

# الوحدة الثالثة

## الجودة الشاملة

### مهاره لاستشراف المستقبل<sup>(1)</sup>

#### 1- مفهوم الجودة الشاملة :

ينص التعريف الذي ظهر في مجلة كواليتي بروجرس Quality Progress، وهي النشرة الرسمية للجمعية الأمريكية للتحكم بالجودة American Society for Quality Control، على ما يلي:

- "إدارة الجودة الشاملة" هو المصطلح الذي أطلقته قيادة الأنظمة الجوية البحرية عام 1985 لوصف أسلوب الإدارة الياباني لتحسين الجودة.
- ومنذ ذلك الوقت فقد اتخذت إدارة الجودة الشاملة عدة معاني. وبسطها، أن إدارة الجودة الشاملة هي "أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن".
- وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل. وتعود إدارة الجودة الشاملة بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع.

(1) تم الاعتماد في إعداد هذه الجزئية على المرجع التالي: م/ عارف سمان، على الرابط التالي:

[http://www.4shared.com/get/nnynEGff/\\_\\_\\_\\_\\_.html](http://www.4shared.com/get/nnynEGff/_____.html)

ويعتبر تعبير "النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء الزبائن" هو الهدف المطلق الذي تحاول إدارة الجودة الشاملة تحقيقه، علماً بأن المصطلح لا يوضح الكثير عن ذلك وهناك على الأقل خمس وجهات نظر لمعنى الجودة وجميعها قابلة للنقاش والجدل:

- التفوق: الجودة تعني التميز، بحيث تستطيع تمييزها بمجرد رؤيتها.
- الاعتماد على المنتج: يجب أن تتعامل الجودة مع الفروقات في كميات بعض المكونات أو الصفات فالمنتج ذو الجودة المتميزة يكون أصلب أو انعم أو أقوى من المنتج ذو الجودة الرديئة.
- الاعتماد على المستخدم: الجودة هي ملاءمة الاستخدام، قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات واختيارات الزبائن.
- الاعتماد على التصنيع: الجودة هي التطابق مع المتطلبات، درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم.
- الاعتماد على القيمة: أفضل جودة للمنتج هي تلك التي تقدم للزبون أقصى ما يمكن مقابل ما دفعه، تلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن.

## 2- الجودة لم تعني تكنولوجيا بسيطة بل أصبحت تعني الفلسفة المؤسسية !

يتحدث المعتقدون الحقيقيون بالجودة عن أدوات وعمليات للجودة الشاملة. وقد استخدمت هذه الأساليب منذ عقود عدة واستحدثت بعضها منذ عقد السبعينات، عصر " حلقات الجودة ".

ولتبسيط المفاهيم يجب إدراك المفردات والسياق العام الذي قيلت فيه وفي هذا المجال يجب تذكر شيئين اثنين هما:

• أولاً، التفكير في الأدوات كنظائر حسابية أو عددية فجميع أدوات الجودة الشاملة تتعلق بالتعداد ورسم الأشكال، أو معرفة معنى الأرقام والأشكال. ومثالاً على ذلك ضبط الجودة الإحصائي الذي يعتبر أداة شاملة الأغراض لإدارة الجودة الشاملة. وبعد معرفة ذلك يصبح من السهل إدراك أن ضبط الجودة الإحصائي يعني ببساطة تعداد الأشياء ووضعها في أشكال مناسبة وتفسير معنى هذه الأرقام والأشكال.

• ثانياً، التذكر أن العمليات تتكون عادة من مجموعة خطوات تصف الشيء المراد عمله. وبالتالي فإن مفهوم العمليات أسهل من مفهوم الأدوات. ومن الأمثلة على ذلك عملية تحسين الجودة التي تتكون من سبع خطوات وتشكل هذه العملية النموذج المناسب لمواجهة وحل المشكلات. وتشكل هذه الخطوات العملية بشكل كامل وهي:

- خطوة رقم (1): تحديد المشكلة

- خطوة رقم (2): تحليل المشكلة

- خطوة رقم (3): التخطيط

- خطوة رقم (4): جمع وتصنيف المعلومات (بيانات)

- خطوة رقم (5): تفسير المعلومات (بيانات)

- خطوة رقم (6): اتخاذ الإجراء

- خطوة رقم (7): التقويم

وكما لاحظنا فليس هناك أسطورة في ذلك، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الأدوات والعمليات ونموذجية تطبيقها في حل المشكلات.

ومن الأدوات المستخدمة في عالم الجودة الشاملة ما يلي:

• مخطط ايشيكاوا (Ishikawa Diagram) أو مخطط الأسباب، لتحليل المشكلات. ويرسم بعد جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيف هذه الأسباب.

- ورقة المراقبة (Control Sheet)، وهو نموذج لجمع المعلومات.
  - مخطط المراقبة (Control Graph)، ويحتوي على ثلاثة خطوط أساسية: واحد للمتوسط الحسابي واثنان للقيم العظمى والدنيا. ويمكن برسم هذا المخطط الحكم على العملية إذا كانت تحت السيطرة أم لا ؟
  - مخطط التدفق (Flow Chart)، مخطط يمثل خطوات العملية ونقاط اتخاذ القرار، وتوضيح المسار بعد كل خطوة.
  - رسم المستطيلات البياني (Histogram)، ويستخدم لتنظيم ورسم المعلومات في مجموعات ويساعد ذلك في تفسير المعلومات عند وجود أنواع كثيرة من المعلومات.
  - مخطط باريتو (Pareto Graph)، رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة منظمه حسب تكرار حدوثها.
  - مخطط التشتت (Dispersion Diagram)، ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين، مثل الطول والوزن. بحيث يمثل أحد المحاور الطول ويمثل المحور الآخر الوزن. وبرسم النقاط التي تمثل الطول والوزن لمجموعة من الأهداف نحصل على فكرة واضحة عن العلاقة بين الطول والوزن.
- ويمكن التخلص من بعض هذه الأدوات أو إضافة بعض الأدوات الأخرى مثل: قائمة المراقبة، المخططات الصندوقية، مخططات "الفطيرة"، مخططات النسبة، ومصنفات المراقبة. أما بالنسبة للعمليات المستخدمة في الجودة الشاملة Total Quality فإن معظمها يستخدم لحل المشكلات أو توليد الأفكار. ولتبسيط هذه المفاهيم وجعلها أسهل للفهم، ونذكر فيما يلي بعض هذه العمليات:
- عملية ديمينج (Deming Process): التخطيط، العمل، المراجعة، التصحيح، وهي عملية لتحليل وحل المشكلات.

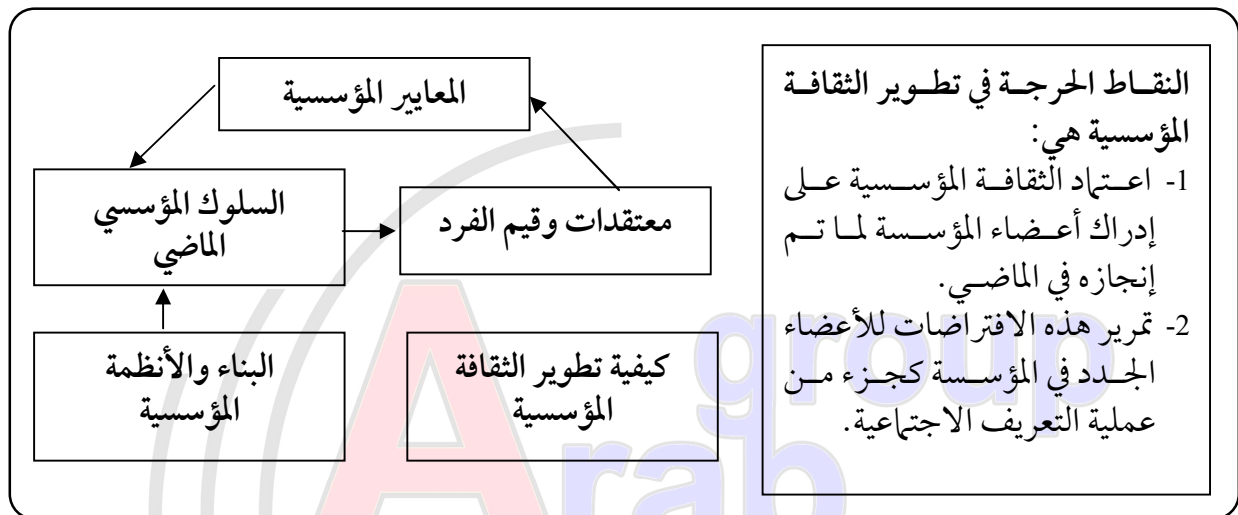
- عملية العصف الفكري (Brainstorming Process): وهو أسلوب يستخدم في إدارة الجودة الشاملة لمساعدة المجموعة لإنتاج أفكار حول الأسباب المحتملة و/أو الحلول للمشكلات، وهي عملية ذات قواعد محددة. والمطلوب طرح أية أفكار تخطر بالبال وعدم تقويم أية أفكار أخرى تطرح، ثم تجميع الأفكار معا.
  - أسلوب المجموعة الاسمية (Nominal Group Technique): وهي عملية التوليد الأفكار، بحيث يقوم كل عضو في المجموعة بالمشاركة دون السماح لبعض الأفراد بالسيطرة على العملية. وهي من الطرق التي تسمى أيضا الكتابة الذهنية.
  - تحليل القوى (Force Analysis): وهو أسلوب قديم جدا يعتمد على تحديد نقاط القوة والضعف.
- وتتضمن برامج الجودة الشاملة استراتيجيات إدارية أخرى مثل شهادة الأيزو 9000، وهي مجموعة من خمسة معايير لإدارة الجودة التي تم تطويرها بواسطة المنظمة العالمية للمقاييس (ISO). وبسبب هذه المعايير لن تتمكن الشركات الأمريكية قريبا من تصدير منتجاتها أو خدماتها إلى أوروبا إلا إذا حصلت على شهادة الأيزو 9000. وقد أطلق ذلك العنان لقطاع الصناعة والتدريب للحصول على هذه الشهادة، وساعد على إيجاد آلاف المستشارين في هذا المجال.

### 3- نجاح أو فشل الجودة الشاملة في المؤسسة :

لقد تم مناقشة نجاح وفشل برامج الجودة الشاملة بشكل مستفيض، ففي حين يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة قد أصبحت على فراش الموت، يرى البعض الآخر أن إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة الأفضل لتحقيق النجاح من خلال إرضاء الزبائن.

وقد تظهر بعض المشكلات في طريقة تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة. وهذا

يعيدنا إلى التعريف التالي "تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الأعضاء في المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل". ويتضمن ذلك بوضوح الحاجة إلى تغيير الثقافة المؤسسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتظهر الفروق في الجهود المبذولة لإدخال التغيير الثقافي الذي يقرر نجاح أو فشل أي برنامج للتحسين. وتعتمد الثقافة المؤسسية على إدراك أعضاء المؤسسة لما تم إنجازه في الماضي، وتعتمد على السلوك المقبول كونه ناجح أو فعال.



ويصبح إدراك الأعضاء هو الأساس للمعايير المؤسسية. والمعايير توضح القواعد لتحديد التصرف والسلوك المناسب أو غير المناسب المتوقع من أعضاء المؤسسة. وبسبب التفاعل بين المعتقدات والقيم الفردية، والمعايير المؤسسية، والأنظمة المؤسسية فإنه يجب تحديد هذه العناصر الثلاث لتغيير الثقافة.

وهناك محاولات مستمرة لإدخال تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية، ولكن الشيء الوحيد الذي يتم تغييره هو الجزء الرسمي، أي الهيكل التنظيمي والأنظمة المؤسسية. أما النواحي الأخرى (معتقدات وقيم الفرد، والمعايير المؤسسية) فلم يتم

تحديدها. وهذا هو السبب الأساسي لفشل برنامج التحسين الإداري أو إدارة الجودة الشاملة.

#### 4- أفكار مستقاة من المعيار الدولي أيزو 9000

العامل الأساسي في أداء المؤسسة هو جودة المنتجات والخدمات. وهناك اتجاه عام نحو متطلبات صارمة للزبائن بالنسبة للجودة. وقد صحب هذا الاتجاه إدراك متنامي لضرورة التحسين المستمر في الجودة لتحقيق أداء اقتصادي جيد والمحافظة عليه.

تقوم معظم المؤسسات الصناعية والتجارية والحكومية بإنتاج منتجات وخدمات لتلبية متطلبات وحاجات المستخدم. وهذه المتطلبات تصاغ على شكل مواصفات، أحيانا لا يمكن ضمان متطلبات الزبائن بشكل مستمر، وبالتالي نحتاج لتحسين معايير نظام الجودة في المؤسسة. حيث يتأثر نظام الجودة للمؤسسة بأهداف المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها والممارسات الخاصة بها، ولذلك يختلف نظام الجودة من مؤسسة لأخرى.

ويمكن تلخيص أهداف معيار الأيزو 9000 كما يلي :

- توضيح الفروقات والروابط بين مفاهيم الجودة الأساسية.
- تزويد الإرشادات اللازمة لاختيار واستخدام سلسلة من المعايير الإدارية عن نظم الجودة والتي يمكن استخدامها لأهداف إدارة الجودة الداخلية.
- ويمكن التطرق لخمس مصطلحات أساسية تبعا لأهميتها في الاستخدام الصحيح للمعايير على المستوى الدولي.

#### سياسة الجودة Quality Policy

وتمثل الاهتمامات والاتجاهات الكلية للجودة لمؤسسة ما بخصوص الجودة، وكما

تم إقرارها رسمياً من قبل الإدارة العليا. حيث أن سياسة الجودة عنصر من عناصر السياسة المؤسسية ويتم إقرارها من قبل الإدارة العليا.

### إدارة الجودة Quality Management

وتمثل وظيفة الإدارة في تحديد وتنفيذ سياسة الجودة. حيث أن:

- 1- تحقيق الجودة المرغوبة يتطلب التزام ومشاركة جميع أعضاء المؤسسة، في حين تقتصر مسؤولية إدارة الجودة على الإدارة العليا.
- 2- تتضمن إدارة الجودة التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد والنشاطات المنتظمة للجودة مثل تخطيط الجودة والتشغيل والتقييم.

### نظام الجودة Quality System

الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد لتنفيذ إدارة الجودة. حيث أن:

- 1- نظام الجودة شاملاً بالقدر الذي يحتاجه تحقيق أهداف الجودة.
- 2- قد يطلب توضيح طريقة تنفيذ بعض العناصر في النظام لأغراض التعاقد أو التقييم.

### مراقبة الجودة Quality Control

الأساليب والنشاطات التشغيلية المستخدمة لتحقيق متطلبات الجودة. حيث أن:

- 1- مصطلحات معدلة عند الإشارة إلى جزء من نظام مراقبة الجودة مثل مراقبة جودة التصنيع أو عند الإشارة إلى مفهوم اشمل مثل مراقبة الجودة للشركة بشكل عام.
- 2- عملية مراقبة الجودة تتضمن الأساليب والنشاطات التشغيلية التي تهدف لمراقبة العملية والتخلص من أسباب الأداء غير المقنع في المراحل ذات العلاقة في دورة الجودة للحصول على نتائج اقتصادية فعالة.

## ضمان الجودة Quality Assurance

الأفعال المخططة والمنظمة والضرورية لإعطاء ثقة مناسبة بان المنتج أو الخدمة سوف تحقق متطلبات الجودة. حيث:

1- لن يكتمل ضمان الجودة إلا إذا توفرت متطلبات واضحة تعكس احتياجات المستخدم.

2- تحتاج عملية ضمان الجودة تقويم مستمر للعناصر التي تعكس ملائمة التصميم والمواصفات للتطبيقات المطلوبة إضافة للتحقق من وتعديل عمليات الإنتاج والتركيب والفحص. وقد يتطلب منح الثقة تقديم الإثبات.

3- تستخدم عملية ضمان الجودة ضمن المؤسسة كأداة إدارية. في حين تمنح الثقة بالمورد في حالات التعاقد.

### 4- فعاليات واستنتاجات الجودة:

يجب على المؤسسة أن تحاول تحقيق الأهداف الثلاثة التالية بخصوص الجودة:

1- يجب على المؤسسة أن تحقق وتحافظ على جودة المنتج أو الخدمة لتحقيق متطلبات الزبائن بشكل مستمر.

2- يجب على المؤسسة أن تمنح الثقة لإدارتها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها.

3- يجب على المؤسسة أن تمنح الثقة لزبائنها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة للمنتج أو الخدمة والمحافظة عليها وفي حالات التعاقد فقد يتضمن ذلك تقديم عرض يثبت ذلك.

إن ما قيمته 90٪ من الحديث عن إدارة الجودة الشاملة يبقى حديثاً. وينطبق ذلك على العديد من المؤسسات التي تدعى تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة ولكنها لا تحقق فعليا الفوائد المتوقعة، والسبب في ذلك عدم الأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر المطلوبة لتحقيق ذلك. ويعتبر مفهوم التطوير المؤسسي ونموذج تطبيقه كما تبناه الاتحاد الدولي للاتصالات ومجموعة من خبراء تنمية الموارد البشرية فيه الأداة المثالية لضمان التنفيذ المناسب.

وقد أوضح ذلك مختصو الموارد البشرية والتدريب الذين حضروا الاجتماع الإقليمي الخامس للموارد البشرية والتدريب في برازيليا، حيث انبثق عن هذا الاجتماع الدولي الفكرة التالية:

"إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتحرك جنبا إلى جنب مع التطوير المؤسسي".

