

الوحدة الأولى

ماهية الجودة الشاملة

تقديم:

بات من الواضح أن تحقيق معايير الجودة الشاملة لم يعد ترفاً فكرياً، بل أصبح واقعاً عملياً لا بد من تطبيقه في مختلف منشآت الأعمال. والآن يكاد لا تمضي دقيقة من الوقت إلا وتسمع كلمة الجودة وحسن الأداء من شعارات وأهداف ونداءات، ولا غرابة في ذلك حيث أن التقدم الصناعي والتقني والتنافس الشديد قد حدا بمنشآت الأعمال والأفراد إلى ذلك، وذلك بفضل اطلاع بني البشر على العالم بيسر وسهولة بفضل تقنيات الاتصال عبر الأقمار الصناعية والقنوات الفضائية فأصبح لدى الإنسان من الدراية ما يؤهله لمعرفة الصناعات وأنواعها ومزاياها وكل ما يولد جديداً في الأسواق بعيد صنعه من خلال الدعاية والإعلان والأخبار ولذلك فيقال أن العالم عبارة عن (بيت واحد صغير).

من هنا ظهرت أهمية الجودة في جميع مناحي الحياة، في الصناعة في التجارة في المعلومات في الأداء، في الإنتاجية وفي الأعمال، ومن هذا المنطلق فقد قاد التحدي الذي تواجهه المنشأة إلى البحث في الجودة الشاملة وتبنيها

كفلسفة وتطبيق ولم يكن ذلك في مجال العمل فقط بل امتد إلى جميع جوانب الحياة. أن الجودة هي أداة القياس التي نقيس بها أعمالنا، فهي تستخدم كمرآة لتعرفنا على مدى أدائنا للأعمال بالشكل المطلوب والذي نطمح إليه، ويتطلب الأمر أن يكون برنامج الجودة ممتعاً وسهلاً حتى يلقي تأييداً وحماس حيث أن تطبيق مبدأ الجودة يكتنفه الصعوبة في الفهم.

1- مفهوم الجودة من منظور إسلامي:

تعد جودة العمل وإتقانه في كل شؤون الحياة أساساً من أساسيات ديننا الحنيف إذ ورد الأمر بذلك في غير ما مناسبة في كتاب الله تعالى وفي سنة نبيه محمد، ولقد وجه سبحانه إلى أن صفتي الحفظ والعلم أساس لنجاح العامل في عمله وسبب لجودة العمل وإتقانه.

﴿ قَالَ تَعَالَى: ﴿ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾ ﴾ (يوسف: ٥٥).. وأورد سبحانه في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة في كل من يسند إليه عمل..

﴿ قَالَ تَعَالَى: ﴿ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾ ﴾ (القصص: ٢٦).

ومدار كل هذه الصفات يدور حول إحسان العمل وإجادته، إذ العبرة ليست بكثرة العمل بقدر ما هو بحسنه.. قال تعالى: (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا وهو العزيز الغفور). وعلى السياق نفسه

يأتي تأكيد السنة المطهرة.. فقال ﷺ (إن الله كتب الإحسان على كل شيء) وقال ﷺ (لا تكونون إمعة تقولون إن أحسن الناس أحسنا وان ظلموا ظلمنا ولكن وطنوا أنفسكم أن تحسنوا وان أساءوا فلا تظلموا).

يمكن تلخيص تعريف الجودة في كلمة واحدة (الإحسان) ومن هذه الكلمة (تلخيصا وليس تحديدا) :

الآيات القرآنية:

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾ التوبة: ١٠٥

﴿ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾ البقرة: ١٩٥

﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى ﴾ المائدة: ٢

﴿ وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ ﴾ الرحمن: ٩

وقال رسول الله ﷺ:

- (إن الله كتب الإحسان على كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة وليحد أحدكم شفرته وليرح ذبيحته).
- (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً فليتكفه).

2- مفهوم الجودة:

صاغ علماء العصر والمشتغلون بعلم الجودة تعريفاتهم في صيغ كثيرة من أهمها ما يلي:

✍ يعرف (جوران) الجودة بأنها (الملائمة للاستخدام) أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

✍ ويعرفها (كروسي) بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:

1- الوفاء بالمتطلبات.

2- انعدام العيوب.

3- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.

✍ ويعرفها (ديمنج) بتعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع التعريفين إذ يقول إن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً.

فالمفهوم القديم يركز اهتمامه حول الخلو من العيوب. أي أنه ينظر إلى الجودة من منظور مقدم الخدمة فإذا قدمت خدمة تكون في نظر مقدم الخدمة خالية من العيوب فإنها حسب هذا المفهوم تكون عندئذ خدمة ذات جودة.

✍ ويراهم آخرون أنها:

1- أسلوب شامل لتطوير أداء المنظمات ، عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة.

2- تطوير أعمدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة هي الهدف الأساسي للمنشأة.

تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة ونتناول تقسيم آخر:

أ. الجودة: درجة التفضيل Superlative

فالجودة تعني لمعظم الناس التفضيل لذلك تعد سيارة مرسيدس سيارة الجودة، وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة الخ من الأمثلة. وفي المثاليين السابقين تعد الجودة مرادف للرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها في ظل الأمثلة السابقة تعد جودة المنتجات متاحة للقادرين على الدفع.

ب. الجودة: المطابقة للاستعمال Fitness for use

تعرف الجودة بأنها "الموائمة للاستعمال" ، وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية، من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها (أو وضع مواصفاتها وفقا للمتطلبات العلمية وتوقعاته إذا كان غير قادر عن التعبير عنها) ، ويحقق موائمة السلع للاستعمال الذي يقصده. وبهذا الصدد يكون السعر، وموعد التسليم في الموعد المحدد، وسهولة الصيانة وحصول المصنع على الجزاء التي تدخل في صناعة السلع أو تقديم الخدمة، عناصر مهمة تؤثر على الزبون في اختياره منتجاً أو خدمة محددة.

ج- الجودة: المطابقة مع المتطلبات **Conformity with the Requirements**

استناداً إلى هذا التعريف فإن تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من قبل الزبائن سواء حددت في عقد الشراء أو حددت بموجب المواصفات المعلنة والمحددة أو حددت بموجب قانون أو غير ذلك. وضمن نظام الجودة في المنظمات فإن المتطلبات تحدد من خلال الوثائق فإذا تضمن العقد بين المجهز والزبون مطابقة وثائق نظام الجودة، فإن متطلبات النظام تصبح هي متطلبات الزبون.

د- الجودة: التركيز على العميل **Focus a Customer**

وبفضل التطورات التي شاهدها أنظمة الإنتاج والتطور التكنولوجي الذي دخل إلى ميادين الحياة كافة. فقد انعكست آثارها على أذواق المستهلكين بشكل واضح، مما أدى إلى أن يصبح تعريف الجودة مجموعة الخصائص الشمولية في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات الزبون الظاهرية والضمنية. أن هذا التعريف يركز على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات الظاهرية التي يرغب الزبون في ملاحظتها في السلع والخدمات، فضلاً عن تلمسه للمنافع المتحققة من استخدام هذه السلع بما يلبي حاجاته.

3- مراحل تبني فلسفة الجودة

مرت أساليب الجودة بمراحل متعددة منذ بداية هذا القرن نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتعقدتها. لذلك يمكن تصنيف التطور الذي مرت به تبني فلسفة الجودة كما يلي:

مرحلة إدارة الجودة (1985-الآن)	مرحلة توكيد الجودة (1985-1970)	مرحلة مراقبة الجودة (1970-1940)	مرحلة التفتيش (1940-1930)
--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------

المرحلة الأولى: التفتيش

- كانت البدايات الرقابة على الجودة هي العامل نفسه، إذ كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه، وبذلك كانت عملية الرقابة على الجودة ملزمة للعمل التصنيعي الحرفي، حيث كان العامل مسئولاً عن تصنيع المنتج بأكمله.
- ومع التطورات التي شاهدها بدايات القرن العشرين وظهور مفهوم المصنع الحديث واسع النطاق والمتضمن العديد من العاملين الذين يؤدون مهام متشابهة ويشكلون مجموعة ليكون بالإمكان توجيههم من قبل رئيس العمال الذي يتحمل مسؤولية جودة أعمالهم.
- كانت عمليات الرقابة في هذه الفترات تعتمد أسلوب بسيط يطلق عليه أسلوب المقارنات ويركز على المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع وبتحقيق التطابق بينهما سيتحقق هدف عملية الرقابة على الجودة.
- مع التطورات الحاصلة في عمليات التاج تطلب القيام بملاحظة مستمرة للتاج النهائي ليتحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش، إذ اتسع نشاط التفتيش خلال السنوات بعد أن أصبحت نظم

التصنيع أكثر تعقيدا خلال الحرب العالمية الأولى واشتملت على عدد كبير من العمال وساد الاعتقاد بان التفتيش هو الطريق الوحيد لضمان على عدد كبير من العمال وساد الاعتقاد بان التفتيش هو بوصفه الطريق الوحيد لضمان الجودة للتفتيش والاختيار أو القياس الواحدة أو أكثر من خصائص السلعة أو مقارنة نتائج هذا النشاط مع المعايير الموضوعة للتأكد من تحقيق التطابق لكل الخواص.

المرحلة الثانية: ضبط الجودة إحصائيا (رقابة الجودة)

• شهدت هذه المرحلة تحولاً حاسماً تمثل باستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت الشركات الصناعية بان القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف، وإنما عليها البحث عن أساليب أكثر تأثيراً ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب. فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائياً وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدل من الفحص الشامل، لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة.

• تعد المنافسة التي شهدها عالم العمال إحدى الأسباب التي دفعت المنظمات إلى الاهتمام بمنتجاتها والارتقاء بجودتها والتي تمثل باستخدام الأسلوب العلمي في الرقابة على الجودة بوصفها مجموعة من الأنشطة والتقنيات التشغيلية المستخدمة لانجاز متطلبات الجودة.

- وقد استخدمت الأساليب العلمية في ضبط الجودة والعمليات وتشخيص المشاكل التي تحدث في أثناء عملية التاج، فأصبح أسلوب ضبط العملية إحصائياً الأسلوب الرئيسي في الرقابة على العمليات بعدة مجموعة من الأنشطة والتقنيات التي كانت تحدد فيما إذا كانت مخرجات عملية التاج مطابقة للتصاميم.
- تميزت هذه الفترة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في عمليات المنظمة ومنها الإنتاج والجودة.

المرحلة الثالثة: ضمان الجودة

- شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لما لها من تأثير في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات. فالرقابة على الجودة أحد المفاهيم التي تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما تشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين وليس ترك مسؤوليتها إلى قسم الرقابة فقط.
- وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات الذي أطلقه وأستخدمه بشكل واسع لمبدأ التلف الصفري.

- دفع هذا الأسلوب المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل ووضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض، فضلاً عن جعل هدف كل فرد عامل في المنظمة يتمثل بتحقيق التلّف الصفري في عملية عن طريق الصلاحيات الممنوحة له وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز بما يحقق الدعم لعمل الأفراد داخل المنظمة من جهة، وتحقيقها للهدف الاستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى.

- أن التطور في مفهوم الجودة يضمن الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة الذي نتج عنه تطور جديد في الجودة أطلق عليها ضمان الجودة بوصفة جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة أو العملية أو الخدمة المؤداة سوف تستوفي متطلبات الجودة.

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة

- أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الدارية للمدراء، إذ يتطلب الاهتمام بها يمكن المنظمة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملها وجعلها مسؤولة كل فرد فيها.
- ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل المد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع.

• إلى جانب الاهتمام الكبير في نمط الدارة الحديثة، شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة فهذه المواصفات أصبحت شرطا مهما وأساسيا ISO المعايير الدولية 9001 في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.

• ويتوقع أن يشهد القرن القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة، فالمنظمة كي تحقق الجودة المطلوبة سوف تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، فهذه النظرة ستغطي التفكير في الجودة ويصبح التركيز عليها منذ البداية ابتداءً بتخطيط الأنشطة والفعاليات وصولاً إلى المخرجات النهائية فضلاً عن استبعاد المقارنات التقليدية بين جودة السلعة والخدمة، سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون ومكافأة العاملين ماديا ومعنويا لتحقيق تلك القيمة بما يلبي حاجات الزبون فضلاً عن تأكيد التدقيق الصناعي لزيادة اطلع الزبون نتيجة لزيادة متطلبات الزبون في جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها.

لهذا يرى البعض أن أبعاد الجودة هي:

- 1- الأداء Performance: مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه.
- 2- الصلاحية Reliability: أقصى مدة يمكن للمنتج أن يكون صالح للاستخدام.
- 3- صمود المنتج Durability: أقصى مدة يمكن للمنتج أن يعيش.
- 4- خدمة المنتج Serviceability: مدى سهولة إصلاح المنتج وإعادة حالته الطبيعية مع الأخذ في الاعتبار التكلفة المالية والسرعة الزمنية للإصلاح.
- 5- شكل وجمال المنتج Aesthetics: مدى أناقة وجاذبية المنتج.
- 6- مزايا أو خصائص المنتج Features: إمكانية إضافة بعض الوظائف لتحديث وتطوير المنتج.
- 7- سمعة المنتج Perceived Quality: سمعة الشركة المصنعة للمنتج.
- 8- التقيد بالموصفات المطلوبة Conformance to Standards: مدى التقيد بالموصفات المطلوبة من قبل المصنع لتحقيق متطلبات المستهلك.

فالجودة تهدف إلى:

- منتجات خالية من الأخطاء والعيوب والشوائب وبأقل تكلفة.
- ترقى لمستوى توقعات ورغبات الجمهور.
- تحقق رضاهم التام حاضرا ومستقبلا.

- تعتمد على التحسين والتطوير المستمر.
- تلتزم بمتطلبات ومعايير الأداء.
- تقوم بأداء العمل الصحيح بشكل صحيح.

4- مفهوم الجودة الشاملة :

- لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، إلى أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم TQM:
- فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل BQA (منظمة الجودة البريطانية) حيث عرفت TQM على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً".
 - بينما عرفها العالم جون أوكلاند "على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".
 - أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين).
 - أما وفقا Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة

الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.

- ووفقاً لتعريف British Rail ways board فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين.

- ولذا فقد حدد كول مفهوم إدارة الجودة الشاملة (بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير).

- كما عرفها تونكس بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته.

- وقد عرفها أوماجونو بأنها استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها.

- علماً بأن هناك توجهات فكرية تبناها مفكرون أمثال كروسبي وجابلونسكي وبروكاوبروكا تركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن تلخيصها في أنها (الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة).

ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن (نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية لخلق إطار فكري وثقافة مشتركة تؤدي من إدارة أكثر تعقيداً وإلى التغيير والتحسين، ويوضح الجدول التالي باختصار الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الإدارة وجه المقارنة	التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
المهدف الأساسي	أرباح قصيرة الأمد	تلبية توقعات الزبائن
الموظفون	مورد باهظ الثمن	أصل إستراتيجي
الجودة	تعامل الجودة على أنها تكلفة	تعامل الجودة على أنها ربح
هدف الإدارة	النتائج	العمليات (تحسينها) والنتائج
الأسلوب	تخفيض التكاليف	تحسين الجودة (المحافظة على وزيادة عدد الزبائن)
التطلعات	الفردية	العمل الجماعي

ويسود اعتقاد عام بأن المؤسسات ستدوم للأبد، ولكن الحقيقة مختلفة تماماً، ففي بيئة تنافسية تكون المؤسسات مثل البشر، لها دورة حياة محدّدة، وتؤدي إدارة الجودة الشاملة في بيئة احتكارية إلى عائدات أكبر للاقتصاد الوطني بينما يكون الزبون في البيئة التنافسية والذي يزداد مدى اختياراته ليس ملكاً فقط، بل "دكتاتوراً"، من حيث المنتجات التي يحتاجها والسعر الذي سيدفعه. وفي هذه الظروف لا تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة العائدات على المستوى الوطني فقط، بل تصبح عاملاً مهماً في بقاء المؤسسات واستمراريتها.

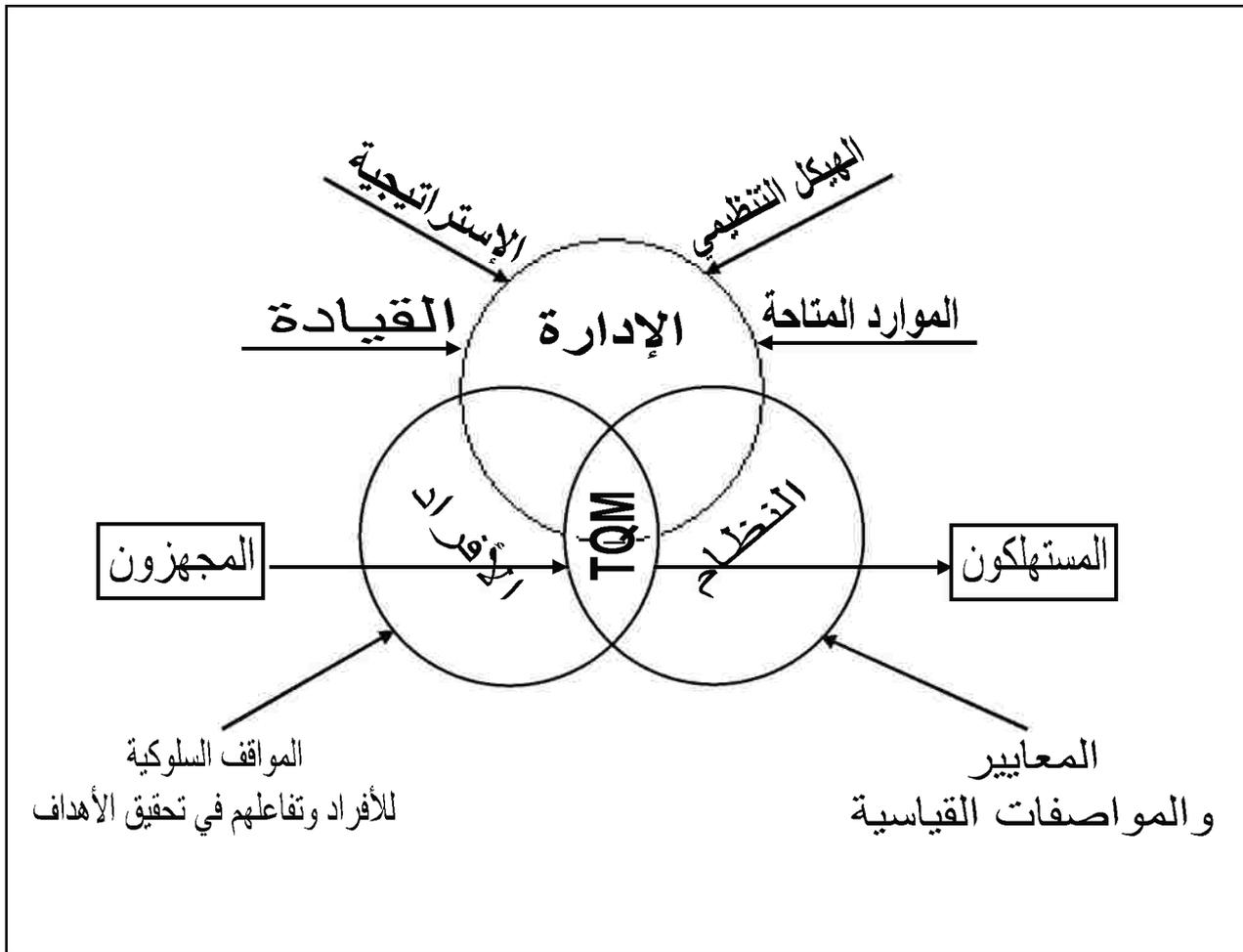
فإدارة الجودة الشاملة هي عملية مستمرة لتحسين جودة المنتج والخدمة من خلال:

- 1- إشراك الموظفين في العمل والمسئولية، حيث يقوم مفهوم TQM على أساس أن كل شخص في المنظمة هو جزء من فريق خدمة العميل.
- 2- استخدام فرق العمل، حيث تقوم فرق العمل من المجالات الوظيفية المختلفة لحل أي مشكلة تطرأ على العمل، كما تقوم هذه الفرق للعمل لإعادة فحص ودراسة إجراءات الشركة.
- 3- الإقتداء بالناذج (أي المنشآت المميزة)، وذلك من خلال دراسة ممارسات المنافسين وغير المنافسين، إضافة لمقارنة الأداء مع المتميزين من المنظمات في أي مجال وفي أي مكان في العالم.

4- معلومات مرتدة عن الأداء بصفة مستمرة، وهي أساس برنامج التحسين

المستمر في الأداء والجودة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- استقصاء العملاء دورياً.
- المتابعة المستمرة لمواعيد التسليم.
- عدد مرات نفاذ المخزون.
- أوقات الانتظار.



5- قواعد تطبيق الجودة الشاملة

وضع الدكتور إدوارد ديمنج أربعة عشر قاعدة لتطبيق نظريته، ويعول عليها فهم الجودة الشاملة، وقد أصبحت هذه القواعد هي الأساس لمفهوم الجودة الشاملة والتي لو طبقتها المنشآت لاتجهت تلقائياً نحو الجودة الشاملة، وهذه القواعد كالتالي:

أولاً: تحديد مجال تحسين المنتج أو الخدمة:

وهنا يتحتم على المنشأة وضع خطة محددة وواضحة للبحث باستمرار عن التحسين والتطوير المطلوبين في منتجاتها وخدماتها ويجب أن تشمل الخطة على البحث عن كل ما هو جديد في مجال العمل.

ثانياً: تبني فلسفة الجودة الجديدة:

يجب أن يكون مبدأ الجودة الشاملة هو المبدأ الجديد الذي يجب على المنشأة أن تتبناه وتضعه نصب عينها وأن يكون هو المعتقد الأساسي لا أن يكون شعاراً ترفعه المنشأة من وقت لآخر كما يجب تعليمه لجميع العاملين في المنشأة بما في ذلك العاملين في المستويات الإدارية العليا، وذلك لتغيير نمط وأسلوب المنشأة.

ثالثاً: تقليص الوقت المخصص للمراجعة والمراقبة:

ينبغي أن تفهم المنشأة أن الغرض من المراجعة والمراقبة والتفتيش هو

تطوير العمليات وتقليل التكاليف، والجدير بالذكر فإن الرقابة على النوعية عادة ما تكون بعد الانتهاء من عملية الإنتاج وإخراج المنتج النهائي، وبمعنى آخر فإن على المنشأة التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والاعتماد على عدم التوقف عن استمرارية التحسين.

رابعاً: اختيار المواد الجيدة بصرف النظر عن السعر:

يجب أن تكون عملية اختيار العروض معتمدة على أفضل العروض المقدمة ليست على اقل سعر كما هو المعمول به في معظم المنشآت التقليدية، ويفيد الدكتور إدوارد ديمنج بأن اختيار العروض على السعر الأقل ليست لها معنى بدون قياس للجودة المقدمة للعميل، لذا فإن الأسلوب الحديث في الوصول إلى أفضل عرض هو وضع المواصفات على أعلى مستوى يطلبه العميل.

خامساً: التحسين المستمر:

وذلك ما نراه في فصل تحسين وتطوير الإجراءات والمسمى بعجلة ديمنج لتحسين الإجراءات P D C A وفيها يتم عرض الإجراءات والأعمال باستمرار ومراجعتها وتحسينها بشكل دائم والاستجابة لمتطلبات العملاء وتلبية رغباتهم والتأكد من مدى رضاهم على المنتج من سلع أو خدمات.



سادسا: تطوير برامج للتدريب:

ويكون ذلك بفتح قنوات تدريبية سواء كانت على رأس العمل أو خارجية وذلك لفتح المجال لجميع العاملين في المنشأة بكافة مستوياتهم على التدريب على أسس ومبادئ وأفكار وأدوات وطرق تطبيق الجودة الشاملة.

سابعا: تبني القيادة الجيدة:

يجب على كبار المسؤولين في المنشآت الاهتمام بالقيادة الجديدة التي تدير الأعمال دون تخويف أو ترهيب للعاملين من شبح الجودة الشاملة كما يجب حثهم للتغلغل في معانيها والدخول في أسسها وذلك عن طريق خلق ثقافة موحدة عن الجودة الشاملة منها.

ثامنا: الابتعاد عن الخوف من التغيير:

وذلك بمنع الخوف وخلق الثقة وجو التغيير والتحديث حيث يشعر العاملون بالأمان حتى يمكن تقديم أفكار جديدة، إن محاسبة العاملين على كافة الأخطاء التي تحدث منهم من شأنه أن يبت روح الخوف في تحمل

المسئولية وبالتالي عدم الإقدام على العمل، لذا فإن على القيادة أن تتبنى مبدأ تحسين الثقة لديهم، ويجب على الإدارة أيضا فتح باب التساؤلات والإجابة على جميع استفسارات العاملين.

تاسعا: إزالة الحواجز بين الأقسام:

يتحتم على الإدارة العليا أن تفتح مجالات الاتصال والحوار الدائم بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة، حيث أن الاتصال الغير جيد بين الأقسام والإدارات يسبب عدم توفر المعلومات الخاصة بالتحسين والتطوير.

عاشرا: الالتزام بالموضوعية:

يجب على الإدارة العليا في المنشأة منع الشعارات والأهداف غير ذات الفائدة حيث أن عدم تحقيق مثل هذه الشعارات تؤثر في نجاح جهود العاملين للتوصل إلى الجودة المطلوبة وبالتالي تؤدي إلى إحباط شامل للعاملين وما يترتب على ذلك من سلبيات.

حادي عشر: التركيز على الكيف وليس الكم

إن تحديد إنتاج العاملين في المنشأة له مردود عكسي على العاملين من جهتين الأولى أن ذلك يعطل الرغبة في العمل بزيادة عن الأهداف المحددة الأخرى وهي أنه قد يؤدي إلى إحباط بعض العاملين الذين لا يستطيعون الوصول إلى الأهداف الموضوعية نظراً لضعف إنتاجيتهم لذا فإن التركيز على النوعية العالية أفضل بكثير من التركيز على الكمية فهذا ما يساعد على إبداع العاملين في الابتكار والتجديد والتطوير والتحسين المستمر.

ثاني عشر: تقدير عمل الغير:

يجب على المسؤولين في المنشأة تبني تقدير عمل العاملين في المنشأة مهما صغر ذلك العمل حيث أن تشجيع العاملين فيها على اقل الأعمال من شأنه نشر حب الأداء الجيد والتطوير والابتكار لكل ما هو جديد ويخدم صالح العمل من أجل رضى العميل.

ثالث عشر: تأصيل التدريب في العمل وتشجيعه:

يجب تشجيع مبدأ التدريب لدى العاملين من قبل الإدارة العليا وتنميته لدى العاملين، فهذا المبدأ له الفضل في أداء العمل وتحسين الإنتاجية.

رابع عشر: العمل الجماعي:

يجب بث فكرة العمل بروح الفريق الواحد بين جميع العاملين في المنشأة جميعهم وذلك لتحقيق هدف التحول إلى نظام الجودة الشاملة.

6- الآثار الايجابية من تطبيق الجودة الشاملة

إن لتطبيق الجودة الشاملة العديد من النتائج والفوائد ونذكر منها باختصار:

أولاً: تحقق زيادة في الإقليمية:

إن التحسين المستمر للإجراءات له الأثر الكبير على التقليل من المنتج المرفوض وبالتالي إعادة الأعمال مرة أخرى أو تصحيح المسارات وبالتالي توفر وقت جيد للعاملين للإنتاج بشكل منتظم.

ثانياً: التحسين في رضا العملاء والموظفين:

حيث أن المنشأة بتطبيقها للجودة الشاملة فإنها تقوم بإتباع أسلوب التحسين المستمر لديمنج وبالتالي فإن عملية إخراج المنتج من السلع أو الخدمات تقوم على أساس الإطلاع على رغبات العملاء وذلك بمعرفة احتياجاتهم وما يفي بمتطلباتهم مما يؤدي تلقائياً إلى الحصول على رضى العملاء.

كذلك الحال بالنسبة للموظفين فبمشاركتهم في عملية التحسين المستمر وحل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة واختيار البدائل واتخاذ قرارات التحسين له الأثر في ارتفاع الروح المعنوية وبالتالي رضائهم عن المنشأة التي يعملون بها.

ثالثاً: انخفاض في تكلفة الجودة:

من المعلوم أن عمليتي إعادة الأعمال التي لم يتم أدائها صحيحة من المرة الأولى وسحب المنتج المرفوض يشكلان عبئاً على المنشأة في زيادة التكاليف، أما عملية إخراج المنتج بشكل ومقبول من المرة الأولى وبدون أخطاء وبما يرضي العميل فإن ذلك له الأثر في خفض التكلفة.

رابعاً: الوفورات المالية:

أن مراجعة الأداء واحتساب الإقليمية والذي يوفرانها عملية تطبيق الجودة الشاملة لها الأثر في ارتفاع نسبة الوفورات المالية.

خامساً تحسن في الأداء العام:

من شأن المراجعات المستمرة الهادفة إلى تحسين الإجراءات والأعمال بشكل شامل يؤثر طرداً على الأداء العام في المنشأة.

سادساً: زيادة القدرة التنافسية:

حيث أن التحسين المستمر للأعمال والإجراءات (والذي يؤدي إلى تحسن المنتج وارتفاع في نسبة رضا العملاء) والذي لا يكون اعتباطاً بل يتم عن طريق دراسة الأسواق والتعرف عن كثب على المنتجات المنافسة المتاحة في السوق المحلية والدولية وبالتالي ارتفاع جودة المنتج إلى أفضل قدر ممكن، من شأنه إتاحة الفرصة للمنشأة لرفع مستوى القدرة التنافسية لها حيث جودة منتجاتها.

إلا أن عدم تطبيق الجودة الشاملة وأسسها في هذه الأيام التي ارتفعت فيها جودة المنتجات وانفتحت فيها الأسواق العالمية على بعضها البعض وأصبح العميل متطلع إلى كل ما هو جيد وجديد آثار سلبية على المنشآت منها ما يلي:

- 1- زيادة التكاليف.
- 2- إعادة التخطيط.
- 3- وقت ضائع.
- 4- زيادة ضغوط العمل.
- 5- زيادة في الأخطاء والمشاكل.
- 6- مخاطر العمل.

- 7 عدم تحقق الربحية المرجوة.
- 8 عدم رضا العميل.
- 9 انخفاض الروح المعنوية.
- 10 مشاكل متجددة في جودة المنتج أو الخدمة.

