

الفصل الأول

الجودة الشاملة

ويحتوى على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفهوم الجودة الشاملة لغة واصطلاحاً.

المبحث الثاني: أهمية الجودة الشاملة وتطورها التاريخي.

المبحث الثالث: أبعاد الجودة الشاملة وأهدافها.

الفصل الأول الجودة الشاملة

المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة:

يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث: يتناول المبحث الأول: مفهوم الجودة الشاملة لغة واصطلاحاً، أما المبحث الثاني: فيتحدث عن أهمية الجودة الشاملة وتطورها التاريخي، بينما يناقش المبحث الثالث: أبعاد الجودة الشاملة وأهدافها.

المبحث الأول: مفهوم الجودة الشاملة: Quality Concetdefinition

كلمة الجودة في اللغة: جاء على لسان العرب.

(جود) الجَيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة أي صار جيداً. وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل. ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله يجود جودة، وجدت له بالمال جوداً، ورجل مجيد وشاعر مجواد: أي مجيد يجيد كثيراً، ورجل جواد: سخي.

وجاد الرجل بماله يجود جوداً فهو جواد.⁽¹⁾

(جاد) جودة صار جيداً، يقال جاد المتاع، وأجاد العمل. فهو جيدٌ.

وجاد الرجل: أتى بالجيد من قول أو عمل فهو مجواد (على المبالغة) والفرس صار جواداً.

ويقال: جاد بماله. وبنفسه عند الموت. جوداًً.

وبقال جاد المطر القوم: عم أرضهم وشملهم. وفي الحديث (تركت أهل مكة وفد جئدوا).

وفي الحديث (باعده الله من النار سبعين خريفاً للمُضمر المُجيد) وفي التنزيل

العزیز: ﴿إِذْ عَرِضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّافِئَاتُ الْجِيَادُ﴾ [ص:31]

يقال تجاودوا في المحاورة: نظروا أيهم أجود حجةً.

وفي التنزيل: ﴿وَهُوَ يُجِيرُ وَلَا يُجَارُ عَلَيْهِ﴾ (2) [المؤمنون:88]

¹ (أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، ابن منظور الأفرقي المصري، لسان العرب، د ط، بيروت، دار صابر، د ت، مادة جودة، ج3، ص135.

² (مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط2 {استانبول - تركيا، دار الدعوة، ربيع الأول 1322هـ مايو 1972م، ج1، مادة (جاد)} ص145.

(جاده) جودة وجودة صار يجيد وهو ضد الردي.
ويقال: جياذ وجياذات وجياذ، ويقال فلان جواد كثير الإتيان بالجيد واستجاده:
طلب جوده، وأجاده درهماً: أعطاه إياه.
والجواد: المطر الغزير، وإن لأجاد إليك: أشتاق.
والجودي: جبل بالجزيرة العربية استوت عليه سفينة سيدنا نوح عليه السلام.⁽¹⁾
الجودة اصطلاحاً:

لا شك أن هنالك تعريفات لمفهوم الجودة الشاملة وأن هنالك اختلافاً كثيراً بين العلماء والباحثين والكتاب والرواد الأوائل في مجال الجودة وتعريفاتها المختلفة وعلى الرغم من أن فلسفة الجودة قد بدأت منذ الخمسينيات من القرن الماضي إلا أنه ليس هنالك اتفاق على تعريف واحد ولكنها عرفت بأنها:
القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع ضرورة الاعتماد على تصميم العمل وتقسيمه لمعرفة مدى تحسين الأداء.
تعريف آخر:

هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يطابق مع توقعاته وتحقيق رضاه التام عن المنتج المقدم إليه.
والجودة هي: ⁽²⁾
. الصلاحية في الاستخدام.
. التوافق مع المتطلبات.
. تحقيق متطلبات العمل.

ويعرفها العالم (Deming) والعالم (Dahlgaaed) بأنها عملية تنظيمية إدارية تعتمد على أساليب طويلة الأجل في تصميم وتطبيق برامج التحسين المستمر والدائم والذي يقود المنظمة إلى تحقيق رؤيتها بشكل تدريجي. أو أنها ثقافة مؤسسية

¹ (مجدي الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي، القاموس المحيط، ط3 {بيروت، مؤسسة الرسالة، 1413هـ 1993م، مادة (جاده)} ص350.
² (أحمد الخطيب وآخر، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط1، {الأردن، عالم الكتاب لحديث، 2005م}، ص35.

تتميز بالإشباع المتزايد للعملاء من خلال التحسين المستمر والذي يشارك فيه جميع العاملين في المنظمة.⁽¹⁾

مفهوم الجودة:

لقد أصبحت الجودة اليوم تشكل ركيزة أساسية في نجاح عمل المؤسسات وتخطى حدود إدارة الإنتاج والعمليات إلى بناء فلسفة إدارية شاملة، وأصبحت الجودة الداعم الأساسي لهذه الفلسفة الإدارية الشاملة.

ومن المتعارف عليه داخل المنظمات الإنتاجية أن الجودة تتحقق من خلال تنفيذ المواصفات الفنية، ومن وجهة نظر العاملين في المنظمات الخدمية تتحقق جودة الخدمة من خلال تطبيق الإجراءات واللوائح وقوانين العمل، وقد يرى بعض المواطنين أن الجودة هي:

الوصول بالمنتج أو الخدمة إلى درجة الكمال.⁽²⁾

معنى الجودة الشاملة:

عند استخدام (جودة) فعادة ما نفكر في منتج ممتاز أو خدمة ممتازة تلبي توقعاتنا أو تزيد، وهذه التوقعات تكون مبنية على الاستخدام المطلوب.

وهناك تعريفات مختلفة للجودة وطبقاً للمعايير فالجودة هي إجمالي السمات والخواص لمنتج أو خدمة ما ومطابقة المنتج أو الخدمة مع هذه المواصفات يكون قابلاً للقياس. إذن فيقصد بجودة المنتج مطابقة المنتجات المصنوعة بالمواصفات الموضوعية للسلعة⁽³⁾.

يحظى مفهوم الجودة الآن باهتمام متزايد في كل المنظمات وفي كافة أنحاء العالم المتقدم والنامي منها على السواء بعد أن انتبهت هذه المنظمات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي بدأت في مواجهتها خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلاً عن التطورات

1 (لمياء محمد أحمد وآخر، نظم الجودة ومتطلبات تسويق الخدمات التعليمية، ط1 {القاهرة، المكتبة العصرية للنشر، 2009م}، ص4.

2 (محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، ط1 {القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002م}، ص4.

(3) ضياء الدين زاهر ، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، د ط، {القاهرة: دار السحاب للنشر ، 2005م}، ص 12.

التكنولوجية المتلاحقة والاتجاه نحو العولمة والاهتمام بقضايا البيئة، والتغيير الحاصل في سلوك الزبون والذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لتقييم واختيار ما يشبع حاجاته ورغباته من سلع وخدمات بغض النظر عن مصدرها.

هذا الاهتمام أدى إلى تباين واختلاف مفهوم الجودة الشاملة فالجودة بحد ذاتها تعبير غامض إلى حدٍ سواء فهي تعني من وجهة نظر البعض (قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي لإشباع حاجات الزبون ومتطلباته).

وقد عرفت الجودة كنوع من الثبات والكمال حيناً أو هي مطابقة للمواصفات حيناً آخر، وقد اعتبرت ملاءمة الجودة الغرض والتي يمكن أن تعني إمكانية تلبية شروط أو مواصفات الزبون أو أهداف العمل أو الوظيفة.

والجودة حسب رأي العالم فشر (Fisher) تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازاً أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو منظور الزبون⁽¹⁾.

مفهوم الجودة في اللغة:

كلمة جودة: عند إطلاقها يراد بها التحسين والتجويد والإتقان، جاء في المنجد جاد وأجاد أي أتى بالجد وجودت الشيء صار جيداً وهو ضد الردي ويقال جود القارئ أي حافظ على التجويد في قراءته ويقال فرس جواد أي سريع. ويقال فلان جود الشيء أي حسنه وأتقنه ومنها أجاد ومجيد ومجواد أي كثير الإتيان بالجد. والجود الكرم والسخاء والجود مصدر المطر الغزير⁽²⁾.

الجودة اصطلاحاً:

لا شك أن هنالك تعريفات كثيرة لمفهوم الجودة الشاملة وأن هنالك اختلافاً كثيراً بين الباحثين والرواد الأوائل في مجال الجودة وتعريفاتها المختلفة وعلى الرغم من أن فلسفة الجودة قد بدأت منذ الخمسينيات من القرن الماضي إلا أنه ليس هنالك اتفاق على تعريف واحد لها لذا سأتناول عدداً من التعريفات التي أشار لها الكتاب والرواد الأوائل في أدبياتهم المختلفة.

(1) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات، ط1 {عمان: دار الشروق، 2006م}، ص24.

(2) كرم البستاني، المنجد في اللغة، ط1 {بيروت: دار الشروق، 1968م}، ص341.

فالجودة هي القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع ضرورة الاعتماد على تصميم العمل وتقسيمه لمعرفة مدى تحسين الأداء. تعريف آخر هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يطابق مع توقعاته وتحقيق الرضاء التام عن المنتج المقدم إليه.

الجودة هي:

- الصلاحية في الاستخدام.
- التوافق مع المتطلبات.
- تحقيق الاحتياجات.
- تحقيق متطلبات العمل.
- الإتقان، والإتقان هو الإتقان بالشيء على أحسن حالاته من الكمال والإحكام، يقال فلان لا يجيد القراءة أي لا يتقنها⁽¹⁾.

قد صنف العالم كوان مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات هي:

- أ. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.
- ب. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.
- ج. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها، أو إنتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.
- د. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية، مميزة عن المنظمات الأخرى.

هـ. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر وكذلك عرفت بأنها حركة تحسين مستمر مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات، والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع توقعات الزبائن.

نلاحظ مما سبق أن مصطلح الجودة يعني مفهومين، كلاهما مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالآخر، المفهوم الأول بالخدمة أو المنتج نفسه والمفهوم الثاني يرتبط بالعلاقة بين

(1) احمد الخطيب وآخر، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، د ط {عمان: عالم الكتاب الحديث، 2005م}، ص 35.

الزبون والخدمة أو المنتج وبناءاً على هذا الارتباط بالعلاقة بين الزبون والخدمة أو المنتج وبناءاً على هذا الارتباط فإن المفهوم الأول ينظر إلى الجودة من حيث مدى مطابقة الخدمة أو المنتج للمواصفات المحددة له، مما يدل على أنه يمكن تحديد مواقع الخطأ بسهولة وإصلاحه أو تفاديه قبل تقديمه للزبون، أما الثاني فيرى أن الجودة هي مدى ملاءمة المنتج أو الخدمة للغرض الذي أنتجت من أجله.

يختلف مفهوم الجودة لدى المنتج عن مفهومها لدى الزبون. فمفهوم الجودة لدى المنتج يمكن النظر إليه من حيث جودة التصميم (Duality Quality) وجودة الأداء (Performance Quality) وجودة الإنتاج (Production quality).

أما الزبون فإنه ينظر إلى الجودة على أنها قيمة، بمعنى كيف يمكن للمنتج الجيد أن يحقق الغرض المقصود منه السعر الذي يرغب دفعه، أو أنها تعني المناسبة للاستعمال⁽¹⁾.

من معاني الجودة (Quality) أيضاً أنها هي:

- الملاءمة للاستخدام.
- انخفاض نسبة العيوب.
- انخفاض معدلات الفشل.
- انخفاض شكاوي العملاء.
- تحسين الأداء.
- النجاح في تنمية المبيعات.
- المطابقة للاحتياجات.

تطوير مفاهيم الجودة

المرحلة الأولى: جودة المنتج أو الخدمة:

1. تخفيض نسبة الإنتاج المعيب.
2. أداء العمل صحيحاً من المرة الأولى.
3. قياس تكلفة الإنتاج المعيب.

المرحلة الثانية: إشباع رغبات العميل:

(1) قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص24.

1. الاقتراب من العميل.
 2. تفهم حاجاته وتوقعاته.
 3. جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل (Customer Driven)
- المرحلة الثالثة: الجودة كعامل في المنافسة:**

1. جعل السوق أساس كل القرارات (Market Driven).
 2. الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين.
 3. التعرف على المنافسين ومحاولة التمييز عنهم.
 4. البحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المنشأة.
- المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة:**

1. تحديد معايير (مستويات) الجودة.
 2. استخدام المرونة.
 3. المحافظة على الكفاءة الإنتاجية.
 4. إشراك كل الأفراد الممكّنين.
 5. إعداد إستراتيجية تحسين الجودة.
 6. تخفيض البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي⁽¹⁾.
- تعريف آخر للجودة أنها، تعني الامتياز لنوعية معينة من الخدمة أو المنتج أو هي مقابلة احتياجات وتوقعات المستهلك وتحقيق أهداف العميل في ضوء الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية. وقد عرفها بعض العلماء منهم العالم إدوارد ديمينج (Edward Deming, 1986) بأنها، تحقيق احتياجات وتوقعات المستهلك حاضراً أو مستقبلاً. وعرفها العالم تايلور (Taylor, 1989) بأنها ، الخصائص والسمات الكلية للسلعة أو الخدمة أو النظام ذات العلاقة بقدرتها على إشباع الرغبات المدركة للمستهلك. ويعرفها العالم جوزيف جوران (Joseph Juran) بأنها ، الملاءمة للاستعمال المقصود أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقاً للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك وتشبع رغباته بمعنى كلما كانت الخدمة أو السلعة المقدمة ملائمة

(1) علي السلمي، الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، د ط {القاهرة: دار غريب للطباعة، 1995م}، ص21.

لاستخدام المستهلك كلما كانت جيدة. وأخيراً يعرفها العالم فيليب كروسبي (Philip Crosby) هي المطابقة للمواصفات والاحتياجات أي أن الجودة تعني منتجات خالية من العيوب أي عمل الشيء بصورة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة وينطوي تعريف العالم كروسبي على ثلاثة شروط أساسية لتحقيق الجودة: (1)

1. المطابقة وتعني الإبقاء بالمتطلبات.

2. معيار الأداء وهو المعيب الصفري والذي يعني انعدام العيوب.

3. تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة.

وتعرف كلمة جودة باللاتينية بأنها، كلمة مشتقة من Qualities ويقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه وتعبر كلمة الجودة عن وجود ميزات أو صفات معينة في السلعة أو الخدمة إن وجدت هذه الميزات فإنها تلبى رغبات من يشتريها أو يستعملها. (2)

يعرفها العالم (Juran) بأنها، مدى ملاءمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات (3).

من خلال استعراض التعاريف السابقة، وغيرها الكثير نجد أن أحد المهتمين والمسؤولين عن جودة المنتج وهو ديفيد جارفين (David Garvin) قد قدم في كتابه الشهير إدارة الجودة (Management Quality) خمسة مداخل تعكس إلى حد كبير تعاريف الجودة من قبل العلماء والباحثين المتخصصين وهذه المداخل تتمثل في التالي (4):

(1) مهدي السامرائي، الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، د ط {عمان: دار جرير، 2006م}، ص12.

(2) أروى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة، د ط {الخرطوم: مطابع العملة، 2008م} ص6-10.

(3) يوسف عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة، د ط {عمان: دار اليازوري، 2009م}، ص 56.

(4) قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص28.

1. مدخل الامتياز

يعني أن الجودة هي عبارة عن مجموعة من المعايير الخاصة بالأداء الممتاز والتي لا تقبل المناقشة أو الجدل ويشير هذا المدخل إلى أن الأفراد يتعلمون من خلال خياراتهم أن يميزوا بين الجودة العالية والجودة المنخفضة عن طريق مجموعة من المعايير التي تتميز بين النوعين من الجودة.

2. مدخل يعتمد على المنتج

وفقاً لهذا المدخل فإن الجودة يتم تعريفها على أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها، فالفارق الذي يوجد في جودة المنتجات يعكس فارقاً واضحاً في خصائص أو مكونات أو تلك المنتجات ويمتاز هذا المدخل بأنه في الحالات التي تعتمد فيها الجودة على تفضيل الشخص فإن المعايير التي يتم القياس عليها قد تكون مضللة وهذا المفهوم يتطابق مع مفهوم مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة والتي تؤكد على دقة مطابقة المواصفات الموضوعية.

3. مدخل يعتمد على الزبائن

ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملاءمة المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقاً للمواصفات التي تحقق رضا الزبون وتشبع رغباته.

4. مدخل يعتمد على التصنيع

تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة، من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة ويتم قياس الجودة طبقاً للمعايير الموضوعية بواسطة المنظمة وعادة ما تستند هذه المعايير إلى الرغبة في تحقيق زيادة في إنتاجية المنظمة وهذا المدخل يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان (عمل الشيء صحيح من أول مرة) وكذلك مع مفهوم المعيب الصفري (Zero Defect) الذي نادى به كروسبي (Crosby).

5. مدخل يعتمد على القيمة

يعتمد تعريف الجودة على أساس التكلفة والأسعار وعدد من الخصائص الأخرى فالجودة هنا هي الامتياز الذي يمكن للزبون أو المنتج تحمله. ويهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك الزبون لقيمة

المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج بنظرة ذي قيمة عالية.

تمتاز جميع مفاهيم الجودة المبينة بالجدول (1/1) وفقاً لبعض روادها الأوائل

جدول رقم (1/1)

مفاهيم الجودة في نظر روادها

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران	الملاءمة للاستخدام	الزبون
Juram	Fitness for use	
ديمينج	الملاءمة للغرض	الزبون
Demeng	Purpose for fitness	
جارفين	حسب خصوصية الزبائن	الزبون
Garvin	None specific	المورد
كروسبي	المطابقة للمواصفات	المورد
Grosby	Conformance to requirements	(المجهز)
أيشيكاوا	حسب خصوصية الزبائن	المورد
Ishikawa	None specific	(المجهز)
فيجنباوم	رضا الزبون عند أقل تكلفة	المورد
Feigenbaum	Customer satisfaction at the lowest cost	(المجهز)
تاجوكي	حسب خصوصية الزبائن	المورد
Taguhi	None specific	(المجهز)

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات، ط1، {عمان: دار الشروق،

2006م} ص28.

المبحث الثاني: أهمية الجودة Quality Importance

يتناول هذا المبحث أهمية الجودة الشاملة فقد أصبحت الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات التجارية بين الدول وهي التي تقرر نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم حيث إنها وسيلة لإرضاء المستهلك وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح. ولذلك لابد من إدارتها بطريقة فعالة نظراً لأهميتها، حيث أن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية، فالدراسات التي أجريت على الشركات الأمريكية متوسطة الحجم أوضحت أن (43) من كل (45) شركة تضاعفت في حجمها في خمس سنوات بسبب اهتمام مؤسسيها، وكذلك الجودة تؤدي إلى إرضاء المستهلك وتحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع، بالإضافة إلى أن تطبيق الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الآيزو 9000، كما إن الجودة الشاملة تعمل على تحسين سمعة طيبة للمؤسسة في نظر العملاء العاملين وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل⁽¹⁾.

عندما ازدادت هذه المنافسة بين الشركات وازداد التوجه نحو العولمة وكذلك تزايد غزو الشركات الأجنبية للأسواق العالمية أكثر فأكثر نتيجة العدد الهائل من فرص الربحية المتاحة أمامها غيرت الشركات من أساليبها التنافسية، فبعد أن كانت هذه الشركات تولي جل اهتمامها للكلفة انطلاقاً من الفلسفة التي سادت في فترة الخمسينيات من القرن الماضي والتي تؤدي إلى تدني تكاليف الإنتاج، وبعد أن فطنت العديد من الشركات إلى هذا الهدف من أهداف الأداء، ظهرت الحاجة إلى أهداف أخرى تحقق الشركة من خلالها التميز على منافسيها وهكذا اعتمدت الشركات التي تسعى نحو التميز هدف الجودة حيث اعتمدت على التركيز على إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس وزيادة حصتها السوقية وتحسين الربحية⁽²⁾.

(1) صالح ناصر عليان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ط1 {عمان: دار الشروق، 2004م}، ص29.

(2) عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1 {عمان: دار الفكر، 2009م}، ص21.

البحث عن التميز يعني كل ما هو نادر وفريد من نوعه وهذا يحتم على الشركة أن تذهب إلى أبعد من الخصائص المادية للمنتجات ومواصفات الخدمة ليشمل كل ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة مما له تأثير على القيمة التي يتلقاها الزبون منها، لذا ولتحقيق التميز ينبغي إشراك الزبون ليكون جزءاً فاعلاً في إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة من جهة، وأن يسهم جميع العاملين والأقسام في بناء منظمة الجودة. من هنا يمكن القول بأن الاهتمام بالجودة وتطبيقاتها يمكن أن يحقق مزايا هامة للمنظمة منها⁽¹⁾:

1. تحسين سمعة المنظمة (Organization's Reputation).

2. تحسين الإنتاجية (Productivity).

3. تقليل الهدر (Waste) في الموارد.

4. تقليل الكلف (Cost).

5. زيادة الحصة السوقية (Market share).

أهمية الجودة (Quality Importance)

تعتبر الجودة ذات أهمية إستراتيجية وحيوية بالنسبة لكل من المستهلك والمنظمات على اختلاف أنشطتها وأحجامها ذلك لأن جودة المنتج سلعة كان أو خدمة تلعب دوراً مهماً بالنسبة لإستراتيجية المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية ففشل المنتج في الإيفاء باحتياجات ورغبات المستهلك لن يعوضه أي جهد تسويقي إضافي. وتؤدي الجودة إلى تحسين العلاقة بين المنظمة والعملاء ومواجهة تحديات المنافسة الحادة في بيئة الأعمال والحصول على ميزة تنافسية (Competitive Advantage) أفضل في الأسواق. ذلك لأن الجودة تعتبر أحد أهم العوامل الأساسية في تحديد الطلب على منتجات المنظمة وبالتالي فهي ضمان لبقاء واستمرارية المنظمة ورفع قدرتها لتحقيق أهدافها باعتبارها الأداة الفعالة لتحقيق جودة الأداء والمنتج من خلال التحسين المستمر للأنشطة والعمليات الداخلية

(1) عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

للمنظمة، فالجودة تعتبر أداة إستراتيجية تنافسية لفلسفة إدارية شاملة ترمي إلى جودة الأداء والمنتج ورضا العملاء⁽¹⁾.

تتعرض أهمية الجودة على ما يلي:

أ. سمعة المنظمة (Firm Reputation).

ب. المسؤولية القانونية للجودة (Legal Responsibility).

ج. المنافسة العالمية (International Competitive).

د. حماية المستهلك (Customer Protection).

هـ. التكاليف وحصة السوق (Costs Market Share).

و. المطابقة (Conformance).

ز. الخصائص الجمالية (Aesthetic Aspects).

ح. المتانة والعمر الافتراضي للمنتج (Durability Product Life).

ط. تقديم الخدمة (Service Facilities).

تتعرض أهمية الجودة على ما يلي:

أ/ سمعة المنظمة (Company Reputation)

تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهارتهم ، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة.

فإذا كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

ب/ المسؤولية القانونية للجودة (Product Responsibility)

تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فإن كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسئولة قانونياً على كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

(1) أروى عبد الحميد محمد نور، مرجع سبق ذكره، ص 28.

ج/ المنافسة العالمية (Global Competition)

إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمات والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية.

د/ حماية المستهلك (Customer Protection)

يؤدي تطبيق نظام الجودة في أنشطة المنظمة ككل ووضع مواصفات قياسية محددة إلى تحقيق منتج نهائي عالي الجودة وتعزيز ثقة المستهلك في منتجات المنظمة، كما يساهم في حمايته من الغش التجاري⁽¹⁾.

هـ/ التكاليف وحصة السوق (Costs market Share)

يقود تطبيق نظام الجودة في جميع عمليات ومراحل الإنتاج إلى إتاحة الفرص لاكتشاف وتلاشي الأخطاء ما يجنب المنظمة تكاليف إضافية كما يؤدي إلى تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج والتكلفة الكلية للمنتج ويزيد من أرباح المنظمة.

و/ المطابقة (Conformance)

تعني مطابقة المنتج مدى تحقيق المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً والملاءمة للاستخدام الأمثل من قبل المستهلك، ويمكن قياس ذلك بنسبة فشل المنتج في مطابقة المعايير المحددة. وتعتبر الجودة عالية إذا ما تحققت بنسبة (97%) أو أكثر من المنتج ضمن المدى المقبول والتفاوت المسموح به.

ز/ الخصائص الجمالية (Aesthetic Aspects)

هي معايير الذوقية للمستهلك حول المنتجات والمتمثلة في المظهر الخارجي والذي يعكس مدى شعور الأفراد تجاه منتج معين ويتضمن المتغيرات المتعلقة بالحواس الخمس مثل اللمس، النظر، الصوت، الذوق، والرائحة.

(1) أروى عبد الحميد محمد نور مرجع سبق ذكره، ص64.

ح/ المتانة والعمر الافتراضي للمنتج (Durability Product Life)

هي مدة استخدام المنتج وفقاً للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه للخواص المطلوبة.

ط/ تقديم الخدمة (Service Facilities)

يعكس هذا البعد مدى سرعة توفر خدمة الصيانة وتقاس سرعة الخدمة بتوفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع. وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح⁽¹⁾.

أهمية الجودة كأساس للمنافسة

تتسابق المنظمات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوامل المنافسة المتمثلة في:

- الجودة.
- خفض التكلفة.
- خفض أزمة العمليات والالتزام بمواعيد التسليم (المنافسة على الوقت).
- نوع وتوفر الخدمة أو المنتج من خلال (التحديد والابتكار والانتشار).
- خدمات ما بعد البيع.

وذلك بهدف البقاء والنمو وزيادة الأسواق. ولا شك أن إنشاء وتطبيق نظام فعال لإدارة الجودة يؤدي إلى تحقيق جميع عوامل المنافسة حيث أن الجودة كأحد أهم عوامل المنافسة تؤدي إلى زيادة العائد على المبيعات وخفض التكلفة. كما يتضح بالجدول الجدول (2/1) أن علاقة التوافق العامة والتكلفة والجدول التالي يوضح ذلك:

(1) أروى عبد الحميد محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 28.

جدول رقم (2/1)

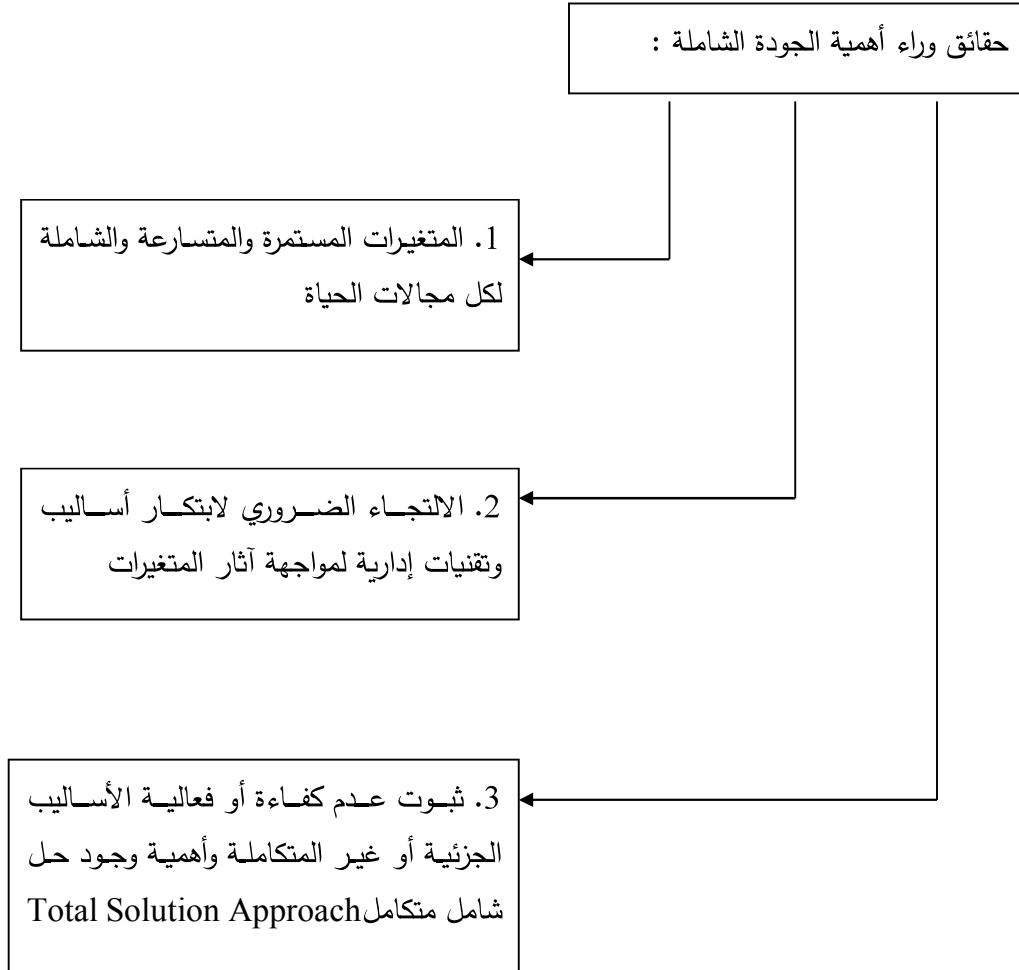
يوضح زيادة العائد وخفض التكلفة

1-زيادة العائد على المبيعات: من خلال	2-خفض التكلفة: من خلال
<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل - زيادة رضا العملاء - إنتاج منتجات وخدمات مباحة - زيادة الحصة التسويقية - زيادة المبيعات 	<ul style="list-style-type: none"> - التخلص من العيوب - خفض المواد التشغيلية - خفض الفحوص والاختبارات - خفض التكلفة - زيادة الإنتاجية

المصدر: محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة (المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، د. ط، 2002م) ص4.

نلاحظ من الجدول رقم (2/1) من الضروري البحث في الجودة لما لها من أهمية في تحقيق عناصر المنافسة للمنظمات والشركات التي تعمل زبائنها وانتشارها محلياً وعالمياً وكذلك تسعى المنظمة إلي تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل، والتخلص من العيوب وخفض التكلفة وفي أقل زمن ممكن.

شكل رقم (3/1)



المصدر: إبراهيم محمد حسن، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق الجودة، (المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، 2002م)، ص5.

من واقع الجدول رقم (2/1) نلاحظ أن للجودة الشاملة أهدافها المختلفة والمتنوعة ونجد أن المتغيرات المستمرة والمتسارعة والشاملة لكل مجالات الحياة العملية والعلمية وأن المنظمات والمؤسسات تسعى لمواكبة تطورها وتحسين أدائها والالتجاء الضروري لابتكار أساليب وتقنيات لمواجهة آثار المتغيرات المختلفة التي تواجه بعض المؤسسات والشركات وغيرها.

نشأة الجودة الشاملة:

تشير المصادر المتخصصة إلى أن اليابان هم أول من تبنوا مفهوم الجودة الشاملة في الإنتاج والعمل في المؤسسات الصناعية وكان ذلك خلال حقبة الخمسينيات من القرن المنصرم بعد أن كبدها الحرب العالمية الثانية خسائر فادحة في ترسانتها العسكرية والاقتصادية. وقد حققت اليابان من جراء تبين هذا المدخل الجديدة في العمل والإنتاج نتائج عظيمة أدهشت بل أفرغت المنتجين والصناعيين في مختلف الدول الصناعية وبدأت دوائر الجودة عملها الفعلي في عام 1962م وما أن حل عام 1980م حتى وصل عددها إلى مائتي ألف دائرة تمارس في الشركات اليابانية⁽¹⁾.

المنظور التاريخي للجودة الشاملة

لقد نشأت الجودة (Quality) خلال الأربعينات من القرن العشرين على يد العالم الأمريكي إدوارد ديمينج (Edward Deming) والذي لقب بأبي إدارة الجودة الشاملة وقد انتشر نظام الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية من قبل علماء الإدارة والإحصاء والعلوم الهندسية في منتصف الخمسينيات عندما تم نشر أول مقالة عام 1956م عن هذا الموضوع في مجلة (Harvard Business Review).

فالجودة هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينيات بحيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية خاصة ومنهج البقاء والمنافسة في الأسواق. وقد حقق هذا الأسلوب نجاحاً عظيماً للمؤسسات التي انتهجته حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في أداء العمل كفريق من أجل تحقيق هذا الهدف المتجدد يعد السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن ليس فقط في المؤسسات الربحية بل في كافة أنواع المؤسسات بما فيها تلك التي تهدف أساساً لتحقيق أي أرباح⁽²⁾. والجدول رقم (3/1) يوضح مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة.

جدول رقم (3/1)

(1) مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(2) د. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1 {القاهرة: دار الفجر للنشر، 2008}، ص 57.

مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة

المرحلة	المفهوم السائد	المدة الزمنية	الهدف	الوسيلة
الأولى	تخطيط الجودة (Quality Planning)	من القرن التاسع عشر حتى أوائل القرن العشرين	التحديد الواضح لمواصفات المنتج وتحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج	التفتيش هو وسيلة القياس للتمييز بين المنتجات الجيدة والرديئة
الثانية	ضبط الجودة (Quality Control)	من عشرينيات حتى خمسينيات القرن العشرين	التركيز على احتياجات المستهلك وتحديد ما من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم وجودة المطابقة	عمليات الفحص والوقاية للوصول بالمنتج إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغب فيه المستهلك من خلال استخدام نظم وأساليب إحصائية
الثالثة	تأكيد أو ضمان الجودة (Quality Assurance)	امتدت من خمسينيات وحتى ستينيات القرن العشرين	التركيز على المبادأة فبدلاً من انتظار المشاكل والبحث عن حل لها يتم وضع الحلول للمشاكل المتوقعة	الجودة كأولوية وجزء لا يتجزأ من خطط المنظمة وتنسيق الجودة بين الأقسام والمجموعات المختلفة من خلال برامج ونظم شاملة
الرابعة	الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management) إدارة ضبط الجودة الشاملة (TQM)	تمتد من ستينيات القرن العشرين وحتى الوقت الراهن	التركيز على إشباع وتلبية رغبات المستهلك المتوقعة	التحسين المستمر والنظر للجودة ليس فقط من وجهة نظر المنظمة بل أولاً وأخيراً من منظور المستهلك المتلقي للخدمة أو السلعة

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، (عمان: دار الشروق

للنشر ، 2006م) ، ص 18.

من واقع الجدول رقم (3/1) أعلاه نلاحظ أن مراحل التطور التاريخي للجودة الشاملة امتد من القرن التاسع عشر وحتى أوائل القرن العشرين حتى الخمسينيات منه، حيث أن هنالك أربعة مراحل تبدأ المرحلة الأولى بتخطيط الجودة ثم ضبط الجودة ثم تأكيد أو ضمان الجودة وأخيراً إدارة ضبط الجودة الشاملة، ونلاحظ أن الجدول أعلاه يتضمن مقارنة بين المراحل الأربعة.

الخلفية التاريخية للجودة الشاملة:

الجودة قديمة قدم الحضارات الإنسانية إذ نجد لها في الحضارة الفرعونية ممثلة في الأهرامات والمعابد والتماثيل. وفي الحضارة الاجتماعية في الكنائس. وفي الحضارة الإسلامية ممثلة في المساجد والقصور. وفي الحضارة الصينية ممثلة في سور الصين العظيم.

كان مفهوم الجودة خلال هذه الحضارات هو الدقة والإتقان وقد بدأت جودة المنتجات تشغل فكر الإنسان وأصبح الاهتمام بها ظاهرة عالمية وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي مؤسسة أو منظمة لتمكينها من ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة فلم تهتم الشركات والمؤسسات بالمنافسة المحلية فحسب وإنما كان لازماً عليها أن تتنبه لخطر المنافسة العالمية في ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة وظهور الشركات متعددة الجنسية. ويعود الفضل للعديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين الذين بذلوا طاقات هائلة في دراسة الجودة حيث بدأ الاهتمام المطرد بالجودة في عهد كل من: (1)

1. إدوارد ديمينج.

2. جوزيف جورن.

3. فيليبس كروسبي.

4. وأمارتر وآخرون.

إسهامات رواد الجودة الشاملة

هنالك عدد من الكتاب والعلماء البارزين الذين كانت لهم إسهامات واضحة لدفع عجلة تطور الجودة ومن بين هؤلاء الكتاب والعلماء يوجد ثلاثة أسماء يعتبر أنهم أفضل المفكرين بالمقارنة بغيرهم وهم (2):

(1) محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM ط1 {القاهرة: مؤسسة جوري الدولية، 2006م}، ص 7.
(2) عائشة عبد الله المحجوب جمال، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، د ط1: د ن، 2009م}، ص 18.

إدوارد ديمينج Edward Deming.

1. فيليب كروسبي Philip Crosby.

2. جوزيف جوران Joseph Juran.

وغيرهم من المساهمين البارزين كانت لهم أيضاً إسهامات واضحة أمثال.

1. آرمند فيجنبيوم Armand Feigenbaum.

2. وجينيش تاجوشي Genichi Taguchi.

1/ إدوارد ديمينج (Edward Deming)

بدأ حياته العملية في الولايات المتحدة الأمريكية كمتخصص في علم الإحصاء، ولقد كان له الفضل في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة وقد أنشأت الحكومة اليابانية في عام 1951م جائزة أسمتها باسم (جائزة ديمينج) تمنح سنوياً للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج الجودة وقد عرف ديمينج في اليابان بلقب (أبو الجودة) وهو يركز على درجة مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية عن طريق تخفيض درجة عدم التأكد والتباين في كل مرحلة من مراحل التصميم والعملية الإنتاجية، وحتى يمكن تحقق ذلك اقترح إتباع حلقة لا تنتهي من الخطوات تبدأ من التصميم ومروراً بعملية التصنيع ثم عملية الفحص والاختبار ثم مرحلة البيع التي تتبعها دراسة مسحية للسوق تستخدم نتائجها في إعادة التصميم وإعادة تعديل طريقة التصنيع. ويرى Deming أن تحقيق مستوى مرتفع من الجودة يؤدي إلى تحقيق مستوى أفضل من الإنتاجية مما يترتب عليه تقوية المركز التنافسي للمنشأة في الأجل الطويل واقترح Deming أن يكون كل عامل في المنشأة على درجة دراية ببعض الأساليب الإحصائية مثل الرسم البياني للإحصائيات وتصميم المعلومات الخاصة بمشاكل الجودة إلى مجموعات حسب أهميتها وتحليل أسباب التباين في مستوى الجودة وتوضيح ذلك بيانياً وقدم ديمينج مدخلين أساسيين يمكن استخدامهما لتحسين العملية الإنتاجية ، المدخل الأول هو القضاء على الأسباب الشائعة لمشاكل الجودة والمتوارثة في النظام الإنتاجي مثل التصميم غير الجيد للمنتجات والتدريب غير الكافي للعاملين بالإضافة إلى ظروف

العمل السيئة، أما المدخل الثاني فهو منع الأسباب الخاصة بسوء الجودة والتي يمكن عزلها ونسبها إلى شخص معين أو إلى جهة محددة أو إلى شحنة معينة من المواد. قدم برنامجاً متكاملًا يتكون من أربعة عشرة نقطة يمكن الاعتماد عليه في تحقيق تميز في الجودة ورفع الكفاءة بشكل متوازن وهي⁽¹⁾:

1. إيجاد وخلق هدف ثابت وإيجاد التجانس بين الأهداف بما يؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات.

2. تصميم برامج التطوير والتحسين لمواجهة التحديات.

3. التقليل من الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من الإنتاج والاعتماد على بناء الجودة وخلقها في تصميم المنتج وعملية الإنتاج.

4. التوقف على اختيار الموردين بناءً على السعر فقط.

5. التدريب لرفع مهارات العاملين مع الاعتماد على الطرق الحديثة لرفع كفاءة الأداء.

6. تقليل الخوف وإبعاده عن العاملين والعمل على تشجيع الاتصال المتبادل وتوفير المناخ الملائم المحفز للأداء الأفضل.

7. إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع حل المشكلات من خلال فرق العمل بما يدفع العاملين إلى مزيد من الفهم وبذل الجهود.

8. استخدام الطرق الإحصائية للتحسين المستمر لكل العمليات والأعمال المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات.

9. إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من الاعتزاز والتفاخر بالعمل.

10. تشجيع التطوير والتعليم الذاتي وإعادة التدريب لجعل العاملين مواكبين للتقدم التكنولوجي.

11. عدم وضع أرقام قياسية دون الرؤية إلى ما تخلقه هذه الأرقام.

12. التزام الإدارة الدائم بالجودة ضرورة أساسية للتطوير المستمر.

(1) المرجع السابق، ص 15.

2/ فليب كروسبي (Philip Crosby)

بدأ حياته الوظيفية مشرف جودة على أحد خطوط الإنتاج حتى وصل إلى منصب نائب رئيس شركة ITT الأمريكية وشغل هذا المنصب لمدة 14 عاماً ، وقد أصدر كتابيه الشهيرين (Quality is free) و (Quality without tears) وتقوم فكرته بتحسين الجودة على مفهومين هما مسلمات إدارة الجودة والعناصر الأساسية للتطوير.

يرى أن مسلمات الجودة هي⁽¹⁾:

1. مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنشأة بسبب عدم المطابقة للمواصفات.
 2. يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب.
 3. منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة وتكون الخطوة الأولى هي تفهم المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية ثم دراسة واكتشاف كل احتمالات الأخطاء ومنع حدوثها.
- أما العناصر الأساسية لتحسين الجودة فتتكون من:
1. الإصرار والجدية من قبل الإدارة العليا لتحقيق التحسين.
 2. تعليم الجميع وتدريبهم بشكل دائم على مسلمات إدارة الجودة.
 3. التطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات بما في ذلك الإجراءات ، تغيير اتجاهات الأفراد، وثقافة العمل.

3/ جوزيف جوران (Joseph Juran)

قام بتدريب مبادئ الجودة لليابانيين في الخمسينيات وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة خلال تلك الفترة ويرى Juran أن الجودة يجب أن تكون على مستويين هما دور المنشأة في تقديم منتج ذو جودة عالية ودور كل قسم داخل المنشأة في أن يقوم بالعملية الإنتاجية بمستوى جودة مرتفع ، ويلعب المديرون دوراً هاماً في تحميس الأفراد في كل المستويات على اعتبار الجودة هدف وفلسفة للمنشأة. ويرتكز مدخل Juran على ثلاثة عمليات أساسية خاصة بالجودة وهي:

(1) المرجع السابق، ص 17.

1. الرقابة على الجودة.
 2. عمليات تحسين الجودة عن طريق تحليل المشاكل الخاصة بالجودة وعلاجها.
 3. عملية التخطيط للجودة ووضع برنامج مستمر للجودة يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة.
- تعتمد فلسفة Juran في نجاحها بشكل رئيسي على التدريب على المفاهيم الأساسية للجودة مستنداً بذلك على التجربة اليابانية والتي تضمنت تحقيق وضع تنافسي أفضل.

آرماند فيجينبيوم (Armand Feigenbanm)

طور فيرجينبيوم مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة (TQC) في كتاب له أصدره عام 1983م أشار فيه إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون العمل، وحيث يشار لهذا المفهوم بـ(الجودة من المنبع) ويعني أن كل عامل أو موظف أو سكرتير أو مهندس أو بائع يجب أن يكون مسئولاً عن أداء عمله بجودة كاملة.

في الرقابة الشاملة على الجودة تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات أو أحجام الإنتاج، ويكون للعاملين حق إيقاف الإنتاج وفق حدوث أي مشكلة في الجودة.

جينيشي تاجوشي (Genichi Taguchi)

عمل تاجوشي مستشاراً لعدد من الشركات الكبرى مثل فورد (A.B.M) لمساعدتهم على تطوير الرقابة الإحصائية على جودة عملياتهم الإنتاجية ويرى تاجوشي أن الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج لا يعد فعالاً، وأنه بدلاً من ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كافٍ ومحتمل لأداء شاق يرغم التباينات على خط الإنتاج أو في مواضع الأداء.

كارو أيشكاوا (Karouishikawa)

أصدر ايشكاوا كتاباً أسماه مرشد الرقابة إلى الرقابة على الجودة وينسب إليه مفهوم حلقات الجودة ويمكن القول أنه أبو حلقات الجودة QC ، كما اقترح أيضاً مخططات أو تحليل عظمة السمكة والتي تستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة

وتحديد مصدر أو مصادر الخطأ أو القصور. ويرى أيشيكاوا أنه بينما تنحصر المسؤولية عن جودة المنتج في الشركات الأمريكية عند عدد محدود من طاقم الإدارة فإن المديرين اليابانيين مسؤولون عن الجودة وملتزمون بها⁽¹⁾.
لقد كانت هنالك صعوبة في تحسين جودة أي منتج ظهرت بصورة أساسية في مدى إمكانية تحويل احتياجات العميل المنتج عن غيره. ومن هنا ولدت الحاجة إلى تحديد أبعاد الجودة. وتقع المسؤولية في تعريف الأبعاد الأكثر أهمية في الجودة على المسؤولين عن التسويق. وتترجم هذه الأبعاد بعد ذلك إلى متطلبات لتطوير منتج جديد أو تحسين منتج موجود.

(1) المرجع السابق، ص 19.

المبحث الثالث: أبعاد الجودة وأهدافها.

أبعاد الجودة (Quality Dimensions)

كما حرصت منظمات الأعمال التي ترغب بتحقيق السعادة لزيائنها المستهدفين بالتوسع في مفهوم الجودة وفي نفس الوقت طورت قابليتها على إنتاج منتجات أو خدمات تحوي عدداً كبيراً من ابعاد الجودة وبسبب اختلاف خصائص المنتج عن خصائص الخدمة لذا سنورد فيما يلي أبعادها:

1/ أبعاد جودة الخدمة (Service Quality Dimensions)

نظراً لكون الخدمات غير ملموسة، لذا فمن الصعب قياس مستوى جودتها قياساً بالخصائص المادية الملموسة للسلع، ولكن بشكل عام فإن مستهلك الخدمة كغيره من مستهلكي السلع، فهو يحتفظ في داخله بمجموعة من الخصائص تشكل أساساً للمقارنة بين الخدمات البديلة أو هي التصورات الفنية في ذهن المشتري والتي لا يستطيع التعبير عنها بشكل صحيح، ويمكن أن يلعب مدير العمليات في منظمات الأعمال دوراً هاماً في تحديد بعض الجوانب الأساسية في جودة الخدمة: أولاً: أهمية المكونات الملموسة للعديد من الخدمات وهذا يتطلب الاهتمام بعمليات تصميم الخدمة وإنتاجها (تقديمها). ثانياً: عملية الخدمة وذلك من خلال تضمين التصميم لجوانب مهمة مثل المعلوماتية والتعامل.

ثالثاً: ضرورة إدراك أن توقعات الزبائن هي المعيار الرئيسي للحكم على جودة الخدمة إذ أن الزبائن عادة يقارنون بين انطباعاتهم وتوقعاتهم عن الخدمة المقدمة. فإن هنالك استثناءات أو معوقات أو مشكلات فيما يتعلق برضا الزبون. وبناء على ما تتمتع به الخدمة من خصائص يمكننا أن نضع عشرة أبعاد تقاس من خلالها جودة الخدمة وهي⁽¹⁾:

أ. الموثوقية (Reliability): تتضمن اتساق الأداء والاعتيادية وتعني أن الشركة تقدم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى وبذلك توفي الشركة بوعودها.

(1) عواطف إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 23.

ب. الاستجابة (Responsiveness): وتعني رغبة وجاهزية (استعداد) العاملين لتقديم الخدمة.

ج. الكفاية أو المقدرة أو الأهلية (Competence): وتعني امتلاك المهارات المطلوبة والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمة.

د. إمكانية الوصول للخدمة (Access): تتضمن سهولة الوصول وسهولة الاتصال.

هـ. التعامل (Collrtesy): وتتضمن الدماثة أو اللياقة والأدب والاحترام والتقدير والصدقة التي يبديها العاملون في أقسام الاستقبال أو الذين يردون على الاتصالات الهاتفية.

و. الاتصال (Communication): تعني إعلام الزبائن بالمعلومات التي يبحثون عنها باللغة التي يفهمونها والإصغاء لطلباتهم.

ز. الموثوقية أو المصداقية (Credibility): تتضمن جعل الشركة جديرة بالثقة والاعتماد وتتمتع بالصدق والأمانة والاستقامة وتدافع عن مصطلح الزبائن من الصميم.

ح. الأمان (Security): التحرر من الخطر أو الشك.

ط. الملموسية (Tengibles): الجوانب المادية للخدمة.

ي. القابلية للخدمة (Serviceability): تعني السرعة، التعامل، الكفاءة، وسهولة التصليح.

ك. المطابقة (Conformance): تعني مقابلة المعايير المتفق عليها مسبقاً.

ل. اللباقة (Courtesy): وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والآداب وأن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن.

م. الاعتمادية (Reliability): وتعني الاتساق في الأداء وإنجاز الخدمة الموعدة بشكل دقيق يعتمد عليه⁽¹⁾.

(1) المرجع السابق، ص 23.

أبعاد جودة الخدمة:

إن جودة الخدمة لها بعد أن أساسيين هما الجودة المادية الملموسة التي يتعرض لها الزبون أو المستفيد حال حصوله على الخدمة.

الجودة التفاعلية وهي تمثل أداء عملية الخدمة ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع الزبائن أو المستفيدين في حين أن لجودة الخدمة بعدين أساسيين هما:

أ. الجودة الفنية Technical Quality.

ب. الجودة الوظيفية Functional Quality.

وكلاهما مهمان بالنسبة للمستفيد من الخدمة، فالجودة الفنية تشير إلى جوانب الخدمة الكمية، وبمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، أما أسلوب القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع المستفيد (وهي أمر يصعب قياسها بدقة بالقياس إلى العناصر المكونة للجودة الفنية) فهي تمثل مكونات الجودة الوظيفية للخدمة، ويقول العالم (Lehitnenandl chitnen) إن الجودة في مجال الخدمات تتجسد في ثلاثة أبعاد أساسية هي:

1. الجودة المادية (Physical Quality) والتي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.

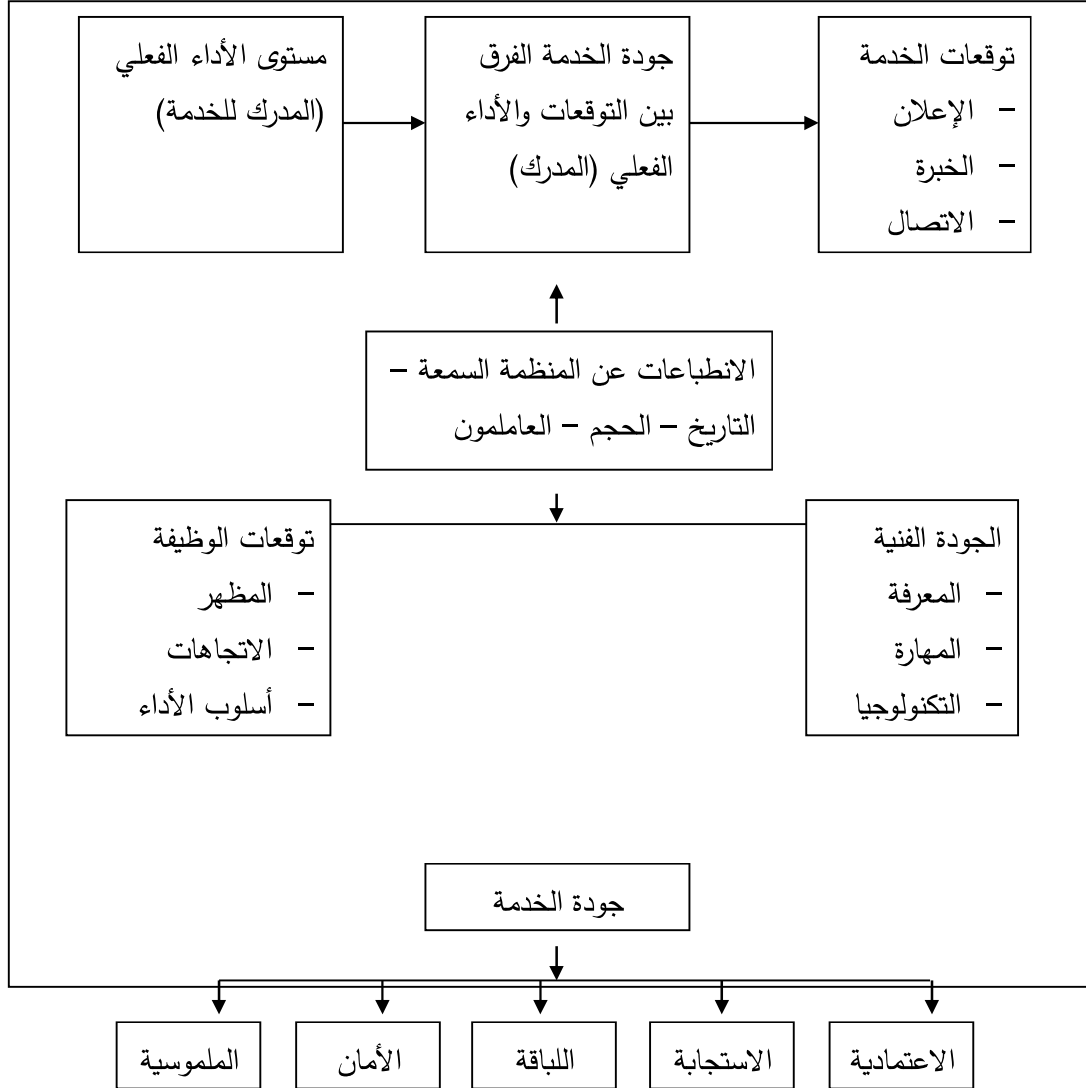
2. جودة المنظمة (Corporate Quality) والتي تتعلق بصورة منظمة الخدمة والانطباع.

3. الجودة التفاعلية (Interactive Quality) والتي تمثل نتائج عمليات الخدمة.

في تصنيف آخر للباحث نفسه عن جودة الخدمة نجد أنه يميز بين جودة العمليات (Process Quality) والتي يحكم عليها الزبون أثناء تأدية الخدمة، وبين جودة المخرجات (Output Quality) والتي يحكم عليها الزبون بعد الأداء الفعلي للخدمة من ناحية أخرى، يبين البعض الآخر بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة، الجودة الفنية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: ما الذي يتم تقديمه؟ والجودة الوظيفية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ أما الجانب الثالث من أبعاد الجودة فيطلق عليه الصورة الذهنية للمنظمة (Corporate Image) والذي

يعكس انطباعات الزبائن عن منظمة الخدمة والتي تتوقف بدورها على تقسيم الزبائن للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة ، ويعرض الشكل الآتي هذه الأبعاد الثلاث لجودة الخدمة(1).

شكل رقم (4/1)
الأبعاد الثلاث لجودة الخدمة



المصدر: د. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة والخدمات، د ط (عمان: دار الشروق للنشر، 2006م)، ص 93.

(1) قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

أهداف الجودة الشاملة:

- تهدف TQM إلى تطوير جودة المنتجات أو الخدمات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم وتتلخص أهداف الجودة الشاملة فيما يلي:
- خفض التكاليف بتقليل الأخطاء تدني تكرار العمل والعمل الإضافي.
 - تحقيق الجودة.
 - زيادة العوائد والأرباح: زيادة المبيعات وزيادة المشاركة في السوق.
 - رضا وسرور العملاء: حيث ينتشرون أكثر من مرة ويقومون بالدعاية.
 - تمكين الموظفين ومنهم السلطة: وبذلك تتجنب الشركة المشاكل المستقبلية⁽¹⁾.
- حدد العالم ريتشارد فرمان (R. Ferman) أهداف الجودة على أنها:
1. التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.

2. تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
 3. وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
 4. عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.
 5. ابتكار مقاييس للأداء.
 6. إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.
 7. وضع أسلوب تطوير مستمر للانهاية.
- وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية لأية منظمة، هي كالتالي⁽²⁾:

1. جودة الموارد البشرية (العاملين بالمنظمة).
2. جودة التكنولوجيا المستخدمة.
3. جودة البيئة الداخلية للمنظمة.
4. جودة البيئة الخارجية للمنظمة.

أهداف الجودة الشاملة:

(1) عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة ، (عمان: دار اليازوري، 2009م)، ص 46.

(2) مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 69.

بشكل عام هنالك نوعان من أهداف الجودة هما:

1. أهداف تخدم ضبط الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ - أي المعايير - على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن... الخ.

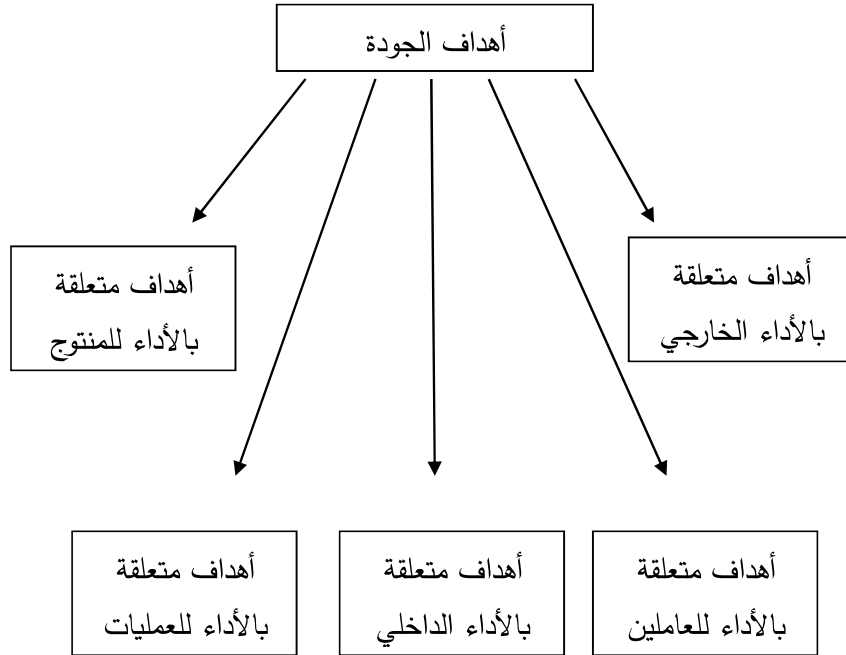
2. أهداف تحسين الجودة وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفاعلية أكبر.

هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي (1):

1. أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
2. أهداف الأداء للمنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
3. أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
4. أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

(1) محمد الصيرفي ، الجودة الشاملة TQM ، مرجع سبق ذكره، ص 27.

شكل رقم (5/1)
أهداف الجودة الشاملة



المصدر: محمد الصيرفي، الجودة الشاملة، TQM ط1، {القاهرة: مؤسسة جوري الدولية، 2006م}، ص27.

من الشكل رقم (5/1) يمكن القول بأن للجودة الشاملة أهداف تتحصر في خمسة أهداف مختلفة وهي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي أهداف متعلقة بالأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع وأهداف متعلقة بالأداء للمنتج وهي تتناول حاجات الزبائن والمنافسة وكذلك أهداف متعلقة بالأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين وكذلك أهداف تتعلق بالأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل وأخيراً أهداف متعلقة بالأداء للعمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.