

## الباب الأول

### مدخل إدارة الجودة الشاملة



## الفصل الأول:

### نبذة عن نشأة إدارة الجودة الشاملة

لقد تبلورت فكرة (أ.ج.ش) في القرن العشرين من خلال أربعة مراحل رئيسية (التفتيش - مراقبة الجودة - توكيد الجودة - إدارة الجودة الشاملة).

#### ١- التفتيش

كان يتم في هذه المرحلة التفتيش على جميع المنتجات النهائية للسلع على أساس معايير محددة، فما كان مقبولاً يعرض للبيع في الأسواق، وما كان مرفوضاً يتم التخلص منه، أو معالجته إذا كان ذلك ممكناً.

#### ٢- مراقبة الجودة

وهي التفتيش على عينات من المنتجات أثناء الإنتاج وبعده (دفعات)، مع تطبيق علوم الإحصاء، وخاصة على الإنتاج الكمي الكبير (Mass Production) وذلك لتخليص خطوط ومراحل الإنتاج من الأجزاء المرفوضة وغير المطابقة للمواصفات المحددة لكل منها، ويعتبر عالم الإدارة إدوارد ديمينج (Edward Deming) مؤسس هذه الفكرة في هذه المرحلة في أمريكا، غير أن بعض الباحثين أشاروا إلى أن والتر شويهارت (Walter A. Shewhart) قد سبق ديمينج في هذا الصدد، ولكن بمحاولات غير مكتملة.

### ٣- توكيد الجودة

لقد اتسعت فكرة مراقبة الجودة؛ لتشمل التأكد من أن جميع مكونات المنتج (السلعة) بدءاً من خطوة تحديد المواصفات للخامات الأصلية أثناء التصميم وشرائها وتخزينها ونقلها وهكذا حتى يتم تسليمها إلى المستهلك أو المستخدم، وفي هذه المرحلة أخذ أيضاً في الاعتبار الخدمات وما يتطلبه من الرقابة والتوكيد على الجودة، وكان أيضاً لديمنج دور فعال في ذلك، وكان هناك دور لآخرين مثل عالم الإدارة يوسف جوران (Joseph Juran) وقد وضعت معايير نمطية للعناصر التي تضمن تحقيق فكرة توكيد الجودة، والتي تعرف اليوم بسلسلة الأيزو ٩٠٠٠ .

### ٤- إدارة الجودة الشاملة

تطور مفهوم الجودة بمعناه الشامل، ونجح تطبيقه في اليابان بدءاً من سنة ١٩٥٠م تقريباً؛ حيث وجدت البيئة المناسبة لتطبيق هذا المدخل، وقد ساهم ديمنج بجهود واضحة في التطبيق باليابان، بعد محاولاته التي لم تنجح في أمريكا آن ذاك، واعترافاً من اليابان بجهود ديمنج ومساهماته في الصناعة اليابانية وبالذات في الأساليب الإحصائية لإدارة الجودة؛ تم تأسيس جائزة للجودة باسم ديمنج، وذلك في ديسمبر من عام ١٩٥٠م، وتحولت إلى المستوى العالمي عام ١٩٨٤م؛ حيث تم تصميمها في الأساس لمكافحة الشركات اليابانية نظير التطورات الضخمة التي يتم تحقيقها في تحسين الجودة، ومع مرور السنوات، نمت هذه الجائزة بموجب توجيهات الاتحاد

الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) لتصل إلى مكائنها الحالية، ويتم تقديم فئتين من الجوائز بشكل سنوي، جائزة للتطبيقات وأخرى للأفراد، حيث يتم بث حفل تسليم الجوائز في التلفاز.

وفي البداية، ظهرت شركة تشين أتسيو (Shin- Etsu) للكيمياء؛ لتكون أول شركة طبقت الجودة الشاملة في اليابان، وحصلت على جائزة ديمنج سنة ١٩٥٣م، وظهرت أيضاً شركة نيبونكايكيو (Nippon Kayaku) للكيمياء، والتي حصلت على جائزة ديمنج سنة ١٩٦٣م، وتم التوسع في تطبيق الجودة الشاملة في ربوع اليابان، وقد رويت قصص مختلفة عن بدء ظهور فكرة الجودة الشاملة، ومن بينها القصة التالية التي رواها المستشار ألبرتو جالجانو في كتابه؛ حيث بدأ رحلته سنة ١٩٨١م لتطبيق الجودة الشاملة بعد عدة محاولات فاشلة، وذلك يرجع إلى أن بيئة وعادات وثقافة المجتمع الياباني تختلف عن بيئة وثقافة وعادات المجتمع الغربي، ثم عاد جالجانو ليحدد النموذج الجديد الذي من خلاله يستطيع تطبيق فكرة الجودة الشاملة في الغرب، وحدد أن مفتاح ذلك هو العناصر الثلاثة التالية:

### القرارات:

باعتبار أن تحديد الاتجاهات أو القرارات الصحيحة هو أهم ما يشغل الإدارة في أي مكان؛ فكيف أخذت قرارات تطبيق منهجية الجودة الشاملة في اليابان؟

## الأولويات:

إن الأولويات هي أساس اتخاذ القرارات الصحيحة، وبالتالي فإن القرارات هي مؤشرات للأولويات.

## القيم:

إن قيمة كل عنصر من العناصر المؤثرة على اتخاذ القرار هي الأساس المهم لتحديد الأولويات، وخاصة في موضوع مهم مثل الموارد البشرية.

ثم رجع جالغانو إلى قصة النجاح التي حدثت في اليابان؛ حيث قامت بتطبيق الجودة الشاملة ليعتبرها مرجعاً للعناصر الثلاثة السابقة، ثم روى هذه القصة:

في سنة ١٩٥٠م، ظهر رئيس شركة يابانية يدعى أكيرو (Ikiro) كان يبحث عن طريق ومسلك لتحقيق النجاح لشركته في ظل ظروف اليابان آنذاك، بعد الحرب العالمية الثانية، وسكانها حوالي ٩٠ مليون، وكانت شبه محطمة اقتصادياً، وفقيرة في مواردها.

بدأ أكيرو بحثه بتحديد ثلاثة اتجاهات رئيسية للنجاح بصفة عامة،

وهي:

- اتخاذ قدوة تكون مرجعية يستفاد منها.
- تطبيق القانون العالمي للأولويات.
- الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

ثم بدأ يبحث عن الشركة أو المؤسسة القدوة في أمريكا، فوجد أن الشركات الأمريكية تتخذ الربح هو الأساس والمقياس الأهم لنجاحها، فلم يقنع بأن الربح هو المقياس الأهم للنجاح، وبعد بحث طويل توصل إلى أن هذا العنصر هو الزبون وعلى التحديد إرضاء الزبون، ويوجد أمثلة كثيرة لشركات كانت تحقق أرباحاً عالية، ولكنها حينما افتقدت الزبون فشلت وخسرت (مثل مصانع القبعات والطرايش؛ حيث تغيرت عادات الناس).

وعاد أكبرو لبحث عن الشركة القدوة في أمريكا التي حققت نجاحاً على أساس إرضاء الزبون فلم يجد، فتصور نفسه أمام جبل شاهق الارتفاع وعليه أن يتسلقه، ولعمل ذلك يلزم توفر الموارد والإمكانات والخبرات، ولكنها غير متاحة!!

فاستأنف بحثه باعتبار أنه اتخذ القدوة هو عنصر إرضاء الزبون، وسيكون هو البطل الذي سوف يبدأ بالتطبيق ليكون القدوة الأولى، فانتقل إلى الاتجاه الثاني للنجاح، وهو تطبيق القانون العالمي للأولويات، والذي يعرف اليوم بأسلوب (٢٠ / ٨٠) وهي ظاهرة طبيعية اكتشفها عالم الاقتصاد الإيطالي فيلفريدو باريتو (Vilfredo Pareto) واشتهرت بأنها نظرية باسمه، توضح أن ٢٠٪ من عدد جمع معين تمثل ٨٠٪ من قيمة هذا الجمع، وقد اكتشف ذلك حينها تبين أن ٢٠٪ من سكان أي بلد يملكون تقريباً ٨٠٪ من ثروة تلك البلد، ومثال آخر في المستودعات فنجد أن ٢٠٪ من عدد الأصناف في مستودع محدد تمثل ٨٠٪ من قيمة جميع الأصناف في هذا المستودع.

فوضع أكبر العناصر التي تحقق إرضاء الزبون، وهي:

- الجودة.
- السعر (التكلفة).
- التسليم (الوقت).

وتوصل بعد البحث إلى أن الأولوية الأولى لهذه العناصر هي الجودة، وعاد مرة أخرى إلى أمريكا ليحدد حجم الجودة في الشركات الأمريكية، ووجد أنها محدودة جدًا في مسؤولية عدد قليل من العاملين.

نسبة المسؤولين عن الجودة في الشركات  
الأمريكية سنة ١٩٥٠م



ومن هنا، بدأت تظهر شمولية الجودة، والتي يرى أكبر أنها يجب أن تكون اهتمام جميع العاملين في الشركة، وحيث إن الزبون هو إنسان، وإن الإنسان له مطامع لا تنتهي؛ فإن إرضاء الزبون لا يكفيه تحقيق الجودة المطلوبة، بل يتم ذلك من خلال التحسين المستمر للجودة.

وبذلك توصل أكبر و إلى أهم عناصر الجودة الشاملة، وهي إرضاء الزبون من خلال التحسين المستمر للجودة.

ثم أوضح كيفية الاستفادة من الموارد المتاحة، وتوصل أيضاً إلى نتيجة مهمة، وهي أن أهم الموارد على الإطلاق هي الموارد البشرية، وبالتالي أصبح الاهتمام بالإنسان يعتبر محوراً مهماً في مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وهكذا توصلنا إلى نهاية قصة أكبر؛ حيث قامت شركته بتطبيق هذه المنهجية، وأصبحت قدوة لباقي الشركات في اليابان، وبذلك تحقق لليابان تطور قوي وفعال لاقتصادها، حتى تفوقت على أمريكا في هذا المجال.

وبالمناسبة، تعرض أكبر وأثناء بحثه عن القدوة للدين؛ حيث يعبد الإنسان الإله، ولكنه وجد اختلافات كثيرة لعبادة الإله، ولم يوفق للوصول إلى شيء في هذا الاتجاه، وعاد مرة أخرى إلى البحث في حدود المجال الاقتصادي.

وقد بدأت أوروبا وأمريكا تطبق منهجية الجودة الشاملة حوالي سنة ١٩٨٠م، ولم تحقق النجاح بنفس النسبة التي حققتها اليابان نظراً لاختلاف البيئة، فالبيئة في أوروبا وأمريكا تسودها مبادئ الحرية المفرطة والتنافس والفردية، فأصبحت هذه المبادئ هي أصعب العقبات التي تتطلب التغيير في مفاهيم وسلوك وقناعات هذه الشعوب.



تنامت الجودة من التفتيش  
إلى مراقبة وتوكيد الجودة،  
حتى وصلت إلى إدارة الجودة  
الشاملة  
والجودة يجب أن تشمل كل  
شيء بدءاً من القيم