

على الرغم من اختلاف التعاريف السابقة, إلا أننا نستنتج تعريف شامل حيث تمثل الجودة مجموعة من الخصائص والسمات المتوفرة في المنتج أو الخدمة والتي من شأنها تلبية رغبات مستهلك المنتج أو متلقي الخدمة المحددة مسبقا والضمنية المتناسبة مع السعر الذي يدفعه.

ثانيا/ مداخل تعريف الجودة

لقد قدم دافيد (David Gravin) في كتابه الشهير " Managing quality " أربع مداخل لتعريف الجودة تشمل المفاهيم المقدمة في التعاريف السابقة, وشاطره في ذلك كل من : Bounds, Heizer, Evans, Movgan ؛ وتتمثل هذه المداخل فيما يلي :

(1)- مدخل التعريف المبني على أساس المنتج

وفقا لهذا المدخل تعرف الجودة بأنها صفات أو خصائص يمكن قياسها ووضعها في صورة معايير والمحددة في : المتانة، الصلابة، الاعتمادية,

إن هذا التعريف محدد، حيث يعرف الجودة من خلال الصفات الكمية للمنتج.

(2)- مدخل التعريف المبني على أساس المستخدم النهائي

وفقا لهذا المدخل تعرف الجودة بأنها أمر شخصي، تعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة، حيث أن المنتجات التي تقدم أعلى إشباع لهذه التفضيلات تعد هذه المنتجات الأعلى جودة.

طبقا لهذا التعريف فإن الحكم على جودة منتج أو خدمة يختلف من شخص لآخر باختلاف الأذواق والتفضيلات والخلفيات الاجتماعية والثقافية لكل شخص.

(3)- مدخل التعريف المبني على التصنيع

وفقا لهذا المدخل تعرف الجودة بأنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات وأن أي انحراف عن هذه المواصفات يعتبر انخفاض في الجودة، ويمكن لأي سلعة أو خدمة أن تحصل على الامتياز في الجودة طالما أنها مطابقة للمواصفات.

(4)- التعريف المتبني على أساس القيمة

وفقا لهذا المدخل تعرف الجودة بأنها درجة الامتياز بالسعر المقبول والسيطرة على المتغيرات بالتكلفة المناسبة للمنتج.

ثالثا/ أخطاء حول مفهوم الجودة

هناك العديد من المفاهيم الخاطئة حول الجودة والتي بتداولها الكثير، وسنذكر

أهم هذه المفاهيم باختصار لمحاولة توضيح الرؤية حول مفهوم الجودة :

(1)- الجودة تتعلق فقط بالمنتج؛ خطأ، فكل المؤسسات تباع منتجات لكن التمييز بينها يعود إلى الخدمة المقدمة مع هذه المنتجات كحسن الاستقبال والإصغاء وخدمات ما بعد البيع... فالمؤسسة لا تباع منتج فقط وإنما تباع معه خدمة.

(2)- الجودة تأخذ وقتا مما يعيق عملية رفع الإنتاجية؛ إن التأكيد على إنتاج منتج ذا جودة يأخذ وقت أطول لكن يمكن تحقيق جودة الإنتاج وسرعته بشرط أن يتم تطوير الإنتاجية والجودة بالتوازي.

- (3)- لا يمكن للمؤسسة قياس جودة منتجاتها؛ خطأ، فالجودة يمكن قياسها أو الاستدلال عليها بطرق عديدة، نذكر منها :
- رضا الزبون، نسبة العملاء الذين تفقدتهم المؤسسة، عدد الشكاوى، نسبة الإنتاج المعيب والمسترجعات.
- درجة تطابق المنتج أو الخدمة مع معايير موضوعة مسبقا.
- (4)- لا يمكن تحقيق المعيب الصفري؛ المعيب الصفري لا يعني أنه ليس هناك مجال للخطأ، لكن يعني ضرورة البحث عن سبب الأخطاء ومعالجتها وعدم تكرارها ثانية.
- (5)- الجودة مكلفة وأن المؤسسات تنفق أموال باهظة لتحقيقها؛ الحقيقة أن المكلف هو عدم المتطابقة وتقديم منتوجات معيبة أو خدمات سيئة.
- (6)- الجودة تعني كثرة الوثائق وعمل إضافي غير هام.
- (7)- الجودة لا تتم إلا بوجود خبراء فيها.
- (8)- الجودة تخص عمال إدارة الإنتاج فقط ولا تعنى بها الإدارات الأخرى.
- (9)- الجودة مرتبطة بالربح، فلماذا تطبق المؤسسة نظم الجودة مادام حجم مبيعاتها في تزايد.
- (10)- اعتقاد المؤسسة بأنها تطبق الجودة بالرغم من عدم مطابقتها منتجاتها مع احتياجات الزبائن.
- (11)- اقتناع مسيري المؤسسات بأن جودة منتجاتهم هو أن تحتل هذه الأخيرة الدرجة الأولى في الأسواق.

ثانيا/ مراحل تطور مفهوم الجودة

تنسب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية إبان حكم أشهر ملوكها حمورابي، حيث تضمنت القوانين التي أصدرها (282 قانونا) قانون يخص التجارة أوجب على من يقدم ما هو غير جيد أو ناقص القيمة في

السلعة أو الخدمة التي يتاجرها القيام بإصلاح العيب، كما تشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إلى تأكيد الفراعنة المصريين على الجودة في بناء ودهن جدران المعابد واشتراكهم للالتزام بالجودة في تشييد الأهرامات.

كما أن الإسلام أرسى البدايات الحقيقية لاستخدام المفاهيم والمعايير التي تحكم نشاطات الجودة، فقد وصّد المبادئ الصحيحة لضمان تحقيق الجودة من خلال الاهتمام بترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي ظهرت كعنوان شامل عام 1988م في كتابات ديمنج، وجوران، وكرويسي وغيرهم من رواد هذا الفكر الحديث؛ ولكن هذا الظهور كان من خلال تطور مستقر وثابت، يقسمه أغلب الباحثين والكتاب إلى أربع مراحل كبرى؛ وهذه المراحل هي :

(1)- مرحلة الفحص (1920-1940) Inspection

وتسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة التفتيش، وقد بدأ الفحص مع بداية القرن العشرين نتيجة لنمو وتعقد النظام الإنتاجي بظهور الثورة الصناعية ويتمثل في التأكد من أن الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات الموضوعة مسبقا من قبل المختصين. وتنحصر عملية الفحص في الأصل على فحص مستوى جودة المخرجات بعد اكتمالها، ولا تتناول الأجزاء الأخرى من النظام كالمدخلات والعمليات فهي خارج عملية الفحص، وتسعى إلى الكشف عن الأخطاء ولا تمنع وقوعها، فالخطأ قد وقع فعلا وما عملية الفحص إلا لاكتشافه واستبعاده على أساس المنتج وليس على أساس الاحتياجات الفعلية للمستفيدين؛ ويتم فحص كامل المنتجات باستخدام أجهزة التفتيش والاختبارات المعملية، مما أدى إلى تعيين مفتشين متفرغين لأعمال الفحص على الجودة، وإنشاء أقسام خاصة للمفتشين تعرف باسم مراقبة الجودة النوعية.

(2)- مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة (1940-1960) Statistical Quality Control

وتسمى هذه المرحلة أيضا مرحلة مراقبة الجودة أو ضبط الجودة إحصائيا، ظهرت نتيجة التقدم التكنولوجي وتعقد العمليات الصناعية والاحتياجات المتزايدة للقوات العسكرية أثناء الحرب العالمية الثانية مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى المدخل العلمي لتخطيط الجودة ومنع العيوب باستخدام المراقبة الإحصائية للجودة والتي تتمثل في مجموعة العمليات الخاصة بالتفتيش على الإنتاج في جميع مراحلها (مدخلات، عمليات، مخرجات)، وتسجيل البيانات ثم تحليلها إحصائيا بقصد تحديد الاختلاف بين المواصفات الموضوعية واستبعاد الوحدات المعيبة، ودراسة أسبابها لوضع برنامج لمعالجتها، وهي بذلك تهدف إلى منع أو تقليل نسبة العيب في المنتجات التي سيتم إنتاجها مستقبلا بتطبيق الأساليب الإحصائية.

والاهتمام بالمراقبة الإحصائية للجودة يعود في الأساس إلى فلسفة الأمريكي والتر شيورات Walter Sewhart التي طورها ديمنج وقام بتلقيها إلى الخبراء اليابانيين سنة 1950م مؤكداً على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج.

(3)- مرحلة تأكيد الجودة (1960-1980) Assurance A Quality

وتسمى هذه المرحلة أيضا مرحلة ضمان الجودة، ويعتبر مدخل تأكيد الجودة من أكثر مداخل الجودة بعدا وعمقا حيث يتم من خلاله التركيز على تطوير تخطيط الجودة وتحسين تصميم المنتج وتطوير العمليات والخدمات ومشاركة وحفز الأفراد على العمل؛ ويتمثل هذا المدخل في تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة ليس على نطاق عملية الإنتاج، بل يضمن مراقبة الجودة على مستوى وظائف المؤسسة ككل، وتركز أنشطة تأكيد الجودة على تهيئة سبل منع الأخطاء وبناء الجودة في المنتج وليس فحصها فيه.

إن ظهور مدخل ضمان الجودة كان نتيجة زيادة حدة المنافسة في الأسواق بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وتركيز اليابانيين اهتماماتهم بإدارة الجودة.

وقد بدأت هذه المرحلة بفكرة الرقابة الشاملة على الجودة (Total Quality Control) التي قدمها المفكر الأمريكي فيجن باوم Feigenbaum وعرفها بأنها نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لاحتياجات ورغبات المستهلك ويتضمن تطوير وصيانة الجودة؛ كما أشار إلى أن الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء كانوا يقومون بأعمال إدارية أو فنية، وأكد بأنه يجب على كل فرد في المؤسسة التأكد دائما بأن مخرجات عمله سليمة وصحيحة من المرة الأولى.

ولقد تميزت هذه المرحلة بـ :

- أ)- دراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة.
- ب)- ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة كنواة أساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة.
- ج)- ظهور الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية، ويقصد بها أن تؤدي السلعة عملها ووظيفتها بشكل جيد ولفترة زمنية محددة وبأقل عدد من المشاكل وحسب المواصفات المحددة.
- د)- ظهور فكرة المعيب الصفري (Zero Defects)

4)- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980- حتى الآن) Total Quality Management شهدت بداية الثمانينات من القرن الماضي ظروفًا تنافسية حادة بين المؤسسات على المستويين المحلي والإقليمي نتيجة للتغير في سلوك المستهلكين الذين بدؤوا ينظرون إلى الجودة كمعيار أساسي لاختيار السلع والخدمات، الأمر الذي أدى إلى جعل معايير الأداء في المؤسسات يتعدى مجرد توفير السلع والخدمات إلى توفير الجودة التي تلي مطالب المستهلكين؛ ولذلك أصبح من الضروري الاهتمام برغبات المستفيدين، وتحقيق تمييز واضح في العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وحشد كافة جهود العاملين

لتحقيق رغبات المستفيدين، والعمل على التطوير والتحسين المستمر في الأداء؛ ومن هنا ظهر فكر إداري جديد لتحقيق هذه المبادئ أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تغيير جذري في مفاهيم الجودة لتصبح أداة للتغيير بدلا من كونها أداة للرقابة. وكانت اليابان أول من لفت الأنظار إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتلتها الولايات المتحدة الأمريكية اللتين رأتا في تطبيقها سبيلا إلى تحسين نوعية الإنتاج والخدمات ورفع كفاءتهما، والحد من الفاقد وكسب رضا المستفيدين.

وقد تميزت مرحلة إدارة الجودة الشاملة بما يلي :

(أ)- إعطاء الجودة اهتماما خاصا من قبل الإدارة العليا.

(ب)- إيجاد ربط بين الجودة وزيادة تحقيق الأرباح.

(ج)- إعطاء الجودة تعريفا خاصا من وجهة نظر العملاء.

(د)- إدراج الجودة ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

(هـ)- استخدام الجودة كميزة تنافسية.

ومن جانب آخر يمكن القول بأن فكرة إدارة الجودة الشاملة تعتبر تحولا في النظرة الأمريكية للجودة إلى النظرة اليابانية لها، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي.

الجدول رقم (01): مقارنة بين المنظور الأمريكي والياباني للجودة الشاملة

المنظور الياباني (الحديث)	المنظور الأمريكي (التقليدي)
1- جودة المنتج تركز على درجة التطابق مع المواصفات.	1- جودة المنتج تركز على درجة التطابق مع المواصفات.
2- تتوقف الجودة على كل أقسام المؤسسة من المشتريات إلى التصميم الهندسي إلى الإنتاج وخدمات ما بعد البيع.	2- تتوقف الجودة على كل أقسام المؤسسة من المشتريات إلى التصميم الهندسي إلى الإنتاج وخدمات ما بعد البيع.

<p>3- لا يتم قبول أي نسبة معيب، والإصرار على تحقيق الكمال.</p>	<p>3- هدف الجودة الوصول إلى نسبة معينة يتم تحديدها مسبقا.</p>
<p>4- التحسين المستمر للجودة وفي كل وقت.</p>	<p>4- تحدد أهداف الجودة مرة واحدة سنويا.</p>
<p>5- السيطرة على الجودة من المصدر، حيث يكون كل عامل مسئول عن عملية فحص إنتاجه.</p>	<p>5- السيطرة على الجودة تجري عن طريق الفحص خلال الإنتاج وبعد الإنتاج.</p>
<p>6- يتم فحص كل قطعة يتم إنتاجها عند المصدر.</p>	<p>6- تعتمد العينة الإحصائية في فحص الكميات الكبيرة.</p>
<p>7- قسم السيطرة على الجودة يتابع مستويات الجودة وفي نفس الوقت يقوم بتعليم الأفراد كيفية القيام بالفحص الفعلي.</p>	<p>7- المسئول عن عمليتي الاختبار والفحص هو قسم السيطرة على الجودة.</p>
<p>8- العامل هو الذي يصحح الأخطاء في عمله وبنفس خط الإنتاج.</p>	<p>8- تصحيح الوحدات المعيبة في خطوط مستقلة.</p>

المحاضرة الثانية

محددات وأهمية الجودة

تتأثر جودة المنتج (سلعة / خدمة) بعدة عوامل تحدد هذه الجودة، كما يساعد المنتج ظل الجودة على تحقيق الغرض منه أبعاد أساسية تؤثر على قرارات شراء المستهلك.

أولاً/ محددات وأبعاد الجودة

(1) محددات الجودة

تتنوع العوامل المؤثرة على الجودة ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين :

المجموعة الأولى / المحددات الخارجية وأهمها ما يلي :

(أ)- حدة المنافسة؛ درجة المنافسة من شأنها أن تولد الحرص على تطبيق معايير الجودة، فكلما اشتدت المنافسة يزيد تشدد الإدارة إزاء معايير الجودة المطلوبة في المنتج.

(ب)- المعايير التي تحددها أو تطورها الجهات المختصة بالموصفات والتقييس.

(ج)- درجة استقرار الطلب على المنتج؛ فكلما استمر الطلب عليه واستقر شجع ذلك على الإنفاق على برامج البحوث والتطوير لتحسين جودته.

(د)- مدى دعم الدولة لعملية البحث والتطوير وتوفير التدريب والدعم الفني في المجالات التي تسهم في تطوير المنتج والقضاء على مختلف صور الهدر في الموارد.

المجموعة الثانية / المحددات الداخلية وأهمها ما يلي :

(أ)- مستوى جودة تصميم عملية الإنتاج : حيث تتوقف جودة التصميم على جميع المراحل التي تمر بها عملية التصميم من حيث تجميع الخامات، والآلات التي تستخدم، ومستوى المهارة المطلوبة في هذا الصدد، وتصميم العمل لكل عامل، وكذلك نظام مراقبة الجودة.

(ب)- مستوى أداء العملة : وتتأني من فاعلية وتكامل سياسات الأفراد ومنها :

- الاختيار المناسب للموظفين وتعيينهم في الوظيفة الملائمة.
- التدريب والتكوين لتهيئة المهارات اللازمة.
- التحفيز الفعال وتقييم الأداء العادل.
- (ج)- مدى فعالية عمليات التخزين والنقل : التخزين الفعال يسهم في الحفاظ على الخصائص الأصلية للمنتجات كما أن سلامة نقل مستلزمات الإنتاج من المخازن إلى أقسام الإنتاج ثم إلى مخازن السلع الجاهزة هام للحفاظ على الخصائص ومنع التلف والكسر.
- (د)- مدى فعالية خدمات ما بعد البيع : إن تقديم كتيبات وإرشادات بشأن أسلوب التركيب أو التشغيل أو الصيانة لها أثر فعال على مستوى الجودة.
- (هـ)- مدى توافر نظام معلومات فعال للجودة : لان وجوده يساعد على التنبؤ بانحرافات الجودة قبل وقوعها أو اكتشافها فور حدوثها وبالتالي تحديد أنسب سبل العلاج لها.
- (و)- مدى فعالية نظام فحص الجودة : وتتفق الفعالية على عدة اعتبارات أهمها :
 - مدى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في اختيار العينات ووضع الفحص.
 - مدى توافر المهارات اللازمة في العاملين القائمين على الفحص.
 - مدى تزويد معامل أو مختبرات الجودة بأجهزة الفحص المناسبة.
- (ي)- مدى توفر قدر كاف من الموارد المالية : وهو يساعد على تهيئة عدة مقومات للجودة:
 - تعيين عاملين بمستوى مهاري مناسب.
 - تمويل برامج البحوث والتطوير.
 - تهيئة تجهيزات فعالة ومناسبة لمعامل مراقبة الجودة.

(م)- فلسفة واتجاهات الإدارة إزاء الجودة : وتتمثل في :
- مدى وجود سياسة للجودة.

- مدى وضوح هذه السياسة للمستويات التنظيمية المختلفة.

- مدى فعالية سياسة حفز العاملين تجاه الجودة.

(2) أبعاد الجودة

للجودة أبعاد تعبر عنها، وتسمح للعميل بتقدير جودة المنتج أو خدمة مما يساعده في اتخاذ قرار الشراء وتتمثل أبعاد الجودة فيما يلي :

- الاعتمادية

وتشير إلى احتمالية أداء المنتج من دون فشل خلال العمر الاقتصادي لاستخدامه وفق التصميم الأساسي له، وتعتبر أهم عنصر لاستخدام المنتج من قبل المستهلك الذي يحتاج إلى أن يعمل المنتج من دون فشل، فكلما كانت درجة الاعتمادية عالية كلما كانت إمكانية الفشل ضئيلة.

- الأداء

يسعى الزبون إلى الاستمتاع بمستوى أدى خلال استعماله للمنتج، كما يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية للمنتج مثل : السرعة، سهولة الاستخدام، الأمان،.....

- المفردات الإضافية

وهي تلك الخصائص التي تضاف إلى المنتج بناء على طلب من الزبون ومثال ذلك المفردات الإضافية في السيارات كالمكيفات الهوائية ...

- الصلاحية (العمر الاقتصادي للاستخدام)

وهي المدة الزمنية التي يبقى فيها المنتج صالحا للاستخدام أو يقدم المنفعة (عدد الأميال - مدة العمل خلال فترة الحياة)، فكلما زاد عمر استخدام المنتج خلال عمره الإنتاجي زادت جودته بالنسبة لمستهلمه.

- الجمالية

تمثل الأفضلية الذاتية لدى المستهلك عن المنتج، بحيث يكون لكل زبون ميول خاص تجاه المنتج من حيث المظهر الخارجي أو التحسس والشعور والصوت والمذاق والرائحة.

- التطابق (التوافق)

ويشير هذا البعد إلى المدى الذي يتوافق فيه المنتج مع توقعات العميل والأداء الصحيح من أول مرة وماله من أثر على العملية التسويقية.

- خدمات ما بعد البيع

يشير هذا البعد إلى بعض أنواع خدمات ما بعد البيع من ضمانات وتطوير قطع الغيار وصيانة ومعالجة شكاوى العملاء للتأكد من رضاهم.

فالمنتجات عموماً لا تؤدي عملها كما هو متوقع منها دائماً لأسباب عدة، ومهما كان السبب فمن وجهة نظر الجودة لابد من إصلاح الموقف فوراً بإرجاع المنتجات المعينة وإصلاحها وضبطها، أو استبدالها بأخرى سليمة مع العمل بشتى الطرق على تطبيق المواصفات على تلك المنتجات ومعالجة انحرافاتهما.

ثانياً/ أهمية الجودة وتكاليفها

تعد التكلفة ومن ثم السعر من العوامل ذات الأهمية في تحديد المواصفات أو الجودة المناسبة، حيث تتحدد منتجات أي مؤسسة بالثنائية (جودة / سعر)، ويستوجب بذلك على المؤسسة الإبقاء على التكلفة في حدها الأدنى الذي يضمن المستوى المناسب من الجودة.

1) تكاليف الجودة

تتحمل المؤسسة من أجل ضمان تقديم منتجاتها بالجودة المطلوبة تكلفة، كما تتحمل تكاليف إضافية لتفادي حالات عدم المطابقة والتي يعبر عنها بتكاليف اللاجودة.

تعرف اللاجودة وفقا للمعيار الفرنسي (NFX 50 -120) لسنة 1987 بأنها : " انحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلا".

يتضح من التعريف أن اللاجودة تعني الانحراف وعدم مطابقة جودة المنتج النهائية لما هو مخطط لها، ولهذا الانحراف عدة أسباب نذكر منها :

* عدم فعالية الخدمة المقدمة للزبون (تأخيرات متكررة في التسليم، عدم الاستقبال الجيد..)

* عدم التعبئة لكل أفراد المؤسسة (جو عمل روتيني، انعدام المبادرات....).

* إغفال بعض العناصر التقنية كغياب الصيانة الوقائية أو قطع الغيار المناسبة.

* الدراسة غير الشاملة للسوق (القطاع - الزبون - المنافسة).

تتكون تكاليف الجودة من التكاليف الناجمة عن اللاجودة، وتكاليف تفادي

الوقوع فيها، ويمكن تصنيف تكاليف الجودة إلى أربعة أنواع، وهي :

- تكاليف الفشل الداخلي

وهي التكاليف الناجمة عن ظهور معيب في المنتج داخل الوحدة الإنتاجية وقبل

تداول في السوق، وأهم هذه التكاليف :

(أ)- تكلفة كل من المادة الخام والعمالة والتكاليف غير المباشرة الداخلة في إنتاج الوحدات المعيبة.

(ب)- التكلفة الإضافية للإنتاج لإصلاح الوحدات غير المطابقة للمواصفات.

(ج)- تكلفة توقف الإنتاج حتى يتم القيام بعملية الفحص لمعرفة نوع العيب وسببه.

- تكاليف الفشل الخارجي

وهي التكاليف المرتبطة بظهور منتج معيب في السوق أثناء استخدامه من طرف المستهلك وتشغيله، وأهمها :

(أ)- تكلفة تسليم المنتجات، الضمان ما بعد البيع،....

(ب)- تكلفة مردودات المبيعات، حيث يتم إما إصلاح أو تغيير أو تعويض عن قيمة المنتجات المعيبة.

(ج)- خسارة بعض الزبائن و المستهلكين بعد حصولهم على منتجات غير مطابقة لاحتياجاتهم.

أضف إلى ذلك تكلفة الإساءة إلى سمعة المؤسسة في السوق المنافسة، وهو أخطر أنواع هذه التكاليف حيث أنه يؤدي إلى إنهاء حياة المشروع في أحياء كثيرة.

- تكاليف الوقاية

وهي تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة لمنع إنتاج منتجات لا تتوافق مع الخصائص والمواصفات وتكاليف محاولة منع الأخطاء، وتشمل :

(أ)- تكلفة النواحي الإدارية والتنظيمية للجودة.

(ب)- تكلفة تكوين وتدريب العاملين على الجودة.

(ج)- تكلفة ضمان جودة مدخلات الإنتاج.

(د)- تكلفة الرقابة على الجودة.

- تكاليف التقييم

وهي التكاليف المرتبطة بالأنشطة المتعلقة بفحص واختبار المنتجات لتحديد العناصر التي لا تتوافق مع الخصائص والمواصفات، والتي تهدف إلى اكتشاف المنتجات المعينة للتأكد من التخلص منها، وأهمها :

(أ)- تكاليف اختبار المواد الخام المشتراة.

(ب)- تكاليف مراقبة مطابقة المنتج في مختلف مراحل الإنتاج.

(ج)- تكاليف المواد اللازمة لعملية الكشف والاختبار.

(د)- تكاليف اختبار جودة المنتج النهائي.

(هـ)- تكاليف المراقبة الخارجية.

تنتج تكاليف الوقاية والتقييم من جراء احتمال انخفاض الجودة، أما تكاليف الفشل (الداخلي والخارجي) فتتحملها المؤسسة نتيجة الجودة المنخفضة الواقعة فعلا (اللاجودة)؛ لذلك فإنه يجب أن تأخذ تكاليف الوقاية والتقييم الأولوية والأهمية القصوى، لأن تكاليف الوقاية من الخطأ أقل دوماً من تكاليف إصلاح الخطأ.

(2) أهمية الجودة

إن ما تتحمل المؤسسات من تكاليف فشل كبيرة بسبب انخفاض جودة منتجاتها وسعيها منها لتحقيق العلاقة بين الثنائية (جودة / سعر)، أصبحت تولي المؤسسات أهمية كبرى لجودة منتجاتها؛ وفيما يلي توضيح أكثر للأسباب الداعية للاهتمام بالجودة :

(1)- تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة لانخفاض المنتجات المعيبة وتكاليفها.

(2)- تخفيض تكاليف التسويق عن طريق تخفيض تكاليف خدمات ما بعد البيع (الصيانة، الضمان...)

(3)- إن المؤسسة التي تتحكم في جودة منتجاتها تكون أقل عرضة للمساءلة القانونية لأن المؤسسة مسؤولة قانونياً عن كل ما يسبب منتجها من أذى.

إن مساهمة الجودة في تقليل من كل أنواع هذه التكاليف يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.

كما يمكن للجودة زيادة أرباح المؤسسة وذلك بطرق عديدة منها :

- خفض النفقات نتيجة لتحسين الكفاءة في العمليات.

- التحسين الواضح في الاحتفاظ بالعملاء وضمان تحقيق المبيعات.

- إمكانية جذب عملاء جدد وبالتالي زيادة حجم المبيعات.

كما تعتبر الجودة أحد عناصر المزيج التسويقي الهامة التي تؤثر على حجم مبيعات المؤسسة، فبالإضافة إلى العناصر التقليدية للمزيج هناك قدرة المنتج على أداء وتحقيق الهدف من اقتنائه، فمن الطبيعي أن يختار المستهلك السلعة ذات الجودة الأفضل وأن أحسن طريقة للإعلان عن منتج ما هو تحسين جودته لأنه يضمن تكرار عملية الشراء من المستهلك وكذا إقناعه ربما لمستهلكين آخرين.

كما تنبع أهمية الجودة من خلال الآثار السلبية التي تتحملها المؤسسة من جراء

انخفاض الجودة

وعدم الاهتمام بها ومنه أهمها تأثير سمعة المؤسسة في السوق وما ينج عنها من :

* تراجع حجم الطلب على منتجاتها.

* انخفاض أرباحها نقص إيراداتها وزيادة تكاليفها.

* تراجع الحصة السوقية لها.

* لجوء الزبائن إلى منتجات المنافسين.

المحاضرة الثالثة
الجودة في الخدمات

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الحديثة في مجال الخدمات، حيث أصبحت المؤسسات الخدمية تهدف من خلال أدائها لخدماتها إلى تجسيد توقعات الزبائن بهدف الوصول إلى رضاهم، وذلك بمحاولة تحسين كل العناصر المكونة للخدمة وباستبعاد كل ما قد يكون سببا في انخفاض جودتها.

أولا/ تعريف جودة الخدمة

أفرزت اهتمامات المفكرين بكل من الجودة والخدمة عن ظهور العديد من تعاريف جودة الخدمة واختلفت هذه التعاريف باختلاف وجهات نظرهم، وسنحاول إبراز بعض أهم هذه التعاريف.

(1)- تعرف جودة الخدمة طبقا للفلسفة اليابانية أنها : " الأداء الجيد من أول مرة بنسبة خطأ تساوي صفر".

وتعني بذلك أنها الإتقان في أداء الخدمة دوما، دون أخطاء تذكر منذ أول لقاء بالزبون.

(2)- ويعرفها لويس وبومس بأنها : " هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة، أي أن تسليم الخدمة الجيدة يعني مطابقة مواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات "

(3)- وتعرف بأنها " مقابلة المتطلبات ".

ومن خلال هاذين التعريفين يتضح أن الجودة في الخدمة هي تحقيقها لما يطلبه متلقيها.

(4)- وتعرف جودة الخدمات بأنها : " انخفاض نسبة العيوب، انخفاض شكاوى العملاء، الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء ".

وبذلك فهي زيادة رضا العملاء عن الخدمة المقدمة لهم عن طريق الاستجابة الفورية لحاجاتهم ورغباتهم بأداء متقن دون أخطاء.

(5)- ويعرفها كوتلر بأنها : " إحدى الاستراتيجيات التنافسية المتميزة في مجال الخدمات من أجل ضمان مستوى أفضل".

حيث يعتبرها كوتلر بأنها عبارة عن إستراتيجية تميز للمؤسسات خدماتها، فهي تحقق لها ميزة تنافسية في السوق تدفعها إلى التطوع الدائم إلى الأحسن.

(6)- ويعرفها كراجوسكي ولاري من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستفيد منها؛ فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعه مسبقا، أما الجودة من منظور المستفيد فهي مواءمة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته.

وتجدر الإشارة إلى وجود ثلاث مصطلحات لجودة الخدمة، وهي :

(أ)- الجودة المتوقعة؛ وتعني ما يتوقعه العملاء عن جودة الخدمة المقدمة إليهم وتتأثر هذه التوقعات بعوامل رئيسية منها مزيج الاتصالات التسويقية، وحاجات الزبون، وصورة المؤسسة، وعود مقدم الخدمة المعلن عنها.

(ب)- الجودة المجربة؛ ويقصد بها الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة، ويؤثر فيها عاملين هما الجودة الفنية والجودة الوظيفية.

(ج)- الجودة المدركة؛ ويقصد بها الجودة التي يقدرها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المجربة، فتكون الجودة المدركة مرتفعة عندما يتقابل مستوى الجودة المجربة مع مستوى الجودة المتوقعة، وتكون منخفضة إذا كان مستوى الجودة المتوقعة أعلى من مستوى الجودة المجربة.

ويقترح " كول " ثلاث أنواع لجودة الخدمة يحددها المستفيد من الخدمة، وهي:

(أ)- الجودة المتوقعة؛ وهي ما يتوقعه الزبون من ميزات في الخدمة المقدمة، ويتم طلبها ضمنيا، وعند توفرها في الخدمة يشعر بالراحة، في حين يجلب انعدامها استياؤه.

(ب)- الجودة المرضية؛ وهي الميزات التي يرغب الزبون في توافرها في الخدمة المقدمة، وتكسبه الرضا.

(ج)- الجودة التي تجلب السرور؛ وهي تلك المزايا في الخدمة المقدمة والتي لا يطلبها الزبون، ولا يكون على علم بوجودها، ويجلب له السرور توافرها ولا يشعره غيابها بالاستياء لأنها تفوق توقعاته.

ثانيا/ معايير جودة الخدمة

قدم عدد من الباحثين مجموعة من المعايير تعتبر محددات رئيسية ينظر إليها على أنها تحدد مجتمعة مستوى جودة أو تميز الخدمة المقدمة للعملاء، وفيما يلي عرض لهذه المعايير:

(1)- الاعتمادية

يرغب العملاء في التعامل مع المؤسسات والعاملين الذين يتصفون بإمكانية الاعتماد عليهم، وتشير الاعتمادية إلى قدرة مقدم الخدمة على تقديم الخدمة للعملاء وبمستوى ثابت من الجودة مهما تغيرت الظروف من أول مرة بما يطابق المستوى الذي تم وعدهم به؛ فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماما مثلما تم وعده، وأن يعتمد على مقدم الخدمة من هذه الناحية بالذات.

(2)- إمكانية وتوفير الحصول على الخدمة

ويفضل العملاء التعامل مع المؤسسات التي يسهل الحصول على الخدمة منها أو التعامل معها، ويفسر هذا المعيار بعدة مؤشرات منها :

* مدى توفر الخدمة في الوقت الذي يريده العميل.

* مدى توفر الخدمة في المكان الذي يرغب فيه العميل.

* مدى توفر الخدمة إذا طلبها العميل.

* قدرة العميل على الانتظار للحصول على الخدمة.

* سهولة الاتصال والوصول إلى مكان تلقي الخدمة.

وتقوم أغلب المؤسسات الخدمية بتخصيص فترات مسائية لتقديم الخدمة، وتختار المواقع التي يأمن فيها العميل على سيارته، وتوفر خطوط اتصال مجانية لتسهيل حصول الزبائن على الخدمة.

(3)- الأمان

ويعني خلو الخدمة المقدمة من كافة المخاطر ومصادرها، ويعبر عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة ومن يقدمها، أي أنه يتعلق بمدى المخاطرة المدركة لنتائج لخدمة من المؤسسة أو من يقدمها أو كلاهما، ويأخذ الأمان أشكالاً كثيرة منها :

* سهولة استخدام الخدمة.

* الحصول على المنفعة المتوقعة.

* عدم التعرض لمخاطر عند استخدام الخدمة.

* خلو الخدمة من العيوب الفنية.

ولتأكيد هذا المعيار تقوم بعض المؤسسات بتقديم ما يسمى بـ " ضمان الرضا المطلق " والذي يعطي للزبون حق استرجاع أمواله متى شعر بأن أداء الخدمة لا يرقى إلى توقعاته، حتى ولو لم تكن هناك أي عيوب فنية.

(4)- القيمة

أو المنفعة، وتعني أن يكون مجموع المنافع التي يحصل عليها الزبون من استخدامه للخدمة أكبر من السعر المدفوع للحصول عليها.

(5) - المصدقية

وتعبر عن مدى اقتناع العميل بمهارة وخبرة مقدم الخدمة وأمانة كافة البيانات والمعلومات المتحصل عليها؛ أي هل أن مقدم الخدمة موضع ثقة، وهل يلتزم بوعوده وبما يقوله؟

ومثال ذلك الحصول مثلا على خدمات قانونية، هل المحامي الذي يقدمها يحافظ على أسرار موكله؟، وهل هناك ثقة بالدفاع عن القضية وعدم إهمالها؟

(6) - درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل

وتمثل مدى قدرة مقدم الخدمة على إدراك ومعرفة حاجات ورغبات العميل وتوقعاته، وتزويده بالعناية الشخصية الكافية، وفي هذا الصدد يقول أحد الخبراء: " إن العملاء لا يهتمون بمضمون خطتك أو سياساتك بقدر ما يهتمون بالطريقة التي تعاملهم بها، وأن مجرد كلمة نشكر قد تكون أفضل من عشر إعلانات لتحقيق الانطباع الإيجابي لدى العميل."

(7) - الاستجابة

وتتعلق باستعداد ورغبة مقدم الخدمة الدائمين في خدمة العملاء وقدرته على أداء الخدمة المناسبة لهم عند احتياجهم لها، فهل أن مقدم الخدمة يشعر بالسعادة والحماس في خدمة العميل؟، وهل تتوفر لديه الخدمة الجاهزية لتقديم الخدمة عند طلبها؟

وتوفر بعض المؤسسات لتحقيق هذا الجانب قوة عمل احتياطية لمواجهة فترات الازدحام في العمل، كما تلزم عمالها على التفرغ الكامل للزبائن وقت حضورهم.

(8) - التعامل

ويتضمن أسلوب التعامل مع الزبائن ما يلي :

* توفير مناخ إيجابي لتقديم الخدمة يشيع الاهتمام بالعميل.

* بناء وتوطيد العلاقة الطيبة مع العملاء.

* تفادي خسارة العميل غير الراضي.

* التزام الإدارة برضا العميل وربطه بالمؤسسة.

* وبالتالي تحقيق ولائه لها.

(9) - الكفاءة والجدارة

وهي مدى امتلاك مقدمي الخدمة الكفاءة والمهارة والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بالشكل الأمثل ورغبتهم في تحقيق ذلك، وفي حالة تعامل العميل مع مقدم الخدمة ولأول مرة يلجأ إلى تقييم مهارته عن طريق ما يحمل من شهادات عملية ومصادرهما، وخبرات عملية ومواقعها، فهم يفضلون تلقي خدمتهم من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومن مصادر معتمدة رسمياً.

(10) - الجوانب الملموسة

ويشير هذا البعد إلى مظهر التسهيلات المادية المرتبطة بالخدمة والمتاحة لدى المؤسسة، والمعدات ومظهر العاملين، ووسائل الاتصال، ومستوى التكنولوجيا؛ فالزبون يقيم الخدمة بالاعتماد على الخصائص التشكيلية المرافقة لها (الأفراد . الأجهزة . المعدات). ونظراً لخاصية اللاملموسية التي تمتاز بها الخدمات تولى المؤسسات الخدمية أهمية للجوانب المادية الملموسة المصاحبة لها التي تنقل انطباعات العميل عنها، ومن أهمها :

* التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة.

* تصميم المحل وديكوره الذي يخلق جواً مريحاً للعميل.

* المظهر الشخصي للعاملين الذي يعكس جودة الخدمة التي يقدمونها.

* قاعات الانتظار المجهزة والمشبعة لوقت انتظار الزبون.

(11) – الإعلان

يسهم الإعلان في رسم صورة ذهنية مستهدفة عن المؤسسة لدى العميل وذلك من خلال التأكيد على بعض القيم كالوفاء بالوعود والتعهدات وحماية العملاء، والأمان، والاهتمام،.....

(12) - الاتصال

إن أحد المؤشرات التي تعكس مدى التزام المؤسسة بتقديم خدمة لعملائها هو مدى احتفاظها بأنظمة اتصال مباشر وغير مباشر مع العملاء؛ وتتعلق الاتصالات بـ:
 * قدرة المؤسسة على شرح خصائص الخدمة : فهل كانت عملية الاتصال واضحة؟، وهل استخدمت طريقة اتصال ملائمة للغرض ومناسبة لثقافة العميل؟، وهل الرسالة واضحة؟.

* الدور الذي يجب أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة : فهل تم إعلام العميل عما يجب القيام به؟، وهل تم إعلامه عن المشاكل التي قد تحدث عند تلقي الخدمة وكيفية تجنبها؟، وهل تم التأكد من فهم العميل لما هو مطلوب منه؟.

إن الأهمية النسبية لهذه المعايير تختلف من نشاط خدمي لآخر، ومن وقت لآخر لنفس العميل داخل نفس النشاط الخدمي، بل ومن عميل لآخر داخل نفس النشاط في ذات الوقت؛ مما يضيفي صعوبات في التحكم في جودة الخدمات وإدارتها.

ثالثاً/ أبعاد جودة الخدمة

تشير الدراسات والأبحاث التي أجريت حول جودة الخدمات إلى أنه يمكن تجميع المعايير السابقة في ثلاث فئات تمثل أبعاد جودة الخدمة؛ وهذه الأبعاد تتمثل في :

(1) - البعد الوظيفي (جودة العمليات)

ويتمثل في الطريقة والأسلوب الذي تقدم به الخدمة للعميل، ويرتبط أساساً بالتفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة ومتلقيها، وتندرج تحت هذا البعد المعايير

التالية : المصدقية - درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل - الاستجابة - التعامل - الكفاءة والجدارة.

ويمكن القول بأن البعد الوظيفي لجودة الخدمات يتضمن في الإجابة عن السؤال التالي : كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟.

(2)- البعد الفني (جودة المخرجات)

ويتمثل في مستوى جودة الخدمة النهائية التي يحصل عليها العميل، ومن أهم دلالاتها : الاعتمادية - إمكانية وتوفير الحصول على الخدمة - الأمان - القيمة.

ويمكن القول بأن البعد الفني لجودة الخدمات يستهل في الإجابة عن السؤال التالي: ما الذي يتم تقديمه؟.

(3)- الصورة الذهنية للمنظمة لدى العميل (توقعات العميل)

وتتمثل في كيفية إدراك العميل لمؤسسة تقديم الخدمة التي يتعامل معها، وتتكون نتيجة تفاعل البعدين الوظيفي والفني لجودة الخدمة لدى العميل، فضلا عن مجموعة العوامل الأخرى وتنحصر في: الجوانب الملموسة - الإعلان - الاتصالات.

وكذلك تتمثل الصورة الذهنية للمنظمة لدى العميل في الإجابة عن السؤال : ما الذي سيتم تقديمه وكيف ذلك؟.

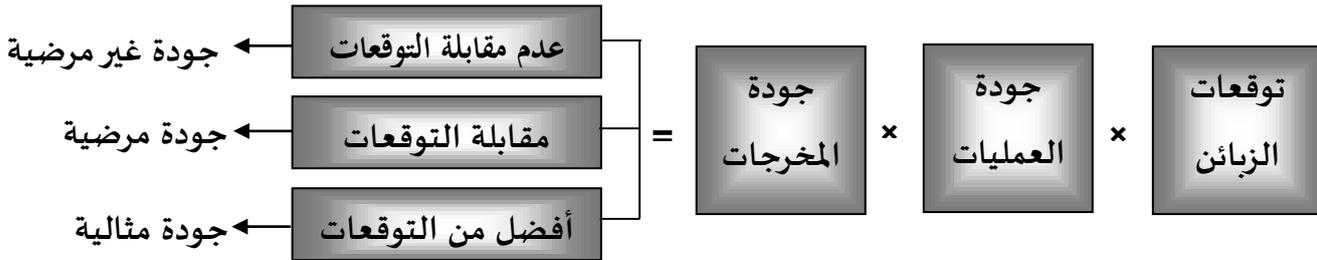
رابعا/ رضا الزبون عن جودة الخدمة

تتحقق الخدمة الجيدة عندما نقوم المؤسسة بتقديم عروضها التي تتفق مع أو تتجاوز توقعات العملاء لها، ولكي تنجح المؤسسة الخدمية في ذلك تتجه لأخذ آراء الزبائن حول خدماتها لاكتشاف مدى رضاهم عنها واقتراحاتهم بشأن تحسينها وتعديلها من خلالها.

يقيم الزبون جودة السلع المادية عند شرائها بالاعتماد على الجوانب الملموسة بها كالشكل والمنانة واللون، إلا أن تلك الجوانب الملموسة يغيب معظمها في حالة

الخدمات، وبالتالي فإن إدراك العميل لجودة الخدمات يعتمد على مقارنة توقعاته عن الخدمة بالأداء والجودة الفعلية التي يحصل عليها عند الاستهلاك، ويمكن توضيح الكيفية التي يقيم بها العميل جودة الخدمات من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (01) : تقييم الزبون لجودة الخدمة



من خلال الشكل، نجد أن الزبون يأخذ بعين الاعتبار عند تقديمه لجودة الخدمة المقدمة له كلا من توقعاته حول هذه الأخيرة، وجودة العمليات التي يتم الحكم عليها أثناء تأدية الخدمة، وجودة المخرجات التي يحكم عليها بعد تلقي الخدمة، يخرج في الأخير بنتيجة التقييم والتي يمكن أن تتبلور في أحد الاتجاهات التالية :

(1)- إذا طابقت كل من جودة العمليات وجودة المخرجات توقعات الزبون، كانت النتيجة رضا الزبون.

(2)- أما إذا فاقت كل من جودة العمليات وجودة المخرجات توقعات الزبون، وتكون الجودة مثالية ويكون الزبون بذلك جد راض عن هذه الخدمة.

(3)- وفي حالة انخفاض جودة العمليات والمخرجات عن مستوى توقعات الزبون، فإن النتيجة هي عدم رضا هذا الأخير.

إن رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة وبناء على التحليل السابق ينشطر إلى قسمين رضا عن أداء الخدمة ورضا عن مخرجاتها :

(أ)- الرضا عن الأداء: ويتحد بنتيجة مقارنة الزبون للأداء الفعلي المدرك للخدمة وتوقعاته حول هذا الأداء، وبذلك تنتج ثلاث مستويات من الرضا وهي على النحو التالي :

(1) - الأداء < التوقعات ← الزبون راض.

(2) - الأداء = التوقعات ← يكون الزبون راض.

(3) - الأداء > التوقعات ← الزبون راضيا وسعيدا للغاية.

(ب)- الرضا عن المخرجات : ويتحدد الرضا في هذه الحالة من خلال القيمة التي يتحصل الزبون، والتي تتمثل في الفرق بين القيمة الكلية التي يتحصل عليها الزبون من استهلاكه للخدمة والتكلفة الكلية التي يتحملها من أجل هذا الاستهلاك؛ حيث تعبر القيمة الكلية عن مجموع المنافع والامتيازات التي يتوقع الزبون الحصول عليها من استهلاكه للخدمة، في حين تعبر التكلفة الكلية إضافة إلى ثمن الحصول على الخدمة، تكاليف الوقت المنفق في الحصول عليها وتكلفة الجهد المبذول للحصول إليها، والتكلفة المعنوية أو العناء النفسي المرتبط باستهلاكها.

يمثل عدم الرضا الفجوة بين المزيج المثالي لخصائص معينة في الخدمة والمزيج الحالي الذي يحصل عليه الزبون، وربط البعض بين عدم الرضا والتوقعات واقترح أن حالة عدم الرضا تأتي من التوقعات المتزايدة للفرد والتي تزيد الفجوة بين الخصائص التي يحصل عليها ودرجة توقعه، وعموما يقف وراء ظهور حالة عدم الرضا سببين رئيسيين هما :

- الأول : وهو ارتفاع مستوى توقعات الزبون، وخاصة في الدول المتقدمة التي تتميز بالتزايد السريع في معدل التكنولوجيا.

- الثاني : وهو نقص البدائل المتاحة، فقد تتوافر لدى الزبون موارد تساعد للحصول على احتياجاته، ولكن لا يجد ما يقابل هذه الاحتياجات من منتجات في السوق.

المحاضرة الرابعة

إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والأهمية)

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وبات ينظر إليها على أنها فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة والموجهة، التي تقوم على العمل السليم وبنحو واضح وصحيح منذ البداية مع الاعتماد على تقويم العمل في معرفة مدى التحسين في الأداء.

أولاً/ مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعددت مفاهيم الجودة الشاملة بتعدد الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، وهو ما يؤكد ديمنج (Deming) الملقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة حين اتصلت به مجلة (Journal of Management and Change Organizational) عام 1994م ودعته لتقديم مفهوم لها فأجاب بأنه لا يعرف ما المقصود بها،

لقد حضرت إدارة الجودة الشاملة باهتمام الباحثين والمختصين، فتعددت وتباينت رؤاهم تبعاً لخلفياتهم ونظرتهم إلى هذا المدخل الحديث، وفي الآتي سنتناول أبرز ما ورد حوله من خلال تصنيف التراكم المعرفي له إلى خمس اتجاهات أساسية.

(1)- الاتجاه الأول

يتجه البعض في تناولهم لهذا المفهوم إلى التركيز على الزبون، فتتمحور تعريفاتهم حول فكرة المستفيد واحتياجاته ومتطلباته، ومن أمثلة تعاريف أصحاب هذا الاتجاه نذكر:

(أ)- يعرف ستيفن (Stephen) إدارة الجودة الشاملة بأنها: " التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدلاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى الخدمات أو المنتجات المقدمة له ".

(ب)- ويعرفها بوتي (Potie M Christain) على أنها : " فلسفة تركز على تحقيق النتائج المتوازنة بهدف إرضاء مختلف المتعاملين مع المؤسسة (الزبائن، الموردين، العمال، الشركاء، المجتمع)، وذلك في ظل الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة وبيئتها".

(2)- الاتجاه الثاني

ويستفيد أصحاب هذا الاتجاه من الأفكار والمفاهيم المستوحاة من المدارس السلوكية والعلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث تركز تعاريفهم حول تطوير المهارات الفنية للعاملين وتشجيعهم على اتخاذ القرارات وإرساء فكرة العمل الجماعي، ومن أهم هذه التعاريف :

(أ)- عرفها جابلونسكي (Jablonski) بأنها : "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مع استخدام فرق العمل".

(ب)- وتعرف أيضا بأنها : " عملية التحسين المستمر في كل نشاط من أنشطة المنظمة وذلك من خلال الإدارة التي تهتم بالحصول على الأفراد المهرة واستخدام فرق العمل والأساليب التجريبية وتنظيم المكافآت والتقدير لإنجازات العاملين والاهتمام بتدريبهم".

(3)- الاتجاه الثالث

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية للتغيير تقوم أداء المؤسسة نحو المنحى الأفضل دائما، ومن هذه التعاريف :

(أ)- تعني إدارة الجودة الشاملة عند البعض أنها : " فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجاباتها ومرنة في تعاملها، ومركزة على الزبون، يشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر ولمواجهة احتياجات الزبائن".

(ب)- وجاء في تعريف (Bank) أنها : " فلسفة الإدارة في إجراء التحسينات المستمرة في جودة الأداء للعمليات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة ".

(ج)- ويعرفها كروسبي بأنها : " المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث المشكلات وتجعل منها أمرا ممكنا ".

(4)- الاتجاه الرابع

وهناك من تطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة واعتبرها مدخلا إداريا وطريقا للتسيير يتسم بالالتزام بالجودة كما يريدونها الزبون، وفي هذا الاتجاه نذكر:

(أ)- إدارة الجودة الشاملة هي : " نظام يركز على الفرد بهدف زيادة رضا الزبون، وهو بمثابة مدخل نظمي شامل وجزء مكمل لإستراتيجية المستوى الأعلى، تمتد هذه الإستراتيجية عبر الإدارات والوظائف لتشمل جميع الموظفين من أعلى إلى أسفل وتتوزع الزبائن والمجهزين".

(ب)- وكذلك تعرفها المنظمة الدولية للمقاييس ISO أنها : " طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة وعلى مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجيات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع ".

(ج)- وعرفها هربراك (HURBERAC) على أنها : " أسلوب إداري يعمل على إيجاد التنسيق الأحسن لمختلف أنشطة المؤسسة، والعمال والأجهزة والمعلومات، من أجل تحقيق احتياجات الزبون".

5- الاتجاه الخامس

يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على العمليات الإدارية والإنتاجية داخل المؤسسة، حيث تمحورت تعاريف هذا الاتجاه حول الأداء الصحيح لهذه العمليات وتجسيدها باستمرار، ومن أبرز هذه التعاريف:

(أ)- يصف السقاف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " التحسين المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها باستبعاد المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعمل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة، مستهدفين في جميع مراحل التحسين متطلبات واحتياجات المستفيد".

(ب)- ويرى معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي (FQI) بأنها: " تأدية العمل على نحو صحيح من الوهلة الأولى وذلك لتحقيق الجودة الشاملة بشكل أفضل في أقصر وقت ويكون ذلك بالاعتماد على التقويم المستمر للمستفيدين من خدمات أو منتجات المنظمة وذلك لمعرفة مدى تحسن الأداء".

وبعد استعراضنا لأهم تعاريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وعلى الرغم من الاختلاف في الرؤى حوله، إلا أن التعاريف السابقة ركزت في مجملها على العديد من المبادئ التي تركز عليها هذه الفلسفة للتغيير، وهي:

- التركيز على المستفيدين بالتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم وترجمتها إلى مواصفات ومعايير محددة تكون أساساً للتحسين والتطوير في المؤسسة.

- التركيز على العمليات وليس النتائج فقط عن طريق التركيز على الجودة في جميع مراحل العمل من خلال أدائه بأسلوب صحيح من أول مرة وفي الوقت المحدد.

- تبني فلسفة منع الخطأ وليس اكتشاف الخطأ (العمل الوقائي).

- استثمار طاقات العاملين ومواهبهم على نحو إبداعي من خلال المشاركة في تحسين الجودة، وتشكيل فرق العمل.
- استخدام الأساليب العلمية في تحليل المشكلات التي تحول دون تحقيق الجودة.
- التطوير المستمر في الأداء والقدرة والكفاءة والمرونة بتطوير إجراءات العمل في المؤسسة ككل وليس لأجزاء منها.
- استخدام التغذية الراجعة بالاعتماد على تقييم المستفيدين لجودة المنتجات المقدمة لهم.

ثانياً/ أهمية إدارة الجودة الشاملة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات في معظم دول العالم التي أخذت ترسخ المفاهيم الأساسية لها، وذلك لما أثبتته تجارب العديد من المؤسسات وخاصة في اليابان على وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة الجودة الشاملة وبين زيادة أرباحها وإنتاجيتها وتعزيز وضعها التنافسي في الأسواق.

1- خصائص مدخل إدارة الجودة الشاملة

تتيح الأفكار التي تناولت إدارة الجودة الشاملة بالبحث والتنظير إمكانية الخروج بعدد من الخصائص التي اختص بها هذا المدخل دون غيره، وتتمثل أهم هذه الخصائص في :

- (أ)- أنها فلسفة إدارية حديثة.
- (ب)- أنها استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية السابقة، واستفادت بأحسن ما فيها.
- (ج)- أنها فلسفة تركز على جودة المنتج، وعدم التوقف عند حد معين بل تستمر بالتحسين طالما أن هناك من يستفيد منه.

- (د)- أنها فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة وتحملهم مسؤولية ذلك.
- (ه)- أنها تأخذ بعين الاعتبار حاجات المستهلك وتحاول تحقيقها أو حتى تجاوزها.
- (و)- أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.
- (ز)- أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تنميتها.
- (ح)- أنها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في الأسواق واعتماد مبدأ الأرباح طويلة الأجل من خلال إنتاجية عالية وعوائد مربحة.
- (ط)- أنها فلسفة تؤمن بملائمة الوسائل مع الغايات، فالجودة لا تتحقق إلا بضمان جودة الطرفين.
- (ي)- أنها نظام متكامل يضمن للدولة السمعة والمكانة العالية بين الدول.
- (ك)- تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات.
- (ل)- يحكمها دستور أخلاقي يتمثل في توفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الإنجاز.
- (م)- قدرة المؤسسة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية وما يتفرع منها من متغيرات إضافية جديدة.

الجدول رقم (02): المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي يتصف بالجمود في خطوط السلطة والمسؤولية.	مسطح، مرن وأقل تعقيدا.
التركيز	التركيز على إبقاء الوضع الكائن وعدم إصلاح ما لم يتكسر.	التركيز على التطوير المستمر في الأنظمة والعمليات.
القرارات	قصيرة الأجل، تبنى على المشاعر والأحاسيس التلقائية.	طويلة الأجل، تبنى على أسس من الحقائق والأنظمة.
نظرة العاملون	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرة المراقب بناء على الصلاحيات.	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرتهم إلى المدرب، ينظر إلى المدير على أنه القائد.
العلاقات	تتصف علاقات الرئيس بالمرؤوسين بصفات التواكل والحقوق والسيطرة.	تتحول العلاقات الرئيس والمرؤوسين إلى علاقات مبنية على الاعتماد المتبادل والثقة.
الجهود	التركيز على الجهود الفردية حيث تسود المنافسة بين الأفراد.	التركيز على الجهود الجماعية حيث تسود روح الفريق.
نظرة الإدارة	تنظر الإدارة إلى العمل والتدريب على أنها عناصر تكلفة.	تنظر الإدارة إلى العمل أنه أصل من الأصول والتدريب على أنه استثمار فكري.
المنتجات	يتم تحديدها وتصميمها من قبل الإدارات المختصة وفقا لمعرفة الخبراء.	يتم تحديدها وتصميمها من قبل فرق عمل مدربة وفقا لبيانات تم جمعها من الزبائن.

2- أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة

شهد عقد الثمانينات تطبيقاً واسعاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات اليابانية بعد أن أسفر عن نجاح كبير، مما أدى إلى اتفاق المؤسسات الأمريكية حوله سعياً إلى تحسين وضعها التنافسي، فما هي الاعتبارات التي جعلت منه أسلوب تباري المؤسسات من أجل استثمار إيجابياته مثلما تبارى الكتاب والباحثون في الجامعات بالتبشير بأهميته.

وقد تضافرت العديد من العوامل والتي أدت إلى الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، لعل من أهمها:

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وما ترتب عليه من ضرورة إنتاج أفضل السلع وبأقل الأسعار، وحتى تستطيع المؤسسات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي كان عليها أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة.

- التنافس على الصعيد العالمي؛ فقد أدت العولمة إلى انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، وهذا الأمر زاد من مسؤوليات المؤسسات في تطبيق وتعميق الجودة الشاملة ووضعها في سلم أولوياتها.

- تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعية، مثل كوريا الجنوبية، وتايوان، والفلبين، واندونيسيا.

- العجز المتواصل في الميزان التجاري الأمريكي كان من الأسباب الأساسية لوضع استراتيجية أمريكية خاصة بتحسين الجودة.

- وجود حتميات ألزمت المؤسسات إلى الاهتمام بتبني إدارة الجودة الشاملة، ومنها:

(أ)- غياب وضعف التنسيق بين الأقسام.

(ب)- زيادة عدد شكاوى العملاء.

(ج)- انعدام الفاعلية في الأداء.

(د) غياب المعايير الموضوعية لتقويم الكفاءة على مستوى الإدارة.

3- الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تحقق المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة مكاسب جمة إذا كان هذا التبنى وفق الآلية الصحيحة، ويمكن توزيع هذه المكاسب على النحو التالي :

- الفوائد التي تعود على المؤسسة

(أ)- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة؛ فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل لدى الزبائن ويقلل من تكاليف تسويق المنتج، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المؤسسة وقدرتها على المنافسة؛ كما أن مبدأ فعل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة الذي تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة وتشرطه في جميع أنشطة ومجالات عمل المؤسسة، يؤدي حتماً إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية.

(ب)- زيادة الفعالية التنظيمية؛ إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحقق تحسناً في الاتصالات وإشراكاً أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل، وتوطيد العلاقة بين الإدارة والعاملين؛ وبذلك يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المؤسسة.

(ج)- كسب رضا المجتمع؛ إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها، والذين هم جزء من المجتمع، وتعمل كذلك على المحافظة على البيئة والصحة العامة؛ وبعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ في التفكير والعمل على ما يجب فعله لتقديم المزيد، وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك، مروراً بمرحلة التصميم، ومرحلة الإنتاج، ثم النقل والتخزين والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمات ما بعد البيع؛ وكنتيجة لذلك يتحقق الآتي :

- الاحتفاظ بالمستهلك الحالي، وجذب مستهلكين جدد.
- تصميم منتجات وخدمات تساير التغيرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم.
- تقليل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي ومن بينها تكاليف إعادة العمل؛ وتكاليف التلف، وتكاليف المسائلة القانونية وشكاوى المستهلكين.
- (د)- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة؛ إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج، والذي يترتب عليه تقديم منتج ذا جودة عالية ووفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وفي الوقت المناسب الذي يجعلهم أكثر التصاقا به، وهو ما ينعكس على المؤسسة بشكل إيجابي ويجعلها أكثر تميزاً من منافسيها، وبالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية.
- (هـ)- المحافظة على حيوية المؤسسة؛ تعتبر إدارة الجودة الشاملة رحلة وليست محطة وصول والمؤسسة التي تعمل وفق هذا الشعار يتطلب منها التجديد الدائم في العمليات الإنتاجية وجودة منتجاتها، إما بإضافة خصائص جديدة أو إنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية، وكذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر، والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة، والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار؛ وهذا ما يضمن لها البقاء في المنافسة.
- الفوائد التي تعود على العملاء أو المستفيدين
- (أ)- العملاء الداخليين؛ إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتعدى إلى تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر، من خلال ما يوفره هذا الأسلوب لهم :
- إعطاؤهم فرصة أكثر لاستخدام خبراتهم وقدراتهم.
- تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتطوير أساليب وإجراءات العمل.

- توفير التدريب اللازم لهم.

- إعطاؤهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

(ب)- العملاء الخارجيين؛ من خلال : - التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.

- استلام المنتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها.

- توفير الوقت والجهد لانتفاء الحاجة إلى التعامل والبحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل.

- قدرة المؤسسة على الإيفاء بتعهداتها لزيائنها الذين يعتمدون عليها في الحصول على السلع والخدمات.

- حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل.

- ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من انصرافهم إلى غيرهم من الموردين.

هذه أبرز الفوائد الظاهرة للعيان، وقد تكون هناك فوائد أخرى في حقيقة إدارة الجودة الشاملة تفصح عنها الأطراف المشار إليها، أو تظهر من خلال الرقابة أو الدراسات والبحوث الميدانية.

المحاضرة الخامسة

التطور الفكري لإدارة الجودة الشاملة

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تم بلورتها وصياغة مبادئها من خلال إسهامات مجموعة من العلماء والمفكرين الرواد الذين يرجع لهم الفضل في إرساء هذه الفلسفة على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية أو الخدمية، وقد فتح الرواد أبوابا واسعة أمام الباحثين للتغلغل في هذا المجال وهو ما أدى إلى إثراء هذه النظرية وتطورها رغم حداثة مقارنتها بالنظريات الإدارية الأخرى.

وقد اختلفت الدراسات العلمية في تحديد رواد إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تتفق على أن أبرزهم وليام إدوارد ديمنج وجوزيف جوران وفليب كروسبي من الولايات المتحدة الأمريكية، وكاوروا إيشيكاوا وحينيشي تاجوشي من اليابان.

أولا/ إسهامات وليام إدوارد ديمنج

ولد ديمنج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900م، وحصل على شهادة الدكتوراه في علم الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل، وقد شغل منصب أستاذ في جامعة نيويورك عام 1931م وفيها ألقى محاضرة على الجودة والأساليب الإحصائية.

انتقل ديمنج بعد الحرب العالمية الثانية إلى اليابان بناءً على طلب من الحكومة اليابانية للمساهمة في إعادة بناء اليابان ومساعدة صناعتها في تحسين الإنتاجية والجودة، حيث كان له دور أساسي في تعليم اليابانيين واستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، وهو ما أدى إلى تحسين جودة المنتجات الصناعية في اليابان؛ لذلك يعتبره اليابانيون من أهم الرواد في مجال الجودة ويعترفون بفضله في نجاحهم وتفوقهم في هذا المجال؛ وتكريما له على إسهاماته في النهضة اليابانية منحه الإمبراطور هيروهيتو عام 1960م أعلى جائزة تقديرية وقامت الاتحادية

اليابانية للعلماء والمهندسين (JUSE) بتأسيس جائزة سنة 1962م عرفت بـ " جائزة ديمينج للجودة " .

يلقب ديمينج بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة لأنه المؤسس الحقيقي للمبادئ العلمية والتطبيقية لها، ومن أهم إسهاماته :

فلسفة ديمينج

ترتكز هذه الفلسفة على تخفيض الاختلافات في العمليات -الأداء، حيث قدم الأسباب التي قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الجودة في المنتجات في مجموعتين وهما :

(1)- الأسباب الخاصة الناتجة عن شخص معين، والآلة، والمواد الخام؛ وتمثل ما نسبته 15 % من مسؤولية انخفاض الجودة، وهذا النوع من الأسباب يمكن عزلها وإيجاد الحلول لها عن طريق المسؤولين عن عمليات تشغيل المنتج.

(2)- الأسباب الشائعة - العامة - الناتجة عن عيوب في تصميم المنتجات والعمليات، والتدريب غير الكافي للعاملين، وظروف العمل السيئة، والثقافة التنظيمية غير الملائمة للمؤسسة؛ وتمثل ما نسبته 85 % من مسؤولية انخفاض الجودة، وهذا النوع من الأسباب تقع مسؤوليتها على عاتق الإدارة.

وبذلك يرى ديمينج أن الإدارة العليا للمؤسسة هي المسؤولة بشكل دائم عن جودة الأداء ويعتبرها السلطة الرئيسية التي لديها القدرة على إحداث التغيير المطلوب في مختلف النظم التي يسير عليها العمل، وتوصل إلى قاعدة إحصائية مفادها أن 85% من الأخطاء سببها النظام الذي تتبعه المؤسسة والمتمثل في السياسات والأساليب المتبعة، وبذلك فإن العمال لا يتحملون سوى نسبة 15% من الأخطاء في عملهم أسماها مبدأ (15-85).

ولقد شدد ديمنج على المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة العليا التي تقود إلى التغيير في الأعمال أو في النظام، وقال بأن القيادة تلعب دورًا مهمًا في نجاح إدارة الجودة وذلك من خلال :

(أ)- المسؤولية الملقاة على عاتق الإدارة العليا في إيجاد الرؤية وبعثها لتوجه المؤسسة نحو التطوير المؤسسية.

(ب)- مسؤوليتها عن جميع مشاكل الجودة.

(ج)- إعطاء العاملين معايير واضحة لما هو مطلوب منهم في العمل وتزويدهم بطرق عديدة لإنجاز ذلك من خلال توفير البيئة الملائمة للعمل والمناخ المناسب له، وفسح المجال أمامهم لاكتشاف الأخطاء وغيرها.

(د)- تطبيق نظام المعرفة العميقة الذي يتكون من أربعة مكونات متواصلة ومعتمدة على بعضها البعض، وهي :

- إدراك النظام ومكوناته؛ فكل مؤسسة تتكون من عدة أنظمة مترابط مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف محددة تخدم النظام الكلي لها، يجب على المديرين فهمها لأن ذلك يساعد ليس فقط على الرؤية الجيدة لنماذج التفاعل بين المكونات وإنما يساعد أيضا على معرفة كيف يتم تطوير النظام الكلي بصورة أكثر فاعلية.

- معرفة نظرية الاختلاف والفروق؛ لا يحتاج الفرد أن يكون متفوقا في مكون من مكونات المعرفة العميقة من أجل فهمها كنظام وتطبيقها، وإنما يحتاج إلى الفهم والتفريق بين الأساليب الاختلافية الخاصة والأسباب الاختلافية العامة فيه، لأن هذا الفهم يقود إلى تطوير الخطط للأفعال التصحيحية الملائمة، وفي حالة اختلاف السبب الخاص بالقوة العاملة هي المسئولة عن تحديد السبب الخاص وعمل الفعل الصحيح، وفي حالة اختلاف السبب العام فالإدارة هنا مسئولة عن العمل على التغيير.

(ج)- نظرية المعرفة؛ فعند القيام بأي عمل من الأعمال في أي مؤسسة حتى ولو كان بسيطاً لابد أن يكون على أساس من المعرفة القائمة على الدراسة وجمع البيانات لأن الخبرة وحدها غير كافية.

(د)- علم النفس؛ من الضروري معرفة الأساليب العلمية في علم النفس لتفعيل التعامل مع المستفيدين، لأن ذلك يساعد على فهم الأشخاص وتفاعلاتهم واختلافاتهم واحتياجاتهم المختلفة.

المبادئ الأربعة عشر لديمنج

قام ديمنج خلال سنوات عمله باليابان بتأسيس أسلوب متكامل للإدارة يتكون من أربعة عشر نقطة والتي أصبحت فيما بعد المفردات التي اعتمدها الإدارة العليا في اليابان وفي معظم البلدان الصناعية، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

- (1)- تحديث هدف ثابت ودائم للمؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
- (2)- تبني فلسفة التحسين المستمر في كافة العمليات الإنتاجية المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات.
- (3)- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص بقصد اكتشاف الأخطاء والاعتماد بدلاً عن ذلك على الأساليب الإحصائية لمراقبة العملية الإنتاجية.
- (4)- التوقف عن ممارسة فلسفة الشراء المعتمد على الأسعار فقط والاعتماد على الجودة العالية في اختبار الموردين.
- (5)- استخدام الأساليب الإحصائية لمعرفة نوعية المشكلات ومصادرها وكذلك الاستمرار في تحسين النظام.
- (6)- استخدام الأدوات الحديثة في تدريب العاملين في كافة المستويات والتركيز على تلك الطرق لتحقيق أقصى استفادة من جهد العاملين.

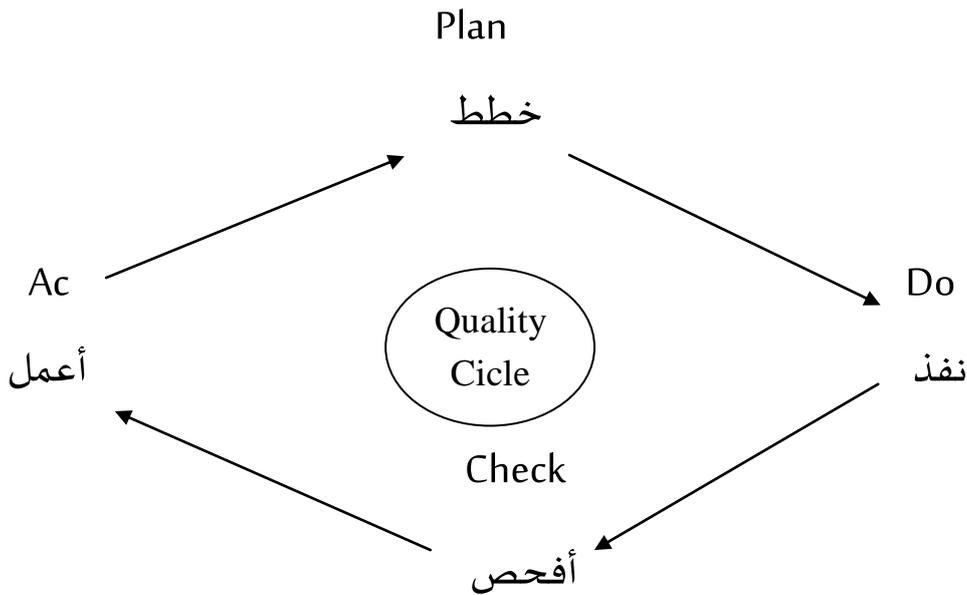
- (7)- استخدام الطرق الحديثة في الإشراف بحيث يكون الهدف منها مساعدة العاملين نحو أداء أفضل للعمل مع توفير الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بعملهم.
- (8)- إبعاد الخوف عن نفوس العاملين والعمل على نشر الاطمئنان والأمن وتشجيع الاتصال وذلك حتى يعمل كل عضو داخل المؤسسة بطريقة فعالة وجيدة نابعة من إحساسه بالمسؤولية نحو تأدية واجبه.
- (9)- القضاء على كافة الحواجز التنظيمية بين الأقسام والإدارات وتشجيع روح العمل كفريق واحد للتنبؤ للمستقبل والاستعداد لحل المشاكل التي قد تحدث.
- (10)- التخلص من الشعارات والأهداف الرقمية والتركيز على الإنجازات والحقائق.
- (11)- التخلص من معايير العمل التي تعتمد على نظام الحصص أو الأهداف العددية، والعمل على تشجيع ومساعدة الآخرين في تحسين طريقتهم في العمل والتركيز على تكوين سلوك الفرد داخل المؤسسة.
- (12)- إزالة العوائق التي تقف في وجه اعتزاز العاملين بنوعية عملهم.
- (13)- تطوير برنامج قوي لتدريب العاملين على المهارات الجديدة لمواكبة التطور التكنولوجي.
- (14)- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق النقاط الثلاثة عشر السابقة الذكر.
- ومن خلال تلك النقاط أوضح ديمنج أن العمل من أجل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يستوجب من المؤسسات إتباع العديد من الأساليب والمفاهيم التنظيمية الجديدة التي تمكن من تحقيق التميز في جودة المنتجات والخدمات.

دورة ديمينج للجودة

اهتم ديمينج بالتحسين المستمر للجودة من خلال اقتراحه لدورة التحسين، والتي أطلق عليها دورة ديمينج للجودة Deming Quality Cycle والتي تتكون من أربعة عمليات هي:

- (1)- خطط (Plan) لتحقيق التطوير؛ ويتم من خلال هذه العملية التركيز على المستفيد ومتطلباته ورغباته وتوجهاته في المستقبل.
- (2)- نفذ (Do)؛ يتم التنفيذ في البداية على عينة بسيطة تجريبية ويتم التركيز على درجات التحسين.
- (3)- أفحص (Check) بناءً على المعايير؛ ويتم من خلالها تحليل كل نتائج الاختبار وربط عنصر التغيير وأثره على باقي العناصر.
- (4)- أعمل (Act)؛ وفيها تتخذ الإجراءات التصحيحية بناءً على نتيجة الفحص إما بتبني الفكرة أو التخلي عنها والبحث عن بديل.

الشكل رقم (02): دورة ديمينج للجودة



الأمراض القاتلة السبعة لديمنج

يرى ديمنج أن هناك سبع معضلات تعوق عملية تحسين الأداء في المؤسسة، أطلق عليها، السبع الأمراض القاتلة، حيث قام باستخلاصها من النقاط الأربعة عشر وتمثل فيما يلي :

- (1)- عدم استقرار أو ثبات هدف المؤسسة.
- (2)- إعطاء أهمية للأرباح السريعة.
- (3)- التركيز على التقويم الرقمي للأفراد، والمعاينة السنوية.
- (4)- التغيير المستمر للمديرين.
- (5)- عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين وكذلك الأسس التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة.
- (6)- استخدام الإدارة للأرقام المعروفة دون التفكير بالمعلومات التي قد تكون في حاجة إليها.
- (7)- زيادة تكاليف الالتزام والديون.

ومع كل هذه الإسهامات يعتبر ديمنج واضح الأسس الحديثة ليس للجودة فقط، وإنما للأساليب الإدارية الحديثة التي تبني التفوق هدفا أساسيا لها والمعتمدة في نجاحها على الجودة.

ثانيا/ إسهامات جوزيف

عالم أمريكي يحتل المرتبة الثانية بعد ديمنج كأحد الرواد في مجال إدارة الجودة الشاملة، ولد سنة 1904م في رومانيا ثم هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1912م حيث درس الهندسة والقانون، ودخل إلى مصانع هاوثورن التابعة لمخابر BELL للهاتف سنة 1924م حيث اهتم بتطبيق الطرق الإحصائية للتحكم في جودة

المنتجات المصنعة التي طورها شيوارت؛ عمل خلال الحرب العالمية الثانية لصالح الحكومة الأمريكية، ثم درس بجامعة نيويورك، كما عمل مستشارًا في التسيير. انتقل جوران إلى اليابان بدعوة من قبل الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين بعد الحرب العالمية الثانية وقام هناك بإلقاء عدة محاضرات عن الجودة سنة 1954م، وفي 40 دولة بعد ذلك؛ وأنشأ بالتعاون مع جامعة هارفرد معهدًا متخصصًا في الجودة، ومن أشهر مؤلفاته كتابه رقابة الجودة Quality Control Hand book.

(1)- فلسفة جوران

ترتكز فلسفة جوران مثل فلسفة ديمينج على تخفيض الاختلافات في العمليات فهو يرى أن الجودة تعني ملائمة الاستعمال أو الهدف، وقدم نوعين من الأسباب التي قد تؤدي إلى الاختلاف وانخفاض مستوى الجودة هما :

(أ)- الأسباب العارضة أو الطارئة الناتجة عن العمال، وتمثل نسبة تتراوح بين 15% و20% من مشاكل الجودة.

(ب)- الأسباب المزمنة الناتجة عن الإدارة، وتمثل نسبة تتراوح بين 80% و85% من مشاكل الجودة.

وبهذا يتفق جوران مع ديمينج على أن الجودة مسؤولية الإدارة العليا، كما أوضح أن جل الأسباب العارضة يتم حلها باستخدام الأساليب الإحصائية، وجل الأسباب المزمنة يتم حلها باتباع ثلاث خطوات أساسية هي: - دراسة الأسباب. - تشخيص الأسباب. - وضع العلاج الملائم.

ويعد جوران أول من أكد على أن الدور الذي تقوم به الإدارة فيما يتعلق بالجودة يتم على مستويين هما :

(أ)- دور المؤسسة في تقديم منتج ذات جودة عالية.

(ب)- دور كل قسم في المؤسسة بالقيام بالعملية الإنتاجية الموكلة إليه بمستوى جودة عالية.

كما اهتم جوران بحساب وتقدير تكلفة الجودة والعمل على تخفيضها بتوفير نظام فعال للمعلومات يشتمل على تكاليف الجودة، وذلك لوجود علاقة وثيقة بين تحسن الجودة وخفض التكلفة.

يؤكد جوران أن المؤسسات التي تسعى إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تقوم بما يلي :

- أن تثبت سياسات الجودة وأهدافها.
- وضع الخطط لتحقيق أهداف الجودة.
- تقديم الإمكانيات المطلوبة لمواصلة تحقيق الأهداف.
- تقديم الحوافز للأفراد لتحقيق أهداف الجودة.

(2)- ثلاثية جوران للجودة

قدم جوران سنة 1986م طريقة شاملة للتفكير في مجال إدارة الجودة الشاملة في شكل أطلق عليه ثلاثية جوران للجودة Juran Quality Trilogy يتكون من ثلاث عمليات تمثل الاهتمام بالجودة هي :

(أ)- تخطيط الجودة؛ حيث وضع جوران خريطة المسار لتخطيط الجودة Quality Planning Road Map تجعل المستفيد عاملاً أساسياً من عوامل العمليات التنظيمية التي ترتبط بالإنتاج والخدمات تتكون من ست خطوات هي:

- تحديد زبائن المؤسسة.
- تحديد احتياجات ورغبات الزبائن.
- تحويل احتياجات الزبائن إلى مواصفات في المنتوجات أو الخدمات.
- تحديد خصائص المنتوجات أو الخدمات التي تفي باحتياجات الزبائن.

- تحديد طرق وإجراءات صنع المنتوجات أو تقديم الخدمات.
- وضع الخطط موضع التنفيذ.
- (ب)- الرقابة على الجودة: يعتبر جوران الرقابة على الجودة عملية ضرورية لتحليل وتتبع الأسباب العارضة التي أدت إلى انخفاض الجودة، وقسم عمليات الرقابة على الجودة إلى :
 - تقييم الأداء الفعلي للإنتاج.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط.
 - تحديد أوجه الخلل.
- (ج)- تحسين الجودة: اهتم جوران بهذا الجانب بشكل كبير، لأنه يعتبر الجودة عملية مستمرة لا نهاية لها في جميع العمليات داخل المؤسسة؛ وتعتمد هذه العملية من خلال :
 - بناء اتجاهات إيجابية نحو الحاجة إلى التطوير والتحسين.
 - وضع هيكل تنظيمي يناسب تحقيق الأهداف.
 - وضع برنامج تدريبي من أجل تطوير البنية التحتية.
 - بناء خطط عمل خاصة بحل المشكلات، وتحديد مواقع التحسين.
 - إعداد التقارير الخاصة بمدى التحسين واعتبار عملية التحسين ركيزة إستراتيجية العمل بالمؤسسة.
 - تشكيل فرق خاصة لإجراء التحسينات وتوفير الإمكانيات لإنجاح عملها ومتابعته.

(2)- الخطوات العشرة لتحسين الجودة

- لتحسين الجودة في المؤسسات أكد جوران أن إدارة الجودة الشاملة تركز على عشر خطوات تتمثل فيما يلي :
- خلق إدراك لتحسين الجودة وإشاعة الوعي لدى العاملين بأهمية التحسين في الجودة.
- تحديد أهداف خاصة للعاملين.
- بناء هيكل تنظيمي يمكن من تحقيق الأهداف وذلك من خلال: تشكيل مجلس للجودة، وتعيين فرق العمل، وتعيين مستوى الجودة.
- تقديم التدريب لكل فرد في المؤسسة.
- تنفيذ البرامج والخطط المحددة لحل المشكلات القائمة.
- إعداد تقارير دورية وشاملة عن وضع المؤسسة.
- تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء وذلك من خلال تثمين الجهود المميزة.
- الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المؤسسة والتركيز على التغذية العكسية لتوصيل النتائج إلى الأقسام.
- الاهتمام بتوثيق النتائج المحرزة للرجوع إليها عند الحاجة.
- دمج التحسينات السنوية والنظم وعمليات المؤسسة والمحافظة على الزخم والتوسع في بناء التحسينات.

ثالثا/ فيليب كروسي

عالم أمريكي، ولد سنة 1923م بفرجينيا ويعد ممارسا في مجال الجودة أكثر منه أكاديميا إلا أنه لا يقل تأثيرا في تأصيل حركة الجودة عن ديمينج وجوران، بدأ حياته العملية في مجال الصناعة كمفتش ثم دخل إلى الشركة الدولية للهاتف والتلغراف وتدرج في عدة مناصب إلى أن وصل إلى منصب نائب مدير، واشتهر في سنة 1979م

من خلال كتابه الجودة مجاناً Quality Is Free، وأسس كروسبي أول كلية للجودة في ذلك العام.

(1)- فلسفة كروسبي

ترتكز فلسفة كروسبي مثل فلسفة ديمينج وجوران على تخفيض الاختلافات في العمليات فهو يرى أن الجودة تعني المطابقة مع الاحتياجات والمتطلبات الأساسية، واعتبر أن الإدارة العليا مسئولة عن الجودة وعلى تعليم العاملين ومكافأتهم وإشراكهم في مسؤولية تحقيق الجودة.

ويرى كروسبي وجوب توفير نظام خاص بكل عملية بصورة تتكامل مع بعضها كشرط لتحقيق الجودة؛ كما أنه لا بد من توفير وسيلتين للاتصال، اتصال خارجي بالعملاء للتأكد من حاجياتهم واقتراحاتهم وأخر داخلي بالعمال لتبادل الخبرات ويتيح لهم فرصة التعبير عن مقترحاتهم الناتجة من تجربتهم ومعايشتهم لأجواء العمل.

ركز كروسبي في نظامه لإدارة الجودة الشاملة على التشديد على المخرجات عن طريق الحد من العيوب ووضع بعض المعايير التي تقيس الخلل والتكلفة الإجمالية للجودة، فهو أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية Zero Defects من خلال وضعه للثوابت التالية :

- الجودة لا تعني الأفضل بالضرورة، ولكنها تعني المطابقة مع الاحتياجات والمتطلبات الأساسية.

- تحقيق الجودة عمل وقائي يعمل على منع حدوث الأخطاء وليس مجرد اكتشافها.

- إن معيار الأداء للجودة هو منتج بدون عيوب.

- مقياس الجودة هو تكلفة عدم التطابق مع المتطلبات، تكلفة العيب أو الخطأ إذا ما تم إصلاحه.

أما العناصر الأساسية لتحسين الجودة فتتمثل في :

- اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير المستمر.
- تعليم العاملين وتدريبهم بشكل دائم على ثوابت إدارة الجودة سابقة الذكر.
- التأكد من فهم جميع العاملين لتلك الثوابت.
- التطبيق الفعلي لتلك الثوابت في شكل خطوات بما يتضمن ذلك من إجراءات وتغيير لاتجاهات الأفراد وثقافة العمل بالمؤسسة.

(2)- مبادئ كروسي للجودة

- يتفق كروسي مع ديمينج وجوران على أن الإدارة مسئولة عن جودة الأداء لذلك يرى أن 80% من مشاكل الجودة تنشأ بسببها، ولتحسين مستوى الجودة وضع كروسي أربعة عشر مبدأ تتمثل فيما يلي :
- الالتزام بتحسين الجودة من طرف الإدارة العليا.
- صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المؤسسة كافة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين.
- تقييم تكلفة الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها.
- نشر الوعي في المؤسسة بأهمية الجودة والنتائج المترتبة عن رداءتها.
- تصحيح إجراءات العمل للمشاكل التي سبق تحديدها في الخطوات السابقة.
- إنشاء برنامج للعيوب الصفرية والالتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المؤسسة.
- تدريب العاملين والمشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة.
- تحديد يوم العيوب الصفرية.
- تحديد أهداف تحسين الجودة بمشاركة العاملين.
- تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة عن مشاكل العمل لضمان تحقيق أهداف الجودة.

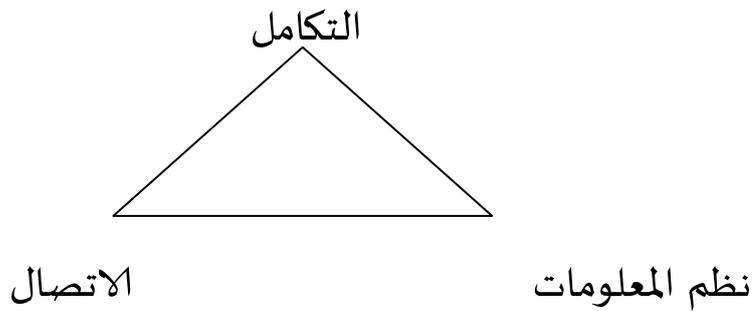
- العرفان والتقدير للعاملين الذين حققوا معدلات أداء متميزة في تطوير وتحسين الجودة.

- انتظام اجتماعات القيادات الإدارية لتهيئة أفكار جديدة لمزيد من التحسينات للجودة.

- الاستمرار في عملية تحسين الجودة عن طريق تكرار العمليات السابقة لإعطاء العاملين انطباعاً بأن تحسين الجودة عملية مستمرة لم ولا تنتهي.

وقد لخصت أفكار كروسبي في شكل ثلاثية مبينة في الشكل التالي.

الشكل رقم (03): ثلاثية أفكار كروسبي



ويبين هذا الشكل أن كروسبي ركز على التكامل والتنسيق بين العمليات، واعتبر أن وسيلة تحقيق ذلك هي الاتصال كحلقة وصل بين أقسام المؤسسة وكمحرك لتكامل نظم المعلومات.

رابعاً/إسهامات كاوروا إيشيكافا وحينيشي تاجوشي

على الرغم من إسهامات ديمينج Deming وجوران Juran وكروسبي Crosby كرواد لإدارة الجودة الشاملة من الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن هناك رواداً من اليابان كان لهم الفضل أيضاً في تأسيس فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهم كاوروا إيشيكافا Kaoru Ishikawa وحينيشي تاجوشي Genichi Taguchi.

1) كاوروا إيشيكاوا

مهندس ياباني يعود في أصله إلى عائلة يابانية أرستقراطية، من مواليد 1915م درس بجامعة طوكيو حيث تخرج منها مهندسا كيميائيا سنة 1939م، اشتغل بشركة نيسان حتى سنة 1947م حيث توجه لتحضير الدكتوراه ليصبح بعدها أستاذا مساعدا بجامعة طوكيو. انضم سنة 1948م إلى فوج من الخبراء لدراسة التطبيقات الصناعية لتحليل الإحصائي، ويعتبر من الأعضاء الناشطين في اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (JUSE) فهو أول من اقترح فكرة حلقات الجودة Quality Cycle، وساهم في عدة دوريات حول المراقبة الصناعية وحلقات مراقبة الجودة، كما شارك في إنشاء جائزة ديمنج عرفانا بدوره في تلقين اليابانيين طرائق تحسين الجودة. وإضافة لما سبق، اشتهر إيشيكاوا بعدة مراجع علمية في موضوعات الجودة، ومن أهمها :

- What is total Quality Control? The Japanese way.
- Quality Control Circles at work.
- Guide to Quality Control.

وألقي العديد من المحاضرات بالولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا خلال السبعينات والثمانينات، وتوفي سنة 1989م.

فلسفة إيشيكاوا

وضع إيشيكاوا مفهوما واسعا للجودة، فهي تعني لديه : جودة الخدمات، ونظام العمل وإجراءاته، والأفراد وأماكن عملهم، والمؤسسة وأهدافها؛ ويرى أن هذا المفهوم يشمل ما يلي :

أ)- التحول من برنامج مراقبة الجودة الذي تعتمد على التفتيش إلى نظام شامل يعتمد على العمليات والنشاطات التي تأخذ في الاعتبار احتياجات المستخدمين.

(ب)- تحديد الخطوات الضرورية التي تساعد على التعرف على الأسباب الأساسية للمشكلات، ومحاولة التخلص منها.

(ج)- تحديد مجالات الجودة في المنتج أو الخدمة التي يطلبها المستفيد.

(د)- تطبيق برنامج مراقبة الجودة على مستوى المؤسسة بحيث يشمل المراقبة الرأسية والأفقية.

(هـ)- استخدام الأدوات الإحصائية للجودة لمعرفة أبعاد المشكلات ومصادرها ومحاولة التقليل من آثارها.

أظهر إيشيكاوا أن إدارة الجودة تمتد إلى ما وراء المنتج لتصل إلى جودة الإدارة بكل ما فيها من موظفين، وأن نجاح المؤسسة يكون من خلال اعتمادها على المبدأ الذي مفاده أن تطوير الجودة عملية مستمرة لا يمكن أن تنتهي.

أكد إيشيكاوا على أهمية تدريب العاملين لرفع مستوى أدائهم وتحسين مهاراتهم وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو الجودة عندهم؛ كما يؤكد على وجوب إشراكهم في حل المشكلات التي تعترض سير العمل من خلال تكوين مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح ما بين (4-8) تكون مهمتهم التعرف على المشكلات وتقديم الحلول المناسبة لها بهدف تطوير الأداء وتشجيع العاملين على الابتكار وهو ما يعرف بحلقات الجودة.

الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة الشاملة

يرى إيشيكاوا أن معظم مشاكل الجودة يمكن حلها باستخدام الأساليب الإحصائية، لذلك يرى أنه من الضروري إلمام جميع العاملين بها وقسمها إلى ثلاث مجموعات هي :

المجموعة الأولى : وهي أساليب يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في العمل لتقييم ومعرفة مشاكل الجودة، وحدد فيها سبع أساليب هي: مخطط إيشيكاوا -

تحليل باريتو - خرائط المراقبة - المدرج التكراري - مخطط التشتت - ترتيب الطبقات - أدوات الفحص.

المجموعة الثانية : وهي أساليب يتم استخدامها من قبل المديرين والخبراء والمختصين في الجودة من حيث اختبار الفرضيات والعينات.

المجموعة الثالثة : وهي الأساليب التي تستخدم من طرف خبراء الجودة والاستشاريين فيها والتي تتعلق بالأساليب المستخدمة في بحوث العمليات.

وضع إيشيكاوا المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة الشاملة، وهي :

- أن الجودة مبنية على متطلبات المستهلك.
- الجودة هي جوهر العملية الإدارية وتعتبر استثمار طويل الأجل.
- تعتمد الجودة اعتمادًا كليًا على المشاركة الفعالة بين العاملين.
- استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الأساليب الإحصائية للمساعدة في اتخاذ القرارات.

(2) جينيشي تاجوشي

عميد الأكاديمية اليابانية للجودة، عمل مستشارًا لعدد من الشركات الكبيرة مثل فورد وIBM لمساعدتهم على تطوير السيطرة الإحصائية على جودة عملياتهم الإنتاجية، وتكريما على إسهاماته المتميزة في تحسين أساليب الجودة حصل سنة 1960م على جائزة ديمنج للجودة، وبعد ذلك حصل على نفس الجائزة ثلاث مرات في فترات مختلفة.

يعتبر تاجوشي من أشهر رواد الجودة اليابانيين الذين عرفوا من خلال منهجهم الذي يهتم بأفكار الجودة والفعالية أثناء مرحلة التصميم التي تسبق مرحلة الإنتاج، وله نظرية تسمى دالة الخسارة (Loss Function) قال فيها أن الخسارة لا تتأتى فقط من

إنتاج منتج معيب أو ذا مواصفات بعيدة عن الهدف حتى لو كانت داخل المجال المسموح به وإنما تمتد لتشمل الفرصة الضائعة بسبب ذلك العيب.

دالة الخسارة

تعتمد دالة الخسارة على حساب تكاليف الانحراف عن قيمة الوسط الحسابي (القيمة المستهدفة) علما أن هذه التكاليف تقاس من الناحية الاجتماعية؛ ويمكن تفسيرها أنه كلما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف أدى ذلك إلى انخفاض التكلفة، وهو ما يدل أن المنتج أو الخدمة تتناسب مع توقعات الزبائن، وبالعكس كلما انحرفت قيمة التكلفة عن الهدف أدى ذلك إلى ارتفاع التكلفة الاجتماعية وهو ما يدل أن المنتج أو الخدمة لا تتناسب مع توقعات الزبائن وبالتالي عدم رضاهم؛ فأي انحراف عن الهدف يعد خسارة.

خصائص التصميم

تهتم نشاطات مراقبة الجودة بخرائط مراقبة العمليات، وهو ما يطلق عليه اسم الرقابة الخطية للجودة، وعلاوة على ذلك قام تاجوشي بإضافة تصميم العملية والمنتج كأنشطة لمراقبة الجودة وهو ما أطلق عليه اسم الرقابة غير الخطية للجودة، وتساعد هذه الطريقة في استحداث نظام يطور المواصفات الخاصة بالمنتج والعمليات وتصميمها؛ وتشتمل طريقة تاجوشي على النقاط الآتية:

- التصميم الجيد للعملية والمنتج يسهم بشكل فعال في الجودة وتقليل التكاليف.
- عملية تحسين الجودة تتطلب تخفيضا مستمرا في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج.
- استخدام التجارب الإحصائية يمكن من تحديد مقاييس العملية والمنتج.
- إن استخدام التأثيرات غير الخطية بين مقاييس العملية أو المنتج وخصائص أدائه يؤدي إلى تخفيض انحراف الأداء.

المحاضرة السادسة

تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لا تعد إدارة الجودة الشاملة مشروعاً أو برنامجاً محدد الوقت، له نقطة بداية و نقطة نهاية، فهي عملية مستمرة لا تنتهي إلا إذا توقف النشاط، ونظراً لاعتمادها على فلسفة وطريقة تفكير، فلا يمكن للمؤسسة العمومية تطبيقها دون أرضية عمل أو إعداد مسبق، وسيتم توضيح من خلال هذا المحور آلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والوقوف على أهم جوانب هذه الآلية.

أولاً/ البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة هي تغيير في ثقافة المؤسسة، مبادئها، قيمها، وأنظمتها حول كيفية عملها، وهذا التغيير يحتم وجود عناصر هي بمثابة العناصر الأساسية للبنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي :

(1)- نظام إدارة الجودة

وهو أكثر العناصر أهمية حيث يعتبر الكيان التنظيمي المتين الذي تستند عليه إدارة الجودة الشاملة.

(2)- العلاقة مع المورد

تعتمد المؤسسة والمورد كلاهما على الآخر في تحسين مستوى الأداء، فعلاقتها علاقة مصلحة مشتركة يجب إدارتها بكفاءة، وبذلك ينبغي على المؤسسة :

(أ)- تحديد مورديها الأساسيين.

(ب)- وضع أسس العلاقة مع الموردين نحو منح تحقيق أهداف الطرفين على المدى القصير والطويل.

(ج)- تنفيذ أسلوب واضح للاتصالات المستمرة مع الموردين.

(د)- الشركاء الموردين في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات وذلك بتحسين ما يقومون بتوريده.

(3)- المشاركة الكاملة للعاملين

إن مشاركة العاملين بكافة مستوياتهم في جميع مجالات المؤسسة هو وحده الأسلوب الذي يحفزهم على إظهار قدراتهم ومواهبهم ودعمهم في سبيل مصلحة المؤسسة، كما يجب أن تقرن هذه المشاركة باعتبارات رئيسية أخرى لها علاقة بأنظمة خاصة بإدارة الموارد البشرية مثل : تصميم الوظيفة - عمليات الاختيار والتعيين - التعويضات والمكافئات - امتداح الانجاز والتطوير.

(4)- القياس والتحليل والمعلومات

إن المتغيرات التي تحدث أثناء سير العديد من الأعمال ونتائجها يمكن ملاحظتها في خصائص المنتجات والخدمات وسلوك العمليات القابلة للقياس. يمكن أن تتم عمليات القياس هذه من خلال استخدام التقنيات الإحصائية التي تساعد على استيعاب تلك المتغيرات ووصفها وتحليلها وتقديم التفسيرات المناسبة لها، كما تعمل هذه التقنيات على تسهيل الاستخدام الأفضل للبيانات المتاحة المساعدة في عملية اتخاذ القرار.

(5)- الثقافة والتدريب

يتسبب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطوير أدائهم من خلال التدريب المتواصل لهم، ويجب أن تكون عملية التدريب هذه موجهة نحو التغيير في السلوك وصولاً إلى الحالة الأمثل، وأن تصميم البرامج التدريبية وفقاً لعمل كل مؤسسة.

ثانيا/ المقومات الإدارية والتنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتبلور عناصر المنظومة الإدارية والتنظيمية اللازمة لقيام وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة فيما يلي :

(1)- بناء إستراتيجي واضح يتضمن رسالة المؤسسة، وأهدافها الإستراتيجية ومجموعة السياسات الموجهة للأداء في كافة مجالاته.

(2)- هيكل تنظيمي يتوافق وطبيعة نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها.

(3)- تصميم دقيق ومحكم للعمليات الرئيسية والثانوية يحفز على تحقيق أعلى معدلات للكفاءة والإنتاجية.

(4)- هيكل من التقنيات المناسبة لتحقيق الأداء المرغوب.

(5)- نظام فعال لإدارة الأداء يحدد خطط ومعايير الأداء لكل المستويات الوظيفية في المؤسسة وبكشف انحرافاته ويتخذ إجراءات تصحيحها.

(6)- هيكل من الموارد البشرية المدرية، والتي تتناسب في خبراتها ومهاراتها مع متطلبات العمليات في المؤسسة.

(7)- نظم للحوافز للعاملين يرتبط بالتزامهم بنظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقهم لمتطلباته على المستوى المطلوب.

(8)- نظام معلومات يحدد حركة الأداء بصورة فورية.

(9)- قيادات إدارية فعالة على مختلف المستويات التنظيمية، تتبنى فكرة الجودة، وتوفر الأطر اللازمة لذلك.

(10)- نظم فعالة للاتصالات الداخلية مع العاملين والخارجية مع الزبائن تسمح بالتعرف على مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم والاستجابة المرنة والسريعة لشكاويهم وتقبل مقترحاتهم وملاحظاتهم.

ثالثاً/ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف المطلوبة، إلا أن نجاح هذا التطبيق يتطلب من المؤسسة ضرورة توافرها على متطلبات التطبيق. فحسب المعهد الأمريكي للجودة هناك تسع متطلبات لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وهي :

(1)- تأييد ودعم الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة

كغفيرة من الأنظمة يحتاج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى دعم وتأسيس من الإدارة العليا والذي يتبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل والمستمر للمؤسسة ومنتجاتها ورغبتها القوية في تنفيذ هذا النظام.

(2)- التوجه بالزبون والعمل على تحقيق رضاه

من أهم متطلبات التطبيق هو السعي وراء تحقيق درجة عالية من رضا الزبون، ولذلك يجب أن تكون المؤسسة التي تريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على علم ومعرفة بالعلاء واحتياجاتهم، وان تتخذ الأساليب اللازمة والضرورية لتطوير مخرجاتها بما يتماشى مع هذه الاحتياجات والتغيرات البيئية المحيطة؛ ومن الآليات التي تساعد المؤسسة على تفهم احتياجات عملائها نذكر:

- عقد اللقاءات المباشر مع العملاء والتعرف من خلالها على معايير الجودة كما يرونها.
- استخدام الدراسات التقنية والاستطلاعية للوقوف على مدى رضا الأفراد عن سلعتها وخدماتها.

- قيام مديرها بعمليات الاتصال المباشر مع العملاء.

(3)- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة

وهو تطوير ثقافة المؤسسة وإعداد العاملين بها، وإقناعهم بتفعيل أساليب إدارة الجودة الشاملة وضمان تضامنهم مما يقلل أو يقضي على مقاومتهم للتغيير.

(4)- قياس الأداء للإنتاجية والجودة

ويتمثل في إيجاد نظام قادر على القياس الدقيق للأداء المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الانحرافات في أداء مختلف العمليات ويجب تصميمه بالاشتراك مع العاملين.

(5)- الإدارة الفعالة للموارد البشرية

للموصول إلى الأهداف المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيقها، يجب إقامة نظام يديرها يركز على فكرة العمل الجماعي، والمشاركة في وضع خطط التحسين، وربط المكافآت بالأداء وتحقيق رضا الزبون.

(6)- التعليم والتدريب المستمرين

قصد الوفاء بمتطلبات الجودة الشاملة، ولضمان انسجام القوى العاملة مع فلسفة التحسين المستمر وتأهيلهم لإنتاج الجودة يتم وضع خطط لتدريبهم وتعليمهم في كافة المستويات وباستمرار.

(7)- تبني الأنماط القيادية القادرة على إدارة الجودة الشاملة

وكما هو معروف فإن القيادة هي العنصر الرئيسي في التنفيذ الناجع وأسلوب القيادة الفعال هو الأسلوب المشجع المبني على المشاركة الكلية لأن المشاركة هي الوحيدة التي تضمن الالتزام والوفاء.

(8)- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الجودة

إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة تطبيق إداري يعتمد على مبدأ المساهمة الكلية للعاملين في الجودة ويمكن هذا المبدأ من إعطاء كل فرد في المؤسسة السلطة لكي يكون مديراً للعملية ومسئولاً عن التحسين الدائم لها.

(9)- إنشاء نظام معلومات خاص بإدارة الجودة الشاملة

تعتبر مهمته معرفة الحقائق الواقعية من قبل العاملين لأنهم أكثر قدرة في إدراك الحقائق من غيرهم ومن ثم اتخاذ القرارات الصائبة. وكذلك يجب أن تكون المؤسسة على معرفة بنتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي سوف تحصل عليها وكذا مخاطر عدم تطبيقها، ونقل هذه النتائج والمخاطر إلى العاملين قصد زيادة تحفيزهم نحو التطبيق وزيادة ولائهم له.

رابعاً/ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يرى جوزيف كيلادا أن تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة يتم على ثلاث مراحل وعشر خطوات كما يلي:

المرحلة الأولى : المتطلبات السابقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

وتتكون من الخطوات الأربعة التالية :

خ(1)- جعل الإدارة العليا حساسة للموضوع ومعتادة عليه؛ والهدف منها الإلمام بأهمية منهج إدارة الجودة الشاملة، ومفاهيمه، وكيفية تطبيقية.

خ(2)- إنتاج لجنة قيادية لإدارة الجودة الشاملة : تتكون عادة من أعضاء من الإدارة العليا، بغرض ضمان وخلال اجتماعاتها أن تكون الجودة الشاملة هي الموضوع الوحيد على جدول أعمالها لكي لا تفقد أولوياتها.

خ(3)- اختيار منسق أو لجنة تنسيق : مهمتها رفع التقارير إلى رئيس المؤسسة ويضل في احتكاك معه لمناقشة التقدم في عملية الجودة الشاملة، وكذا البحث في المؤسسة عن أناس قادرين على إعداد مراحل برنامج تنفيذ إدارة الجودة الشاملة المختلفة.

خ(4)- تعبئة الشركاء الداخليين : إذا تحققت الخطوات الثلاث السابقة تصبح الخطوة التالية إثارة الرغبة في التغيير، لتحقيق ذلك يجب أن يوجد برنامج أو حملة تعبئة تنقل الإحساس الذي يجب أن ينبه كل فرد في المؤسسة بالإجراء لكي تبدأ

العملية بهدف إعدادهم لضرورة تقبل عمل الأشياء بصورة مختلفة لمصالحهم ولمصلحة العملاء.

تعتبر التعبئة أول نشاط للمنسق أو لجنة التنسيق وتتم بعقد اجتماعات بمساعدة المختصين في الاتصالات يشارك فيها المديرون ويبلغوا فيها للعاملين أن الجودة الشاملة جهد مشترك من جانب كل مديري وعمال المؤسسة.

وعندما يقتنع كل أفراد المؤسسة باتخاذ إجراء وبدء عملية إدارة الجودة الشاملة يجب نشر مفاهيمها إليهم: لماذا، ومن، وماذا، وكيف؛ ليتحقق المشاركون أن إدارة الجودة الشاملة تعني الجودة بواسطة الكل، في كل مكان، لأول مرة وطوال الوقت، وأن في إنتاجها تحقيق لاحتياجاتهم أيضا الخاصة بالراتب وأمن العمل، والتحدي في المواقع والانجاز الشخصي، والتميز، والإحساس بالانتماء لفريق رابع.

المرحلة الثانية : الإعداد للبداية

بعد تنفيذ التعبئة في المرحلة الأولى تعد خطة عمل للإعداد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، كما تشمل الخطة الميزانيات اللازمة لتنفيذ العملية؛ وتشمل هذه المرحلة ثلاث خطوات :

خ(5)- بداية تشخيص الجودة الشاملة : أثناء عملية التعبئة يشيد إجراء تشخيص ذا بعدين للنظام الحالي خارجي (أصحاب الأسهم، العملاء، الشركاء، البيئة)، وداخلي (الأفراد والعمليات) بهدف من خلاله إلى :

- التعرف الدقيق على عملاء المؤسسة الحاليتين والمستقبليين وشركائها ومنافسها.

- تقويم الموقف الحالي بالنسبة لمتطلبات الجودة الشاملة.

- تقويم آراء العاملين والإدارة وتحليلها للتأكد من أنها قادرة بالفعل على:

* تحقيق الجودة الشاملة المطلوبة.

* منع، واكتشاف، وتصحيح أي إمكانية حدوث عدم الجودة.

خ6)- تشييد برنامج تدريب : بعد جلسات إدارة الجودة الشاملة وبناء على نتائج التشخيص، يشييد برنامج تدريب يشمل كل فرد في المؤسسة بما يجعله قادر على تحقيق الجودة وصيانتها، وتحسينها كلما كان عليه ذلك.

يشمل هذا البرنامج تدريب العاملين ليعلمهم كيف يعملوا مع بعضهم البعض في فرق ويستخدموا ممارسات جديدة ويطبقوا منهجيات وأدوات تحقق الجودة الشاملة.

كما يشمل المديرين لتطبيق أنظمة الإدارة الجديدة وأساليبها، حيث يستبعد عنهم لعب دور المشرف وإصدار الأوامر العسكرية، ويعلمهم لعب دورا مختلفا يتمثل في توجيه أعضاء فرقهم في اتخاذ القرارات الجماعية الخاصة بمن يفعل ماذا، ومتى، وأين، وكيف، ويعلمهم أن الأفراد لا يعلمون لهم وإنما يعملون معهم.

خ7)- تنظيم الجودة الشاملة : تنادي إدارة الجودة الشاملة بمشاركة مرتفعة للإدارة، وعمل الأفراد كفريق؛ فإذا لم يظل هذا تفكيراً مرغوباً فيه فيجب أن يوجد هيكل نظامي لدعمها يميل إلى التسطح والأفقية ويسهر على :

- أن يكون كل الأفراد منظمين في فرق الجودة الشاملة لحل المشكلات وتنفيذ أنشطة تحسينات مستمرة.

- تغيير دور المدير من ذلك الخاص بالإشراف إلى ذلك الذي يعمل كمحفز، ومصدر لاتصال أعضاء الفريق.

المرحلة الثالثة : بداية العملية

وتحتوي هذه المرحلة على ثلاث خطوات هي :

خ8)- بدء العملية : كل شيء أصبح معداً للبدء لكن على المؤسسة أن تخطوا الخطوات الأولى بعناية مثل يتردد الطفل تماماً في تعلم المشي، وتعلمه المشي قبل أن

يمكنه الجري، ويحتاج ذلك إلى وقت طويل لتغيير الموقف لأن إدارة الجودة الشاملة ليس حلا بسيط وإنما هي طريقة لأداء الأشياء والتي يجب أن تتكيف في المدى الطويل. (خ9)- التقويم المستمر للعملية، ونتائجها، وإعادة الضبط عند الضرورة : يجب مراقبة عملة البدء بعناية ويجب أن تستمر طبقا لخطة العمل المشيدة، كما يجب ملاحظة ردود فعل العمال للأنشطة الأولية المرتبطة بعملية التنفيذ لأن إدارة الجودة الشاملة مبنية على ترحيب كل فرد بالمشاركة.

توفر عملية التقويم فرصة للإدارة لقوية تحفيز المشاركين، وتوضح الاهتمام المستمر للرئيس والإدارة العليا بالاستمرار في عملية التنفيذ.

يمكن أن تنهار عملية التنفيذ كليا إذا أسفرت نتائج التقويم عن عدم فهم المجموعة للعملية وبذلك تحصل على مزيد من التدريب ونستأنف العملية من جديد. (خ10)- إعداد عملية تقوية مستمرة : وهذا ما يضيف دعما لجهود إدارة الجودة الشاملة وليجعلها تعمل بكفاءة وفعالية، واستمرار، وترتكز التقوية الايجابية على الفخر بالعمل الذي يؤدي بصورة جيدة، والتميز الرسمي بالنتائج الاستثنائية، والمكافآت للذهاب ابعده من المسؤولية المعتادة في مساعدة زملاء أو العملاء، وترتكز التقوية السلبية على الإخطار التي تنجم من عدم الجودة مثل خسارة الطلبات، والعملاء، ومخاطر الإحباط والإفلاس، وفقدان العمل.

وعموما يجب أن يرتبط لكل فرد في المؤسسة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ارتباط وثيق وإلا فلن يمكن تنفيذها وممارستها في المؤسسة، وأن يتحقق بأنها لا تؤثر على المؤسسة بمفردها بل تضمن أيضا له موقع عمل محفزا، حيث يكون الجهد التعاوني مفتاحه الرئيسي، ومشاركة في تنظيم ناجح، وفخر جيد الاستحقاق، ورضا شخصي كبير.

خامسا/ أسباب الفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة

يجمع أغلب المختصون أن فشل المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة راجع إلى العملية والإجراءات التي تم بها تطبيق هذا الأسلوب؛ وتتمثل أساسا فيما يلي:

(1)- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة على الوجه الصحيح؛ إذ أنه لا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولا خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام حوافز يدعم هذا البرنامج، ومن ثم تكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

(2)- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل؛ لا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى أن إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوب فقط.

(3)- عدم مشاركة جميع العاملين في المؤسسة وهذا ما ينافي الشمولية؛ فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه.

(4)- فشل بعض المؤسسات في تحويل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إلى ممارسات واقعية؛ فبعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، وتعتقد أن ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط، بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جدا وتتمثل في تحويل هذا التدريب حيز الواقع من خلال إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.

(5)- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد؛ في حين قد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين، وللحصول على مزايا

سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج، وبالتالي يحدث الفشل المتوقع.

(6)- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق نظام إنتاجها وموظفيها؛ فعندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب، ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله.

(7)- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة إضافة إلى تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة إليهم.

(8)- عدم وجود المختصين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي إلى الفشل؛ حيث تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

وفي دراسة صدرت سنة 1992 عن مؤسسة ارثر د لیتل عزت حالات فشل إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاثة أسباب هي :

(1)- سرعة التنفيذ؛ فقد تبين أن الأسلوب التدريجي هو أكثر نجاحا من الأساليب التواقفة إلى النتائج السريعة.

(2)- التدريب غير المناسب أو غير المكتمل للعاملين.

(3)- قلة اكتراث الإدارات العليا بعوامل نجاح هذا المدخل الأمر الذي يؤدي إلى عدم اكتمال تنفيذه على الوجه الأكمل.

ويضيف محفوظ أحمد جودة إلى الأسباب السابقة أسباب أخرى يمكن حصرها فيما يلي :

- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.

- تخصيص موارد مالية غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم إلى التدريب.
- إتباع الأسلوب الدكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة، وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- عدم وجود الانسجام والتناغم بين أعضاء فريق العمل الواحد أو بين فرق العمل ببعضها.
- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية الراجعة، والتأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.
- وقد ساق ماركلاند وآخرون عدد من الأسباب على النحو التالي:
- عجز الإدارات العليا عن توضيح التزاماتها ومهامها اتجاه ما يحتاجه هذا المدخل.
- عجز الإدارات الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة، وشعورهم المهدد بأن هذه الفلسفة تستفيد العاملين قوتهم في انجاز العمل.
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيس للجودة والإغفال عن حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
- تشكيل الكثير من فرق التحسين والعجز عن تزويدها بالموارد والأدوات المطلوبة والتدريب بما يكفل تحقيق النجاح لها.
- تبني برنامج ممتاز للجودة ولكن من دون إجراء أي تعديلات عليه بما ينسجم خصائص المؤسسة.
- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

المحاضرة السابعة

أدوات إدارة الجودة الشاملة

تعد الأدوات والتقنيات التي تستخدم في تحسين جودة المنتج بمثابة الأسس والركائز التي تستند إليها الإدارة في تعاملها مع المشاكل وأسلوب حلها، وينظر إلى المؤسسة التي تفتقر إلى مثل هذه الأدوات على أنها غير قادرة على أداء وظائفها وغير قادرة على التحسينات المستمرة؛ فهي بذلك بعيدة عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمعناها العلمي ونذكر أهم هذه الأدوات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة مصنفة إلى ثلاث أقسام.

أولا/ أدوات إثارة الأفكار

ويتم بواسطة استخدام هذه الأدوات الحصول على فكرة عامة وشاملة حول سير العمليات الإنتاجية ومدى مطابقتها للمعايير الموضوعية وعند اكتشاف أي انحراف يتم اتخاذ الإجراءات لتفادي ذلك، ومن هذه الأدوات نذكر.

(1)- عاصفة الأفكار

إن الهدف من هذه الأداة هو الحصول على أكبر قدر من الأفكار والآراء في وقت قصير تحت ظروف مشجعة ويشترك كل الأفراد في فريق العمل، ويجب احترام الأساسيات التالية :

(أ)- تسهيل مساهمة كل عضو من الأعضاء بإعطائه فرصة طرح رأيه وذلك بصورة دورية.

(ب)- لا يسمح بنقد أي فكرة، فيجب أن يتواجد تبادل حر للمعلومات التي يتم غريبتها وتقويمها في مرحلة لاحقة.

(ج)- توفير جو موجه للحل وليس جلسة مضايقة، إذ يجب التركيز على حل المشكلة بدلا من مناقشة لماذا؟، أين؟، متى؟، من؟.

(د)- ترك الأفكار التي تم التوصل إليها تتطور لمدة زمنية، ثم عقد جلسة أخرى لتقويم أفكار أخرى بعد أن يقدم للأعضاء نسخة من الأفكار السابقة، وعندما لا تنتج أفكار جديدة ينتهي النشاط.

(هـ)- تقوم بعد ذلك المجموعة بعقد جلسة غربلة، يتم فيها مراجعة لجميع الأفكار المتوصل إليها وتحليلها، حيث تجمع الأفكار المتشابهة أو المكملة لبعضها البعض، وتستبعد الأفكار غير الواقعية، ثم يتم حفظ الأفكار المختارة التي تفيد في تحديد الحل المناسب.

(2)- أسلوب المجموعة الاسمية

يبدأ هذا الأسلوب مثل سابقه بتنشيط إبداع المجموعة، ويمر أسلوب المجموعة الاسمية بست مراحل:

- م1) نختار المجموعة المشكلة ويجب أن يكون اختيارهم محددًا وواضحًا.
- م2) يكتب كل مشارك فكرته أو أفكاره الخاصة بالموضوع.
- م3) يجمع القائد الأفكار من كل عضو.
- م4) يتم تجميع الأفكار المتشابهة وتوضيحها إذا دعت الحاجة.
- م5) ترقم كل الأفكار وتكتب على سبورة واضحة للجميع، ويعد كل عضو ترتيبًا بالأولويات لهذه الأفكار باستخدام الطريقة التالية : يختار كل عضو عددًا من الأفكار مساويًا لنصف إجمالي الأفكار مضافًا إليها واحد، ويعطي العلامة صفر لكل فكرة لم يقع اختياره عليها ثم يرتب بقية الأفكار بإعطائه نقطة واحدة لتلك التي تكون أقل الأفكار أهمية بالنسبة له، ونقطتين للتالية لها في الأهمية، وهكذا.
- م6) يسأل القائد كل عضو عن عدد النقاط التي أعطاهها لكل فكرة، ويكتب هذا الرقم على السبورة، كما يلاحظ القائد عدد الأعضاء الذين اختاروا كل فكرة، وتعتبر

الفكرة التي تحصل على عدد أكبر من النقاط، وتماسك من أكبر عدد من الأفراد الفكرة الأكثر أهمية والتي تستحق أعلى أولوية.

(3)- رسم السبب والأثر (مخطط إيشياكوا)

وتستخدم هذه الأداة في تحليل البيانات يمكن من خلالها تحديد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة، حيث تعتمد على تحديد المشكلة بشكل دقيق ثم تحديد الأسباب الرئيسية والفرعية لكل مجموعة ويتم التركيز على الأسباب الرئيسية دون الفرعية، وكثيرا ما يطلق عليها مخطط إيشياكوا نسبة إلى العالم الياباني الذي قدمها لتساعد العمال على حل المشاكل؛ وهناك بعض الخطوات الواجب إتباعها عند استخدام هذه الأداة وهي :

- تحديد المشكلة.

- كتابة العناصر الرئيسية للأسباب والتي تتمثل في: الأساليب، العمالة، المواد، الآلات.

- تحديد الأسباب الفرعية.

- تحديد الأسباب الأكثر احتمالا.

- التحقق من صحة الأسباب.

ويسمى أيضا بمخطط هيكل السمكة لأنه يشبه في رسمه هيكل سمكة، وتظهر المشكلة (الأثر) عند رأسها وتتفرع من عمودها الفقري خطوط تشير إلى الأسباب الممكنة وتصنف في خمسة أصناف رئيسية هي الآلات، الأفراد، أدوات القياس، المواد، طرق العمل؛ ويتفرع عن هذه الأسباب أسباب ثانوية، ومن الممكن أن يتفرع عن هذه الأخيرة تفريعات أخرى وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ومدى تعدد أسبابها.

ثانيا/ أدوات تنظيم البيانات

وتستخدم هذه الأدوات لغرض تنظيم وتبويب المعلومات حتى يتم اتخاذ القرار بشأن تحليلها، ومن هذه الأدوات نذكر.

(1)- تحليل باريتو

نسبة إلى صاحبه الاقتصادي فيلفيدو باريتو، وهو تحليل بياني للمعطيات يسمح بتحديد الأهمية النسبية لمختلف الظواهر (أحداث، مشاكل، أسباب) انطلاقاً من معطيات كمية.

وحسب باريتو هناك مجموعة قليلة من العوامل المسؤولة عن نسبة كبيرة من الحالات التي تحدث ويشار لها على أنها قاعدة (20/80)، والتي تعني أن 80% من المشاكل تحدث نتيجة 20% من العوامل.

يتم إعداد رسم باريتو البياني عن طريق وضع قائمة لمختلف الأسباب المحتملة، ثم مراقبة العمليات لمدة كافية لتحديد تكرارات حدوث كل سبب، ثم ترتب هذه الأسباب حسب أهميتها تنازلياً، ثم يتم تمثيل هذه الأسباب بواسطة أعمدة نسبة إلى تكرار حدوثها حيث تمثل الأطول منها المشاكل ذات الأهمية والتي تحتاج إلى حل أسرع ثم الأقصر فالأقصر.

(2)- خرائط التدفق (خرائط المسار)

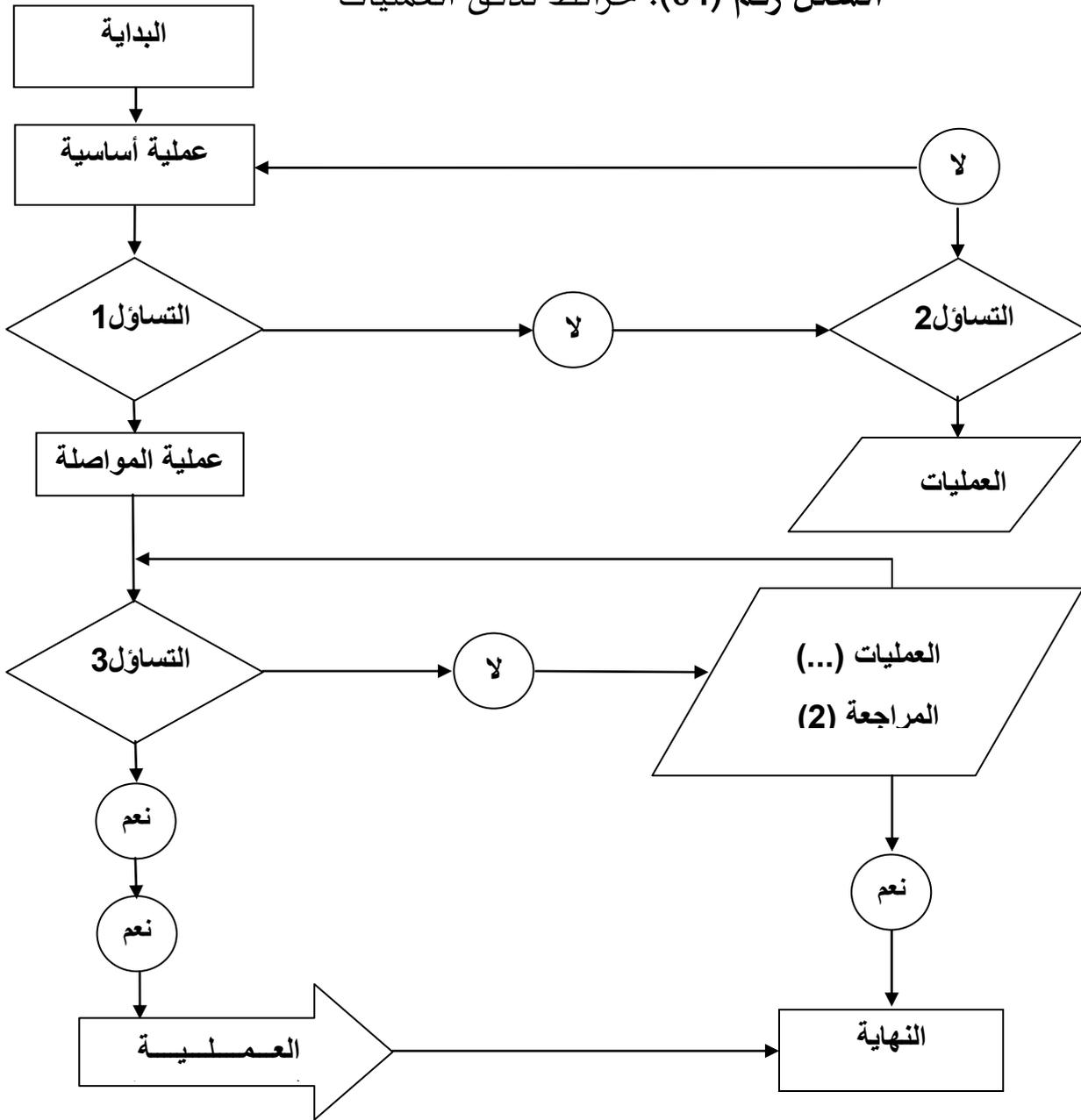
تمثل خرائط التدفق توصيف لخطوات الأداء التشغيلي للعمليات حيث يتم استخدام المخططات البيانية بأشكالها المختلفة سوى الخطوط أو الأعمدة أو الدوائر؛ وتهدف إلى المساعدة في إلقاء الضوء على تتابع العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرارات الرئيسية وتمر هذه العملية بالخطوات التالية :

(أ)- تحديد جميع العمليات والأنشطة الرئيسية.

(ب)- وضعها في شكل متتابع.

(ج)- تحديد الصياغة النهائية للعمليات والأنشطة في شكل خريطة.

الشكل رقم (04): خرائط تدفق العمليات



وقبل البدء بالعمل في هذا النوع من المخططات هناك بعض الاعتبارات العامة يجب أخذها بعين الاعتبار، ومنها :

- من المنطقي أن يشارك أشخاص مختلفون بالمعرفة التفصيلية لكل قطاع من العملية لأنه لا يمكن أن يمتلك شخص بمفرده معلومات مفصلة عن كل خطوات العمل.

- يقوم المسير في الفريق بمساعدة عناصر الفريق للمشاركة بفعالية في صنع الخريطة.

- لا توكل رسم الخريطة إلى خبير لأن العاملين على العملية هم أفضل من يبني خريطة مسارها.
- إذا كانت العملية معقدة وتحتاج إلى العديد من الأشخاص قم بتجزئتها إلى أجزاء ثم إدارة عدد من جلسات عمل مخطط المسار.
- قرر النتيجة المرغوبة من العمل مما يساعدك بتحديد التفاصيل المناسبة.
- ناقش مع الفريق الغاية وطريقة العمل، ولاحظ أن التغيير في المعلومات لها قيمة كبيرة.

ثالثا/ الأدوات المستخدمة في تحديد المشاكل

وتستخدم هذه الأدوات بنطاق واسع في ضمان الجودة والتأكد من مطابقتها للمقاييس والمواصفات التي يتم تحديدها لجودة المنتوجات أو الخدمات، ومن هذه الأدوات نذكر.

(1)- خرائط المراقبة الإحصائية

وتعتبر من أهم الأدوات للرقابة يتم من خلالها توضيح النتائج الخاصة بالأداء في فترة زمنية معينة تبين ما إذا كان هناك انحراف بين المواصفات القياسية والمنتج الفعلي؛ وهي عبارة عن خرائط ترسم على ثلاث خطوط أعلاهم يمثل الحد الأقصى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة، وأدناهم يمثل الحد الأدنى المسموح به للوحدات المعيبة ويتوسطهما خط يمثل المستوى المرغوب فيه.

وهناك أنواع من لوحات السيطرة الإحصائية لكل واحدة منها مميزات وطريقة استخدام، ومن أهم هذه اللوحات:

(أ)- خرائط المراقبة للمتغيرات؛ وتعتبر من الوسائل الإحصائية المستخدمة في السيطرة على الجودة، وينصب الاهتمام فيها على إحدى المتغيرات في المنتج مثل الطول أو العرض، أو الوزن، أو الحجم، أو طول فترة الانتظار...الخ.

(ب)- خرائط المراقبة للمرفوضات؛ إذا كانت المواصفات غير قابلة للقياس الكمي (بالأرقام) فإن السيطرة عليها تتم بواسطة خرائط إحصائية خاصة تسمى خرائط المراقبة للعوادم.

(ج)- خرائط المراقبة للشوائب؛ وفي هذه الحالة يتم إعداد خرائط المراقبة الإحصائية على أساس عدد الشوائب، فإذا كان عدد الشوائب كبير فإن المنتج يكون مرفوض وبالعكس إذا كان عدد الشوائب قليلا فإن المنتج يكون مقبول وهكذا.

(د)- خطط الفحص والمعاينة؛ وتتضمن أخذ عينات عشوائية ونسب معينة من الدفعات المنتجة أو المواد الأولية الموردة وباستخدام الأساليب العلمية المتخصصة في هذا الميدان يتم قبول المنتجات والمواد الأولية أو رفضها.

(2)- رسم الشجرة البياني

بواسطة هذه الأداة يتم تجزئة المشكلة المعقدة إلى العناصر المكونة لها، وإبراز سلسلة الأثر والنتيجة بشكل بسيط من خلال الرسم البياني، ويتم ذلك وفق الخطوات التالية :

(أ)- تحديد المشكلة بدقة ووضعها في مربع خاص بها على يمين الصفحة.

(ب)- السؤال عن كيفية حدوث المشكلة.

(ج)- تطبيق الإجراءات السابقة مع كل قضية حتى تتم الإجابة عن كل سؤال.

(د)- لحل القضية تبدأ بالعوامل الفرعية حتى نصل إلى حل القضية الأساسية.

(3)- نافذة الزبون

وهي أكثر أهمية في قطاعات الخدمات، وتعتبر أداة مباشرة للحصول على المعلومات والتغذية المرتدة من الزبائن عن الخدمات والمنتجات التي يستخدمونها، وتعتمد على طرح أسئلة عامة ومفتوحة تترك حرية التعبير للزبائن عما يريدون وما

يتوقعون وما يحبون من وجهة نظرهم الشخصية؛ ولتطبيق هذه الأداة هناك طريقتان للعمل :

أ)- الطريقة الجماعية؛ وهي موجهة إلى مجموعة من الزبائن في آن واحد، ويتم شرح الغاية لهم ويدون على لوح مخصص المناطق التي يجري التركيز عليها ليقوموا هم بكتابة إجاباتهم على الأسئلة.

ب)- الطريقة الفردية؛ وهي نفس الطريقة السابقة ولكن تكون موجهة لكل زبون على انفراد، وفي كلتا الطريقتين يتم جمع المعلومات الناتجة وتحليلها من خلال صياغة أسئلة تحقق الإجابة على الأمور التالية :

- هل يحصل الزبون على ما يريده من المنتج؟
- هل يحصل الزبون على منتج لا يحتاجه ولا يريده؟
- ما هو المنتج غير المتوفر حالياً والذي يرغب الزبون في الحصول عليه؟
- ما هي الحاجات التي يتوقعها الزبون في المستقبل؟
- ما هي اقتراحات الزبون لتحسين أداء المؤسسة؟

المحاضرة الثامنة

متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9000

إن وجود مواصفات قياسية دولية ضروري لتحقيق تجانس في السلع والخدمات في الأسواق العالمية، فالمنافسة الشديدة والاهتمام العالمي الكبير بالجودة فرضا على المؤسسات أن تتميز منتجاتها بالجودة وتطابق مواصفات متفق عليها حتى تستطيع منافسة المنتجات الأخرى.

المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس

The International Organization for Standardization

هي منظمة دولية غير حكومية تتألف من مجموعة منظمات وطنية للمقاييس، تأسست سنة 1947 وهي متخصصة في تحديد المقاييس الدولية ومقرها جنيف (سويسرا).

تتخذ المنظمة الحروف اللاتينية الثلاثة ISO شعارا لها، وهي ليست اختصارا للتسمية الإنجليزية لها كما يظن البعض، بل يعود أصله إلى الكلمة اليونانية " ISOS " إيزوس، والتي تعني التساوي أو التماثل، وقد أستخدم هذا الشعار لتجنب الجدل بين أعضاء المنظمة حوله وليدل على التساوي فيما بينهم.

إذا كان الايزو 9000 هو سلسلة من المعايير تظم مواصفات تحدد العناصر الأساسية الواجب توفرها في نظام إدارة الجودة، فما هو نظام إدارة الجودة؟، وما هي المتطلبات الواجب توفرها فيه؟

نظام إدارة الجودة هو عبارة عن : " البنية التنظيمية، والإجراءات، والعمليات، والموارد، اللازمة لتطبيق إدارة الجودة ".

يمكن القول بان نظام إدارة الجودة عبارة عن مجموعة من الخطط والأنشطة تطبقها إدارة المؤسسة في كافة الأقسام، وفي جميع المستويات، بهدف ضمان أن ناتج العملية سوف يلبي حاجات الزبائن، وتوقعاتهم؛ وذلك من خلال التأثير على الطريقة

التي يتم وفقها تصميم المنتج، وتصنيعه، وتفتيشه واختباره، وتركيبه، وتسليمه، وخدمته.

يعتمد نظام إدارة الجودة على المبادئ التالية :

- وثق ما تفعل (الإجراء) : توثيق الكيفية التي تجرى بها العمليات في المؤسسة.
- أفعَل ما وثقت (التنفيذ) : تنفيذ تلك العمليات وفق الإجراءات الموثقة.
- سجل ما عملته (النتائج) : الاحتفاظ بالسجلات المناسبة المستندة إلى الحقائق.
- دقق النتائج (المراجعة) : مقارنة نتائج التطبيق بالمتطلبات من خلال التدقيق الداخلي.
- عالج الفروقات (التصحيح) : فإذا كان الناتج غير مرضي سوف يكون من الصعب الحفاظ على جودة ثابتة ومتناسقة.

يحدد المعيار إيزو 9000 : 2008 متطلبات نظام إدارة الجودة، حيث يتكون نص المعيار من ثمانية فصول، والمتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة توجد في الفصول التالية : (4) نظام إدارة الجودة، (5) مسؤولية الإدارة، (6) إدارة الموارد، (7) تحقيق المنتج، (8) القياس، التحليل والتحسين.

يتضمن الفصل الرابع المتطلبات العامة لنظام إدارة الجودة إيزو 9000؛ أما الفصول الخامس والسادس والسابع والثامن فتبنى مفهوم التحسين المستمر، فمسؤولية الإدارة تكمن في وضع السياسات وتحديد الأهداف " plan "، وإدارة الموارد تتمثل في توظيف المؤسسة لمواردها لتحقيق منتج " do "، أما الفصل الآخر يتمثل في قياس وتحليل النتائج " check "، ثم التحسين " act ".

أولاً/ نظام إدارة الجودة**(1)- متطلبات عامة**

وينص المعيار على انه يجب على المنشأة وضع وتطبيق وتوثيق نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه، والعمل على تحسين فاعليته طبقاً للمتطلبات الواردة في هذه المواصفة بصفة مستمرة؛ كما يجب على المنشأة أيضاً :

أ)- تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة، وتطبيقها على جميع الوظائف.

ب)- تحديد تتابع وتفاعل هذه العمليات.

ج)- تحديد المعايير والأساليب المطلوبة للتأكد من فاعلية التشغيل والتحكم في هذه العمليات.

د)- التأكد من توفر المعلومات والموارد الضرورية لتدعيم وتشغيل ومراقبة هذه العمليات.

هـ)- مراقبة وقياس - إذا أمكن - وتحليل هذه العمليات.

و)- اتخاذ الأفعال اللازمة للوصول إلى النتائج المخططة والتحسين المستمر لهذه العمليات.

(2)- متطلبات التوثيق

أ)- متطلبات عامة؛ بالنسبة للوثائق والمستندات الخاصة بنظام إدارة الجودة فيجب أن تشمل على :

- بيان موثق لسياسة وأهداف الجودة.

- دليل الجودة؛ وهو عبارة عن وثيقة تعدها المؤسسة للاستعمال الداخلي، كما يمكن إظهارها للزبائن وتحتوي على وصف لتنظيم المؤسسة ولنظام إدارة الجودة بها وهو يمثل أداة عمل ومرجع لمعرفة قواعد العمل.

- الإجراءات الموثقة والسجلات المطلوبة في هذه المواصفة القياسية الدولية.

- الوثائق - متضمنة السجلات - التي ترى المنشأة أنها ضرورية لضمان التخطيط والتشغيل والضبط الفعال لعملياتها.

(ب)- دليل الجودة؛ يجب على المنشأة أن تنشئ دليل الجودة وأن تحافظ عليه، ويشمل :

- مجال نظام إدارة الجودة متضمنا التفاصيل الخاصة بأي استثناءات ومبرراتها.

- الإجراءات الموثقة التي تم إنشاؤها لنظام إدارة الجودة أو الإشارة إليها.

- وصف التداخل بين عمليات نظام إدارة الجودة.

(ج)- ضبط الوثائق؛ يجب ضبط الوثائق لنظام إدارة الجودة، ويجب إنشاء إجراء موثق يحدد الضوابط الضرورية لـ :

- اعتماد الوثائق للملائمة قبل إصدارها.

- مراجعة وتحديث الوثائق عند الضرورة وإعادة اعتمادها.

- التأكد من تمييز التعديلات والمراجعات السارية للوثائق.

- التأكد أن الإصدارات المناسبة للوثائق المطبقة موجودة في أماكن استخدامها.

- التأكد أن الوثائق واضحة ومقروءة ويمكن تمييزها.

- ضمان أن الوثائق خارجية المصدر التي ترى المنشأة أنها ضرورية لعملية تخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة، قد تم تحديدها وتم التحكم في أسلوب توزيعها.

- منع الاستخدام غير المقصود للوثائق الملغاة وإتباع أسلوب مناسب لتمييزها في حالة الحاجة للحفاظ عليها لأي سبب.

(د)- ضبط السجلات؛ يجب مراقبة سجلات المنشأة لتقديم البرهان على المطابقة

للمتطلبات والتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة، ويجب أن تقوم المنشأة بإنشاء

إجراء موثق لتحديد الضوابط اللازمة لتمييز وتخزين وحماية واسترجاع وحفظ

والتخلص من السجلات

يجب الاحتفاظ بالوثائق والسجلات وجميع التسجيلات المتعلقة بنظام إدارة الجودة لتكون دليلاً على المطابقة للمتطلبات، وعلى التشغيل الفعال للمنشأة.

ثانياً/ مسؤولية الإدارة

(1)- التزام الإدارة

يجب على الإدارة العليا أن تبرهن على التزامها بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليتها عن طريق : - إبلاغ المنشأة بمدى أهمية الوفاء بمتطلبات الزبون، والمتطلبات التشريعية والتنظيمية - وضع سياسة الجودة - التأكد من وضع أهداف الجودة - تنفيذ مراجعات الإدارة - التأكد من توافر الموارد.

(2)- التركيز على الزبون

يجب على الإدارة العليا أن متطلبات الزبون تم تحديدها والوفاء بها بهدف تعزيز رضا الزبون.

(3)- سياسة الجودة

يجب على الإدارة العليا التأكد من أن سياسة الجودة : - مناسبة لأغراض المنشأة - تتضمن الالتزام بالمطابقة مع المتطلبات والتحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة - تحدد إطار عمل لوضع ومراجعة أهداف الجودة - معلنة ومفهومة لجميع العاملين بالمنشأة - تراجع لاستمرارية ملائمتها.

(4)- التخطيط

(أ)- أهداف الجودة؛ يجب على الإدارة العليا التأكد من أن أهداف الجودة شاملة للاحتياجات المطلوبة لتلبية متطلبات المنتج، قد تم إعدادها للوظائف والمستويات المختلفة بالمنشأة، قابلة للقياس ومتوافقة مع سياسة الجودة.

(ب)- تخطيط نظام إدارة الجودة؛ يجب على الإدارة العليا التأكد من : - أن تخطيط نظام إدارة الجودة يتم بغرض تلبية المتطلبات السابقة وتحقيق أهداف الجودة

- أن تكامل نظام إدارة الجودة تم المحافظة عليه عند تخطيط وتنفيذ أي تغييرات على نظام إدارة الجودة.

(5)- المسؤوليات والصلاحيات والاتصال

(أ)- المسؤوليات والصلاحيات؛ يجب على الإدارة العليا التأكد من تحديد المسؤوليات والصلاحيات ونشرها داخل المنشأة.

(ب)- ممثل الإدارة؛ يجب على الإدارة العليا أن تحدد عضوا من الإدارة تكون مهمته التأكد من استخدام المواصفة، وذلك بالقيام بـ : - التأكد أن العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة قد تم إنشاؤها وتطبيقها والمحافظة عليها - رفع التقارير إلى الإدارة العليا عن أداء نظام إدارة الجودة وأي احتياجات للتحسين - التأكد من رفع الوعي بمتطلبات الزبائن خلال المنشأة.

(ج)- الاتصال الداخلي؛ يجب على الإدارة العليا التأكد من أن عمليات الاتصال الملائمة خلال المنشأة قد تم إنشاؤها وتطبيقها والمحافظة عليها، وأن الاتصال يشمل فعالية نظام إدارة الجودة.

(6)- مراجعة الإدارة

(أ)- يجب على الإدارة العليا أن تراجع نظام إدارة الجودة على فترات مخططة لضمان استمرارية الكفاية والفاعلية، ويجب أن تشمل هذه المراجعة وتقييم فرض التحسين والحاجة لتغيير نظام إدارة الجودة متضمنا سياسة وأهداف الجودة، كما يجب المحافظة على سجلات المراجعة.

(ب)- مدخلات المراجعة؛ يجب أن تشمل مدخلات مراجعة الإدارة على معلومات عن : نتائج التدقيق، التغذية المرتدة من الزبون، أداء العملية ومطابقة المنتج، موقف الأفعال التصحيحية والوقائية، متابعة أفعال ناشئة من مراجعات الإدارة السابقة، التغييرات التي يمكن أن تؤثر على نظام إدارة الجودة، توصيات من أجل التحسين.

(ج)- مخرجات المراجعة؛ يجب أن تشمل مخرجات مراجعة الإدارة على أي قرارات أو أفعال لها علاقة بالآتي : تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة وعملياته، تحسين المنتج فيما يتعلق بمتطلبات الزبون، احتياجات الموارد.

ثالثا/ إدارة الموارد

(1)- توفير الموارد

يجب على المنشأة تحديد وتوفير الموارد اللازمة للآتي : - لتطبيق نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه مع التحسين المستمر لفاعليته - تعزيز رضا الزبون بالوفاء بمتطلباته.

(2)- الموارد البشرية

يجب أن يكون الأفراد القائمين بأعمال تؤثر على تطابق متطلبات المنتج ذوي كفاءة على أساس التعليم والتدريب والمهارات والخبرة المناسبة؛ وبذلك يجب على المنشأة : - تحديد الكفاءة الضرورية للأفراد القائمين بأعمال تؤثر على تطابق متطلبات المنتج - توفير التدريب أو اتخاذ أفعال أخرى لتحقيق الكفاءة اللازمة - تقييم فاعلية ما اتخذ من أفعال - التأكد من أن الأفراد على وعي بعلاقة وأهمية أنشطتهم وكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة - المحافظة على السجلات المناسبة للتعليم والتدريب والمهارات والخبرة.

(3)- البنية التحتية

يجب على المنشأة أن تحدد وتوفر الموارد وتحافظ على البنية التحتية لتحقيق مطابقة المنتج للمتطلبات وتتضمن البنية التحتية الملائم مما يلي : - المباني وأماكن العمل والمرافق اللازمة لها - معدات العملية (الأجهزة والبرامج) - الخدمات المساعدة.

(4)- بيئة العمل

يجب على المنشأة تحديد وإدارة بيئة العمل اللازمة للوصول إلى مطابقة المنتج (الإجراءات الأمنية والسلامة، طرق العمل، أخلاقيات العمل، الإشراف، الشروط الصحية،.....).

رابعاً/ تحقيق المنتج

(1)- التخطيط لتحقيق المنتج: يجب على المنشأة :

أ)- أن تخطط وتطور العمليات اللازمة لتحقيق المنتج، يجب أن يتوافق التخطيط لتحقيق المنتج مع متطلبات العمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة.
 ب)- عند التخطيط لتحقيق المنتج أن تحدد المناسب مما يلي : - أهداف الجودة ومتطلبات المنتج - الحاجة إلى إنشاء المعلومات والوثائق وتوفير الموارد الخاصة بالمنتج - الأنشطة المطلوبة للتحقق وإقرار الصلاحية والقياس والتفتيش والاختبار الخاصة بالمنتج ومعايير قبوله - السجلات المطلوبة لتوفير البراهين على أن عمليات التحقيق والمنتج الناشئ عنها تفي بالمتطلبات.

(2)- العمليات ذات العلاقة بالزبون: يجب على المنشأة أن :

أ)- تحدد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج : المتطلبات المحددة بواسطة الزبون متضمنة متطلبات التسليم و أنشطة ما بعد التسليم، المتطلبات غير المحددة من قبل الزبون ولكنها ضرورية للاستخدام المقصود، المتطلبات التشريعية والتنظيمية المطبقة على المنتج، أي متطلبات إضافية يتم اعتبارها ضرورية من قبل المنشأة.
 ب)- تراجع المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج من خلال التأكد من : تعريف متطلبات المنتج، متطلبات العقد التي تختلف عن تلك التي تم التعبير عنها مسبقاً قد تم حلها، قدرة المنشأة على الوفاء بالمتطلبات المحددة.

(ج)- تحدد وتطبق ترتيبات فاعلة للاتصال بالزبون فيما يتعلق بالآتي : معلومات المنتج، الطلبات وتداول العقود وأوامر التوريد متضمنة تعديلاتها، التغذية الراجعة من الزبون متضمنة الشكاوى.

(3)- التصميم والتطوير: يجب على المنشأة :

(أ)- أن تخطط وتراقب تصميم وتطوير المنتج، وأثناء عملية التصميم عليها أن تحدد : مراحل التصميم والتطوير، المراجعة والتحقق وإقرار الصلاحية الملائمة لكل مرحلة من مراحل التصميم والتطوير، مسؤوليات وصلاحيات التصميم والتطوير.

(ب)- تحديد المدخلات المرتبطة بمتطلبات المنتج والمحافظة على سجلاتها، ويجب أن تتضمن المدخلات ما يلي : المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الأداء، المتطلبات التشريعية والتنظيمية الواجب تطبيقها، المعلومات المتوفرة من تصميمات سابقة مشابهة كلما أمكن، أي متطلبات أخرى ضرورية للتصميم والتطوير.

(ج)- أن تقدم مخرجات التصميم والتطوير بشكل يتناسب مع مدخلات التصميم والتطوير، كما يجب أن : تفي بمتطلبات مدخلات التصميم والتطوير، تمد بالمعلومات المناسبة للشراء والإنتاج وتقديم الخدمة، تتضمن أو تشير إلى معايير قبول المنتج، تحدد خصائص المنتج الأساسية لاستخدامه الآمن والسليم.

(د)- إجراء مراجعات نظامية للتصميم والتطوير طبقاً لترتيبات مخططة؛ لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على الوفاء بالمتطلبات، لتحديد أي مشاكل واقتراح الأفعال اللازمة.

(هـ)- أن يتم التحقق من التصميم والتطوير طبقاً لترتيبات مخططة.

(و)- أن يتم إقرار صلاحية التصميم والتطوير طبقاً لترتيبات مخططة.

(ز)- تحديد ضبط تغييرات التصميم والتطوير والمحافظة على السجلات.

4- الشراء: يجب على المنشأة :

- (أ)- أن تتأكد من تطابق المنتج المشتري مع متطلبات الشراء المحددة.
 (ب)- أن توصف معلومات شراء المنتج المطلوب شراؤه.
 (ج)- أن تنشئ وتطبق التفتيش أو أي أنشطة أخرى ضرورية للتأكد من أن المنتج المشتري يفي بمتطلبات الشراء المحددة.

5- الإنتاج وتقديم الخدمة: يجب على المنشأة :

- (أ)- أن تخطط وتنفذ متطلبات الإنتاج وتقديم الخدمة تحت ظروف خاضعة للتحكم.
 (ب)- أن تقر صلاحية أي عمليات للإنتاج وتقديم الخدمة إذا كان ناتج العمليات لا يمكن التحقق منه بالمراقبة والقياس لاحقاً.
 (ج)- أن تميز المنتج بالوسائل المناسبة خلال مراحل تحقيقه كلما كان ذلك ممكناً.
 (د)- أن تولي عناية بملكية الزبون حينما تكون تحت سيطرة المنشأة أو تستخدم بواسطتها.
 (هـ)- أن تحافظ على المنتج أثناء عمليات التشغيل الداخلي والتسليم للجهة المعنية من أجل المحافظة على مطابقة الشروط والمتطلبات.
 (و)- أن تحدد المراقبة والقياسات المطلوب تنفيذها ومعدات المراقبة والقياس اللازمة.

خامساً/ القياس والتحليل والتحسين

- 1- يجب على المنشأة أن تخطط وتطبق عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين المطلوبة ل: تبرهن على مطابقة متطلبات المنتج، تؤكد مطابقة نظام إدارة الجودة، تحسن باستمرار فعالية نظام إدارة الجودة.

2- المراقبة والقياس: يجب على المنشأة :

- (أ)- أن تراقب المعلومات المتعلقة بتوقعات الزبون حتى تستشعر إلى أي مدى قامت بالوفاء بمتطلباته.

(ب)- تنفيذ تدقيقات داخلية على فترات محددة لتحديد ما إذا كان نظام إدارة الجودة :
- مطابق لما هو مخطط - يطبق بفاعلية ويتم المحافظة عليه.

(ج)- أن تطبق الأساليب لمراقبة وكلما أمكن قياس عمليات نظام إدارة الجودة.

(د)- مراقبة وقياس خصائص المنتج للتحقق من الوفاء بالمتطلبات.

(3)- التحكم في المنتج غير المطابق: يجب على المنشأة :

(أ)- أن تضمن مراقبة وتمييز المنتج غير المطابق غير المطابق للمتطلبات حتى تمنع الاستخدام غير المقصود أو تسليمه.

(ب)- إنشاء إجراء موثق يحدد أساليب التحكم والمسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالمنتج غير المطابق.

(ج)- التعامل مع المنتج غير المطابق بطريقة أو أكثر من الطرق التالية :

-اتخاذ فعل لإزالة عدم المطابقة التي تم اكتشافها.

- التصريح باستخدامه أو الإفراج عنه أو قبوله بتجاوز من السلطة المختصة.

- اتخاذ فعل يمنع عدم الاستخدام.

-اتخاذ التصرف المناسب تجاه التأثيرات أو التأثيرات الخاصة بعدم المطابقة في حالة اكتشافها بعد التسليم أو البدء في الاستخدام.

يجب حفظ جميع التسجيلات التي تصف عدم المطابقة والإجراءات التي تم

اتخاذها.

(4)- تحليل البيانات

(أ)- يجب على المنشأة تحديد وجمع وتحليل البيانات اللازمة التي تثبت ملائمة وفعالية نظام إدارة الجودة ولتقييم أين يمكن التحسين المستمر لفعاليتها.

(ب)- يجب أن يوفر تحليل البيانات المعلومات المتعلقة بـ : - رضا الزبون - المطابقة لمتطلبات المنتج - خصائص واتجاهات للعمليات والمنتجات متضمنة فرص للفعل الوقائي - المزودين.

(5)- التحسين: يجب على المنشأة :

(أ)- تحسين باستمرار فعالية نظام إدارة الجودة بالاعتماد على سياسة الجودة وأهدافها، وعلى نتائج التدقيق، وتحليل البيانات، الأفعال التصحيحية والوقائية ومراجعة الإدارة.

(ب)- أن تتخذ فعلا لإزالة أسباب عدم المطابقة بغرض منع تكرار حدوثه، ويجب أن تكون الأفعال التصحيحية مناسبة لتأثيرات عدم المطابقة.

(ج)- أن تتخذ فعلا لإزالة أسباب عدم المطابقة الممكنة حتى تمنع حدوثها، ويجب أن تكون الأفعال الوقائية مناسبة لتأثيرات المشاكل الممكنة.

المحاضرة التاسعة

آلية الحصول على شهادة المطابقة

للمواصفات العالمية

بعدها تعرفنا على سلسلة المعايير إيزو 9000، وعلى المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة كما ينص عليها المعيار إيزو 9001 : 2008، سنحاول الآن التعرف على خطوات تأسيس نظام إدارة الجودة ومراحل الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات القياسية الدولية إيزو 9000.

أولاً/ خطوات تأسيس نظام إدارة الجودة

قبل أن تتقدم المؤسسة بطلب التسجيل للحصول على شهادة الإيزو يجب أولاً أن تقوم بتأسيس ووضع نظام لإدارة الجودة مطابق لمتطلبات المعيار إيزو 9001. يمكن المؤسسة أن تخطط للمشروع وأن تضع المراحل الأساسية لتطبيقه وفقاً لإمكانياتها المادية والبشرية، ولمدى توفر الوقت اللازم للإنجاز، لكن بصفة عامة فإن الخطوات الأساسية لتأسيس نظام إدارة الجودة تكون على التسلسل الآتي :

خ(1)- التزام الإدارة العليا: لضمان النجاح في تأسيس نظام إدارة الجودة يجب توفر اقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشائه ومطابقته مع المعيار إيزو 9001، وبالفوائد التي يدرها على المؤسسة داخليا وخارجيا.

كما يجب عليها التفكير في تنظيم المؤسسة بتحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتحقيق نظام فعال وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك.

يستوجب أن يكون التزام الإدارة واضح ومحدد وأن يتجسد ويترجم في شكل نتائج تكون عادة:

- أ)- منتجات أو خدمات تشبع الحاجات الصريحة والضمنية للزبون.
- ب)- ثقة متبادلة بين المورد و الزبون من خلال التطبيق الفعال للقواعد.

(ج)- مصداقية المؤسسة، بتقديم منتجات تثبت بأن نظام إنتاجها خاضع لمعايير الجودة.

(د)- تعتبر الإدارة دليل لجميع الأفراد في المؤسسة لكل ما يتعلق بالجودة.

(خ2)- تحسيس الأفراد بأهمية الجودة: على الإدارة العليا أن تنقل الاقتناع والالتزام بمشروع تأسيس نظام الجودة إلى جميع المستويات الإدارية ولجميع الأفراد دون استثناء، ويتم ذلك بإعداد برامج توعية على شكل دورات تدريبية أو ندوات تركز على أهمية الجودة، ومكونات نظامها، وكيفية التقييم وطرق التحسين، ومفهوم المواصفات إيزو 9000 والإجراءات اللازمة للحصول على شهادة المطابقة لها.

(خ3)- اختيار استشاري: يفضل اختيار استشاري للاستعانة به في الإعداد والتأهيل وينبغي أن يكون دوره واضحا يقتصر على النصح والإرشاد والتوجيه والتقييم وليس له دور تنفيذي إذ أن مسؤولية التنفيذ تقع على عاتق أفراد المؤسسة.

عند اختيار الاستشاري يجب التأكيد على أنه :

(أ)- ينتمي إلى جهة استشارية حاصلة على شهادة المطابقة للمواصفات القياسية العالمية.

(ب)- يتوفر على الخبرة الإدارية العالية والمعرفة الكاملة بنود المواصفات إيزو 9000.

(خ4)- تعيين ممثل للإدارة: من الضروري أن تعين الإدارة ممثلا عنها يكون مسئول عن الجودة، ويعمل من أجل الحصول على شهادة المطابقة، ويتكفل بـ :

(أ)- ضمان السير الحسن لمشروع إنشاء نظام الجودة.

(ب)- التأكيد على التزام الأفراد بالأهداف والآجال ومراقبة تطبيقهم للإجراءات المحددة.

(ج)- عرض لحالة تشغيل النظام على الإدارة.

(د)- تحسيس الأفراد بمتطلبات الزبائن والربط بينهم وبين الإدارة.

خ5)- تشكيل لجنة التوجيه: يتم تشكيلها للعمل على تنفيذ مشروع إنشاء نظام إدارة الجودة، بحيث تضم تخصصات متنوعة، ويمكن أن تتكون من :

أ)- مسئول عن المشروع يمكن أن يكون المدير العام نفسه في المؤسسات الصغيرة أو مسئول الجودة في المؤسسات الكبرى.

ب)- ممثل الإدارة أو مسئول إدارة الجودة مع الاستشاري.

ج)- ممثلين عن مختلف المصالح في المؤسسة.

قد يحضر رئيس الفريق ومعه عدد من الأعضاء إلى الندوات التي تعدها الشركات المرخص لها دولياً بمنح شهادة الايزو، والتي يتم فيها شرح أسلوب التقييم لأنظمة الجودة، لتحديد مدى مطابقة مشروعهم.

خ6)- إجراء فحص لنظام الجودة: يتم إجراء فحص لنظام الجودة الحالي للتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وذلك بمقارنة بما ينبغي أن يكون حسب متطلبات الايزو9001، كما يهدف الفحص إلى :

أ)- تقديم تقرير عن حالة التنظيم بهدف علاج الخلل الوظيفي وتحديد الخطوات اللازم اتخاذها.

ب)- تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعية وعن متطلبات الايزو9001، وتقدير تكاليف عدم المطابقة.

ج)- إدراك أفضل لحالة التشغيل الحالية في المؤسسة.

يقوم بالفحص أفراد مؤهلين (مسئول الجودة، المراجع الداخلي،...) وتختلف مدته حسب حجم المؤسسة، وينتهي بتقرير يضم : ملخص المشاهدات، تقييم الفعالية، نتيجة الفحص، حالات عدم المطابقة والملاحظات.

خ7) - إعداد خطة العمل: يتم إعداد خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ يحدد فيه النشاط المطلوب تنفيذه والمسئول عن ذلك، والوقت المحدد للتنفيذ، والتكلفة التقديرية.

تفحص الجودة يسمح للمؤسسة بتحديد وضعيتها مقارنة بمتطلبات المعيار إيزو9001، وبالتالي تتمكن من وضع الأهداف العامة لإعداد خطة عمل ملائمة والتي تتطلب :

- أ) - التذكير بالمحاور الاستراتيجية التي سبق تحديدها عند فحص الجودة.
 - ب) - تقسيم خطة العمل إلى واجبات وتعيين الموارد والأدوات اللازمة والأفراد المسؤولين عن الإنجاز.
 - ج) - الخطة يجب أن تحتوي على وصف لأنشطة وأعمال المصالح وجماعات العمل وتحديد الأهداف والمدد اللازمة لبلوغها.
 - د) - تنفيذ الخطة من طرف الإدارة وفريق العمل.
 - هـ) - التقييم الدوري للأعمال المنجزة، وتعديل حالات الفشل.
 - و) - تحسين كفاءة وفاعلية الإنجاز باستمرار.
- خ8) - تحفيز وتكوين وتدريب الأفراد: ويتم ذلك من خلال :
- أ) - تكوين الفرد لمعرفة وإدراك الغاية من عمله ومسؤولياته.
 - ب) - تمكين الأفراد من توفير الشروط الملائمة للوصول إلى الجودة المطلوبة.
 - ج) - تدريبهم على كيفية ممارسة مهامهم ووظائفهم وإعداد الوثائق.
- خ9) - تحديد العمليات وطرق العمل: تحديد العمليات وطرق إنجاز العمل والوصف الدقيق لجميع المعالجات مهم جدا لوضع نظام إدارة جودة مبسط وفعال، ويسمح ب:
- أ) - ترقية وتحسين مدد الإنجاز وأجال التسليم.
 - ب) - تحديد المهام والمسؤوليات والفصل بين الوظائف المتعارضة.

(ج)- تحسين الموارد وتخفيض التكاليف.

(د)- إعداد الوثائق الضرورية للتحكم في نظام إدارة الجودة.

خ10)- تطوير وثائق الجودة والتحكم بها: يؤكد نص المعيار إيزو9001 على إنشاء نظام وثائقي خاص بالجودة يضم الوثائق الضرورية التي تضمن التحكم الفعال في نظام إدارة الجودة، ويمكن المؤسسة من وضع قواعد عامة لإنجاز المهام وبالتالي زيادة سرعة وسهولة تنفيذ المهام المتعلقة بالنظام، ويسمح بحفظ وتسجيل خبرة المؤسسة؛ كما يعتبر دليلاً على التحكم في الجودة والالتزام بمتطلبات نظام إدارة الجودة.

خ11)- تطبيق نظام الجودة: تطبيق نظام الجودة والعمل به مثلما تم التخطيط له وما ينسجم مع متطلبات المعيار إيزو9000، كما يجب عند التطبيق الانتباه إلى مدى فعالية ومطابقته لما تم التخطيط له وإلى إمكانيات تحسين العمليات.

من المهم أيضاً تشغيل نظام إدارة الجودة لوقت كاف للتأكد من فعاليته، ويختلف ذلك حسب حالة المؤسسة.

خ12)- الفحص الأولي للنظام: بعد الانتهاء من الخطوات السابقة وتشغيل النظام لوقت كاف يتم إجراء فحص أولي أو ما يسمى بالمراجعة المبدئية بواسطة إستشاري للتأكد من أن المؤسسة جاهزة لطلب التقييم من أجل الحصول الإيزو، وأن نظام إدارة الجودة المطبق بعناصر يتطابق مع متطلبات الإيزو9001.

من خلال المراجعة يتم تحديد نقاط عدم التطابق وتقديم التوصيات بشأنها من أجل تحسينها وتطويرها حتى تصبح مطابقة تماماً.

ثانياً/ مراحل الحصول على شهادة الإيزو

بعدما تعزفنا على خطوات تأسيس نظام إدارة الجودة سنحاول الآن التعرف على مراحل الحصول على شهادة الإيزو ابتداء من مرحلة الإعداد للتأهيل إلى غاية مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة.

(1)- مرحلة ما قبل التسجيل

يتم في هذه المرحلة الإعداد والتجهيز للتأهيل، وذلك بـ:

(أ)- تحديد الأهداف؛ تحديد الأهداف من وراء التسجيل والسمعي للحصول على الشهادة، وتقييم الفوائد والمزايا التي تعود على المؤسسة من خلال حصولها على الشهادة و مقارنتها بتكاليف المشروع، كما يجب التأكد من ضرورة الدخول في هذا المشروع قبل البدء بالتنفيذ.

(ب)- تحديد نطاق التسجيل؛ أي تحديد الجهة أو الوحدة التي سيتم تقديم طلب التسجيل لها (كل المؤسسة مصنع معين، إدارة محددة، وحدة معينة.....).

(ج)- تقدير التكاليف؛ وتشمل تكلفة التأهيل الأنواع التالية من النفقات:

- رسوم طلب التسجيل والمراجعة؛ وتدفع إلى الجهة المختصة بالتسجيل ومنح الشهادة، وتغطي نفقات التسجيل ومراجعة نظم الجودة وكذلك تكاليف المراجعات الدورية.

- أتعاب الاستشاري؛ الذي تستعين به المؤسسة لترتيب أوضاعها وتأسيس نظام إدارة الجودة استعداداً للتسجيل.

- نفقات الجزاء الداخليين؛ وتشمل الرواتب والمكافآت التي تمنح للأفراد الذين يعهد لهم بالعمل من أجل الحصول على الشهادة (المسئول عن المشروع، مسئول إدارة الجودة، لجنة التوجيه.....).

- نفقات أخرى؛ وتشمل تكاليف شراء المعدات الخاصة بتسيير النظام الوثائقي، تكاليف التدريب و تحسيس الأفراد، تكلفة الالتزام والوقت، تكاليف إعداد الأدلة والنظم الخاصة بنظام إدارة الجودة.....

(د)- تأسيس نظام إدارة الجودة؛ كما ينص عليه المعيار إيزو 9001 وفق الخطوات سابقة الذكر.

2- مرحلة التسجيل والحصول على الشهادة

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

أ)- اختيار الجهة المانحة للشهادة؛ أي اختيار المؤسسة التي ستقوم بالمراجعة والتقديم من أجل منح الشهادة على أن تكون من المؤسسات المرخص لها دولياً بذلك، ويمكن التعرف على هذه المؤسسات من خلال قائمة ودية أو محلية تحتفظ بها الهيئة القومية المختصة بالموصفات وتوحيد المقاييس.

ب)- ملء نموذج طلب التسجيل؛ حيث تقوم المؤسسة طالبة التسجيل بإعداد نموذج يتضمن بيانات عنها والمصروفات أو الرسوم، والوثائق المطلوب تقديمها، إضافة إلى البيانات العامة التي تسهل الاتصال بها مثل: اسم المؤسسة، عنوانها، نوعية نشاطها..... الخ.

ج)- استيفاء بطاقة الاستقصاء؛ وهي بطاقة تتوفر على أغلب المعلومات الخاصة بالمؤسسة التي ستمنح الشهادة (اسم المؤسسة، شكلها القانوني، نوع نشاطها، الموقع، خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمات، عدد الموظفين، مواقع وحدات الإنتاج أو تقديم الخدمات، مساحة الأرض، شهادات الجودة السابقة، نظام الجودة المطبق فيها، المسؤوليات والوظائف،.....)

وبناء على هذه البيانات يقرر المسجل قبول عملية المراجعة والتقييم أو رفضها.

د)- التفاوض مع المسجل على الشروط؛ ويمكن لهذه الشروط أن تشمل :

- الوقت اللازم لإنهاء عملية التسجيل ومنح الشهادة.

- شروط التعاقد؛ بعضها قابل للتفاوض كالتكاليف الإجمالية، ومقابل الأتعاب

والرسوم، وبعضها غير قابل للتفاوض كإجراء مراجعة كل 6 أشهر وإعادة التقييم

الشامل بعد ثلاث سنوات.

- ضمان عدم إفشاء المسجل لأي سر من أسرار المؤسسة التي يطلع عليها أثناء عملية المراجعة والتقييم.

(ه)- التخطيط والإعداد للمراجعة؛ يجب على المراجع الذي سيقوم بالتقييم أن يدرس جيدا نظام الجودة والعمليات والإجراءات في المؤسسة وذلك بدراسة الوثائق والسنوات و على رأسها دليل الجودة وبناءا على ذلك يضع المراجع خطة العمل قبل الانتقال إلى مقر المؤسسة التي سيتولى مراجعتها، كما يجب التنسيق معها على هذه الخطة والحصول على موافقتها على كل أجزاءها.

(و)- وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة؛ ويعني ذلك الاتفاق على يوم محدد وساعة محددة لكل قسم من أقسام المؤسسة لتقييمه بحيث لا يتعطل العمل، وحتى يقوم كل قسم بتجهيز جميع الوثائق والمستندات والأجهزة والمعدات التي يطلب فريق المراجعة الاطلاع عليها، كما يجب تعيين شخص من كل قسم ليرافق فريق المراجعة.

(ي)- التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة؛ ويجب أن يتم تسجيل تعليقات وملاحظات ونصائح فريق المراجعة خاصة فيما يخص نقاط الضعف وحالات عدم المطابقة لمتطلبات المعيار إيزو 9001.

وتكون نتائج التقييم أيا من الاحتمالات التالية :

- اجتياز المؤسسة للتقييم؛ حيث لا توجد ملاحظات أو نقاط ضعف في نظام إدارة الجودة، وهنا تكون التوصية بمنح الشهادة.

- الاجتياز مع وجود ملاحظات لا تمنع من التسجيل؛ ولكن ينبغي العمل على تصحيحها، ويتم مراجعتها في أول مراجعة دورية.

- وجود تحفظات يجب إصلاحها أولا حتى يتم التسجيل؛ وهنا تمنح المؤسسة فرصة لعلاج هذه الملاحظات حتى يمكن التوصية بالتسجيل بعد إعادة تقييم الأجزاء التي توجد بها تلك الملاحظات.

- الفشل في اجتياز التقييم؛ حيث لا يتوفر في نظام الجودة شروط المطابقة، وهذا تمنح المؤسسة فرصة لتصويب الملاحظات واستكمال المتطلبات تمهيدا لإعادة التقييم.

(3)- مرحلة ما بعد التسجيل

بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة إيزو 9000 وتسجيلها في قائمة الشركات الحاصلة على هذه الشهادة تخضع إلى زيارات مراقبة دورية مجدولة (كل ستة أشهر) أو مفاجئة إذا شك المسجل بان المؤسسة تخفي بعض الأمور أو في حالة ورود شكاوى للزبائن عن منتجاتها، كما تخضع إلى إعادة تقسيم شامل بعد ثلاث سنوات من التسجيل.

إن أولويات المؤسسة بعد حصولها على شهادة التحسين المستمر لنظام الجودة مع الحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه والذي حصلت بموجبه على الشهادة، لأنه يحق للمسجل وفي حالة انخفاض هذا المستوى وخلال زيارات المراقبة سحب الشهادة من المؤسسة وشطب اسمها من قائمة الشركات الحاصلة عليها.

قائمة المراجع

أولا/ المراجع العربية

- 1- الطائي يوسف حليم, العجيلي محمد عاصي والحكيم ليث علي والفضل مؤيد،
نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الأردن : دار اليازوري العلمية
للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 3- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، جامعة الزقازيق،
القاهرة ، ط2، 2010.
- 4- عبد الستار محمد العلي، إدارة النتاج والعمليات – مدخل كمي، دار وائل
للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2005.
- 7- هتشر جرار، ترجمة وتلخيص عادل الشبراوي، إيزو9000، مصر : شركة شعاع،
ط3، 2004.
- 8- العزاوي محمد عبد الوهاب، أنظمة الجودة والبيئة : ISO 9000 & ISO 14000،
الأردن : دار وائل للنشر، ط2، 2005.
- 9- المواصفة القياسية الدولية أيزو 9001، " نظم إدارة الجودة – المتطلبات"،
الإصدار الرابع، سويسرا : المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، 2008/11/15.
- 11- اللويزي موسى، التطوير التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن : دار
وائل للنشر، ط2، 2003.
- 13- آل علي رضا صاحب أبو حمد والموساوي سنان كاظم، مفاهيم إدارية معاصرة -
نظرة عامة، الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2002.

- 14- المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 : 2000، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- 16- الخطيب أحمد والخطيب رداح، إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية، الأردن : جدار الكتاب العالمي، ط2، 2006.
- 17- بن حميدة محمد، " المتطلبات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة "، (رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - جامعة أبو بكر بلقاسم تلمسان، غير منشورة)، الجزائر، 2009/2008.
- 18- السامرائي مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الأردن : دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 19- حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، الأردن : دار المسيرة، ط2، 2005.
- 20- الصيرفي محمد، الجودة الشاملة، مصر : مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008.
- 22- اللافي عامر محمد عبد الله، " أثر تطبيق الجودة الشاملة على القدرة التنافسية - دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الليبية "، (أطروحة دكتوراه في علوم التصرف - جامعة صفاقس، غير منشورة)، تونس، 2012.
- 23- جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، الأردن : دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 2006.
- 24- توفيق عبد الرحمن، الجودة الشاملة - الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005.
- 25- البرواري نزار عبد المجيد وباشيوة لحسن عبد الله، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة - مفاهيم وأسس وتطبيقات، الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

- 26- جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الأردن : دار المسيرة، ط2، 2007.
- 27- الدرادكة مأمون والشبلي طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، الأردن : دار صفاء للنشر، ط2، 2006.
- 28- العيهارفلة، " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير – جامعة الجزائر، غير منشورة)، الجزائر، 2004/2005.
- 29- جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004
- 30- مجيد سوسن شاكر و الزيات محمد عواد، إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات في الصناعة والتعليم، الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- الترتوري محمد عوض وجويحان أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2009.
- 31- الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005.
- 32- السلمي علي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، مصر : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
- 33- المؤذن محمد صالح، مبادئ التسويق، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 34- الصميدعي محمود جاسم والعلاق بشير عباس، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، الأردن : دار المناهج، 2002.
- 35- الصحن محمد فريد، قراءات في إدارة التسويق، مصر: الدار الجامعية، 1996.

- 36- إدريس ثابت عبد الرحمن، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية**، مصر: الدار الجامعية، 2006.
- 37- جمال الدين محمد مرسي، **مصطفى محمود أبو بكر، دليل في خدمة العملاء و مهارات البيع - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.

ثانيا/ المراجع الأجنبية

- 1- Yves Golven, **Dictionnaire Marketing : banque - Assurance**, Ed Dunod, Bordas, Paris, 1988.
- 2- GUY laudoyer, **La Certification ISO 9000**, Ed d'organisation, paris, 3^{ème} édition, 2000.
- 3- PHILIPPE Détrie, **Conduire une démarche qualité**, Ed d'organisation, paris, 4^{ème} édition, 2001.
- 4 MAYEUR Sylvie, **Guide Opérationnel de la Qualité: Faut-il Tuer La Qualité Totale?**, Paris: ed MAXIMA, 2004.
- 5- DEMING W . E, **Out of The Crisis**, London: Massachusetts Institute of Technology - Cambridge Press, 3rd ed, 2000.
- 6- JURAN J . M, **Juran on Quality by Design: The steps for planning quality into goods and services**, New York: The free press, 1992.
- 7- ISHIKAWA . K, **What is Total Quality Control? The Japanese Way**, London: Prentice - Hall International, 1985.
- 8- KUMAR . S, **Total Quality Management**, New Delhi: Laxmi Publications (P) LTD, 1st ed, 2006.
- 9- CROSBY P . B, **Quality is Still Free : Making Quality Certain Uncertain Times**, New York: Mc Grew – Hill Book Company, 8rd ed, 1996.

- 10- HUBEAC Jean-Pierre, **Guide des Méthodes de la Qualité: Choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services**, Paris: ed MAXIMA, 2^{ème} ed, 2001, p 113.
- 11- KRAJEWSKI Lee J & LARRY P Ritzman, **Operations Management : Strategy and Analysis**, New York: Addison – Wesley publishing company, 10th ed, 2004, p88.
- 12- JEHN Marie Gogue, **Le Défi De Qualité**, Paris: ed D'Organisation, 4^{ème} ed, 2000, p 93.
- 13-PHILIPPE Détrie, **Conduire une Démarche Qualité**, Paris: ed d'organisation, 4^{ème} ed, 2001.
- 14-The International Organization for Standardization:
<http://www.iso.ch.com>
- 15- centre ISO conseil – France : <http://www.isoconseil.com>