

## **الباب الأول**

# **أسس ومرتكزات الجودة الشاملة**

obeikan.com

## **الفصل الأول**

### **مفهوم الجودة الشاملة ومراحل تطورها**

1. مقدمة
2. مفهوم الجودة
3. التطور التاريخي لإدارة الجودة
4. تعريف إدارة الجودة الشاملة
5. متطلبات النجاح ومراحل التحول

obeikan.com

## 1. مقدمة:

تعد الجودة ذات أهمية إستراتيجية، سواء على مستوى المنظمة، أو على المستوى الكلي المتمثل بمستوى الدولة<sup>(1)</sup>. وتبرز أهمية الجودة في المنظمات في أن هذه المنظمات تتنافس فيما بينها لخدمة الزبون، وزيادة حصتها السوقية، لذلك فمن واجب المنظمة تقديم السلع والخدمات ذات الجودة، سواء لترضي حاجات ورغبات زبائنهم، أو لتجذب زبائن جدد، ويتم ذلك عن طريق تخطيط الحملات الإعلانية، واتباع السياسات الترويجية التي تعد هامة جداً في ميدان المنافسة، وتجعل المستهلك يتخذ قراره في شراء أو عدم شراء السلعة. وتتمثل العوامل التي تؤثر في قرار المستهلك في العوامل الثلاثة التالية:

أ. السعر: Price

ب. الجودة: Quality.

ج. الجاهزية: Availability

فعندما تتنافس المنظمات يتجه الزبون إلى المقارنة بين سلعها ليختار الأفضل بالنسبة له، وفقاً لدخله، وسعر السلعة وجودتها. إذ يحدد الفائدة التي يمكن أن يحصل عليها من شراء السلع والخدمات، وهذه الفائدة هي بمثابة درجة الجودة التي يمكن أن يحصل عليها نسبة للسعر المدفوع، أي أن الزبون يرغب دائماً بالحصول على أفضل جودة بالنسبة للسعر الذي يدفعه.

أما بالنسبة للمنظمة، فتحاول دائماً أن تصنع أفضل سلعة، أو تقدم أفضل خدمة مقابل السعر الذي تستطيع الحصول عليه، أي أنها يجب أن تنتج سلعها بجودة مناسبة. وعندئذ يجب على المنظمة أن تجهز مستوى تنافسياً للجودة في مستوى السعر التنافسي، لكي تحصل على الكمية المناسبة للمبيعات لدفع

(1) بدري، مسعود عبد الله (1994): العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة في منشآت دولة الإمارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الأول، العدد الثاني، ص 331.

نفقاتها، وزيادة هوامش الربح وتخفيض تكاليف المسؤولية القانونية للسلعة، وضمان بقائها في السوق، وزيادة حصتها<sup>(2)</sup>.

ووفقاً لذلك، فإن جودة السلع والخدمات في المنظمة وسمعتها تتوقف على رضا وخدمة الزبون. ولهذا السبب، فإن مديري العمليات تقع على عاتقهم مسؤولية أساسية، تتمثل في مساعدة المنظمة لتسلم للزبائن السلع والخدمات ذات الجودة في مستوى السعر المناسب، وبذلك تكون الجودة أحد العوامل التي تساعد في اختيار إستراتيجية أعمال المنظمة وعملياتها.

أما على المستوى الكلي (مستوى الدولة) فتكون اعتبارات الجودة هامة للدولة جميعها. خصوصاً، إذا كانت صناعاتها تتنافس في السوق الدولية بفاعلية. ويجب أن تكون سمعة جودتها ملائمة للسعر. فبالنسبة للدول النامية، يجب أن تنتج السلع، وتقدم الخدمات ذات الجودة، لكي تحقق المزيد من التطور والتقدم، ولتخفف من عوائق الاستيراد، واستنزاف الثروة، وتراكم رأس المال، ولتعمل على زيادة القدرة على التصدير، فإذا كانت الصناعات في هذه الدول متطورة نوعاً ما، فإن السلع المنتجة فيها تتنافس مع تلك التي في الدول الأخرى المنتجة لهذه السلع في السعر والجودة والجاهزية، وهذا يعني أن السلعة ذات الجودة المنخفضة تؤدي إلى مبيعات أقل، واقتصاد فقير، ويعني الاقتصاد الفقير أموالاً قليلة تُصرف لتدريب العمال، وتراكماً قليلاً لرأس المال لبناء تجهيزات الإنتاج التي تتميز بصنع السلع، وتزيد الدخل، فإذا اشترت الدولة جميع سلعها من الخارج، فمن المحتمل ألا تتطور أبداً.

وتحتاج الدول المتقدمة إلى أن تكافح لتحسين وتشجيع الثروة في صناعاتها، إذ يجب أن تبقى الجودة، والتكلفة، وجاهزية سلع وخدمات الدولة

(2) الصرن، رعد (1998): طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، إشراف: أ.د. عبد الطيف عبد اللطيف، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص15.

متنافسة<sup>(3)</sup>، باعتبار أن العالم يعمل في ميدان العولمة والمنافسة الدولية، وينتج نظام الأيزو. وبذلك، فإن الدولة التي لا تهتم بالجودة تسقط من الأسواق، وقد تعاني من مشكلات اقتصادية عديدة، وستنخفض فيها نتيجة هذه الظاهرة الأعمال وعوائد الضرائب، ويهبط مستوى المعيشة<sup>(4)</sup>.

ويلاحظ اليوم تزايد اهتمام الصناعة والمجتمع بالجودة. ويعود هذا الاهتمام الكبير لأسباب متعددة منها:

- أ. تزايد عدد الزبائن المطالبين بالجودة.
  - ب. تعاظم وتفاقم المنافسة في الأسواق الداخلية والدولية.
  - ج. زيادة المطالبة بربحية أفضل وأحسن.
  - د. تقديم تشريع أحسن للمسؤولية القانونية عن السلعة.
- ويلاحظ في أغلب المنظمات أن هناك افتقاراً لمعرفة طرائق معالجة جودة السلع، لذلك قمنا بإعداد هذا البحث على أمل توفير أفكار للعمل بفاعلية أكبر وأفضل لمعالجة مشكلات الجودة والمسائل المتعلقة بها.

## 2. مفهوم الجودة:

إن كلمة جودة تعني لأغلب الناس «النوعية العالية» High Quality. فكلما كانت أفضل ظهرت بشكل أحسن وأعطت نتائج مثلى أكثر. وبناءً عليه، فقد تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الكتاب والمهتمون بموضوع الجودة، وقد استهدفت هذه المحاولات وضع تعريف محدد لمعنى ومضمون الجودة، وأبعادها المختلفة، ولكن من الصعوبة بمكان أن نجد تعريفاً بسيطاً يصفها، ويعرفها تعريفاً شاملاً قاطعاً بسبب تعدد جوانبها.

إن مفهوم الجودة يتضمن الخصائص الأساسية المدركة للسلع أو

---

(3) Dilworth, James B. (1986): **Production & Operations Management: Manufacturing and nonmanufacturing**, (3rd ed.), Random House, New York, p. 477.

(4) Dilworth, James B. (1986), op.Cite, P.477

الخدمات التي تلتي أو تفوق توقعات الزبائن، خصوصاً تلك المتعلقة بالسمات والأداء Features & Performance التي يتم على أساسها النظر إلى نشاطات المنظمات على أنها تنتج قيمة مضافة. وتعد الجودة إحدى سمات ومؤشرات أداء السلعة أو الخدمة، فهي تلعب دوراً هاماً في عملية المنافسة، وفي جعل الأداء التنظيمي متميزاً.

ومن هذه الناحية، اعتبر كل من Change & Buzzell:1983 أن التأكيد على جودة السلعة يحمل أثراً إيجابية قوية للعائد على الاستثمار في المنظمة، وتأثيراً غير مباشر على الموقف السوقي لها، واعتبرها Fornell:1996 أيضاً محدداً هاماً لرضا الزبون<sup>(5)</sup>.

وفي ظل عولمة الأسواق والسلع يعد الزبائن والعملاء مصدراً هاماً لسلع الموردين في كل أنحاء العالم، لذلك فإن المنظمات في ظل البيئات العالمية يجب أن تعطي انتباهاً أكثر لمعايير جودة سلعها وخدماتها مقارنة مع المنظمات المنافسة لها، فما هي الجودة إذاً؟

إن العديد من الأفراد يعانون من صعوبة بالغة في الإجابة عن هذا التساؤل. وقد تكون الإجابة الشائعة غالباً لا يمكن أن نعرفها، ولكننا نعرف متى نراها ونشاهدها، وهذا ما أدى إلى بروز آراء متعددة تتعلق بهذا المفهوم، حيث شكلت هذه الآراء تنوعاً هاماً في مداخل الجودة وتعريفاتها، فقد عُرِّفت في بداياتها على أنها الملاءمة للاستعمال Fitness for use والمطابقة للمتطلبات Conformance to Requirement.

وهذان التعريفان قاصران لأن المنظمة التي تصمم سلعها وخدماتها وتنتجها بالمطابقة مع معيار التصميم لا تنتج بالضرورة السلعة أو تقدم الخدمة ذات الجودة، وقد يحكم عليها من قبل الزبائن بأنها سلعة أو خدمة سيئة. ومن

---

(5) Calantone, Roger & Gary knight (2000): the critical Role of Product Quality in the international Performance of Industrial firm, **Industrial Marketing Management**, Elsevier Science, Inc. North-Holland, Vol.29, No.6, November, P495.

هذه الناحية لا يحكم على السلعة أو الخدمة بأنها ذات جودة، إلا إذا تطابقت مع متطلبات الزبون الذي يشكل العنصر الهام في تعريف الجودة.

وتعريف الجودة من قبل المنظمة ليس له معنى إذا فشل في التقاء هذه المتطلبات<sup>(6)</sup>، وهذا هو الجانب الأقوى للجودة في السعي إلى الحصول على ميزة تنافسية في الأسواق العالمية.

لقد عرّف Juran & Gryna:1964 الجودة على أنها رضا الزبون Quality is Satisfaction أو الملاءمة للاستعمال. وقد بدأ هذا التعريف بتحديد من هو الزبون معتبراً إياه أي فرد تأثر بالسلعة أو العملية. وقد ميزا من خلال هذا التعريف بين نوعين من الزبائن هما الداخليون Internal والخارجيون External واعتبرا أن المنتج الذي يعبر عن ناتج أي عملية يأخذ الأنواع التالية<sup>(7)</sup>:

- أ. السلع: ومن أمثلتها السيارات والمواد الكيميائية وغيرها.
- ب. البرمجيات: ومن أمثلتها البرامج الحاسوبية والتقارير والتعليمات الحاسوبية وغيرها.
- ج. الخدمة: ومن أمثلتها الأعمال المصرفية والتأمين والنقل، ويمكن أن تتضمن الخدمة أيضاً أنشطة الدعم ضمن المنظمات مثل منافع العمال وصيانة المصانع والدعم السكرتاري.

وفي تعريف آخر أورده Deming:1986 أكد فيه أن الجودة: «تعني توقع احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سلعة أو خدمة مفيدة وقابلة للاعتماد، وإيجاد النظام الذي ينتج السلعة أو الخدمة بأقل

(6) Hansen, Eric & Robert J. Bush (1999): Understanding Customer Quality Requirements: Model and Application, **Industrial Marketing Management**, Elsevier Science, Inc, North-Holland, Vol.29, No.2, March, P120.

(7) Gryna, Frank M. & et.al (2007): **Juran's Quality Planning and Analysis for Enterprise Quality**, (5th ed.), Mc Graw -Hill Companies, Inc., New York, P.13

سعر ممكن، وهذا ما يمثل قيمة جديدة للزبون والأرباح بالنسبة للمنظمة»<sup>(8)</sup>.  
أما Taguchi:1987 فقد اعتبرها بمثابة مقياس لمتطلبات الزبون وإرضاء التوقعات، وأنها ليست ساكنة باعتبار أن توقعات الزبون تتغير باستمرار، وتتطلب تطوير مواصفات ومعايير السلعة أو الخدمة لالتقاء احتياجات الزبون (جودة التصميم Quality of Design)، وعندئذ لا بد من القيام بعملية التصنيع أو تقديم الخدمات التي ترضي هذه المعايير والتوقعات (جودة المطابقة Quality of Conformance)<sup>(9)</sup>.

ويقول Garvin:1984 إن السلع التي ترضي أولويات الزبائن بشكل أفضل هي تلك السلع التي تكون ذات جودة عالية<sup>(10)</sup>. واقتصر تعريف كل من Sinha, & Willborn:1985 على ما يفكر به الأفراد ويدركونه أو يجربونه، فالجودة تدرك وتلاحظ على أنها عالية أو منخفضة أو سلبية وتوصف قيمتها في مدى المنفعة والاستفادة منها<sup>(11)</sup>.

وقد عرّفها Feigenbaum:1991 بقوله التالي: «إن الجودة هي المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمال والتي ستلبي توقعات الزبون»<sup>(12)</sup>.

وتضمن تعريف منظمة الأيزو ISO:1994 للجودة بأنها: «عبارة عن

---

(8) Gabor, Andrea (1990): **The Man who discovered Quality: How W. Edwards Deming Brought the Quality Revolution to America- the Stories of Ford, Xerox, and GM**, Random House, Inc, New York, P.10.

(9) Lochner, Robert H & Joseph E. Matar (1990): **Designing for Quality: An Introduction to the Best of taguchi and Western Methods of Statistical experimental design**, Chapman and Hall, London, p. 11.

(10) Bennett, F. Lawrence, P.E.(1996): **the Management of engineering: Human, Quality, Organizational, Legal, and Ethical Aspects of Professional practice**, John Wiley & sons, Inc, New York, P.54.

(11) Sinha, Madhav N. & Walter W.O. Willborn (1985): **The Management of Quality Assurance**, John Wiley & Sons, Singapore, P.4.

(12) Feigenbaum, Armand V. (1991): **Total Quality Control**, (3rd ed.), Mc Graw-Hill, Inc, Singapore, P.7.

المجموع الكلي لخصائص وصفات الوحدة التي تظهر قدرتها على إرضاء الاحتياجات الظاهرة والضمنية. ويرتبط بهذا التعريف ما يطلق عليه اسم الجودة النسبية Relative Quality الذي يشير إلى أن الوحدات ترتبط على أساس نسبي بدرجة الامتياز أو المعنى المتعارف عليه بحيث لا تكون درجاتها مرفوضة»<sup>(13)</sup>.

وفي عام 1983 عرّفت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة American Society for Quality Control (ASQC) الجودة بأنها: «السمات والخصائص الكلية للسلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة والتي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية»<sup>(14)</sup>.

وفي تعريف آخر أورده Adam and Ebert:1992 يتضمن أن الجودة هي: «الدرجة المحددة لأية مواصفات تصميم بالنسبة للسلعة أو الخدمة بحيث تكون مناسبة لوظيفتها واستعمالها، ودرجة أي سلعة أو خدمة هي أن تطابق مواصفات تصميمها»<sup>(15)</sup>.

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة أو الكثير منها نلاحظ أن هناك اختلافاً واضحاً وكبيراً في تعريف الجودة، لذلك نجد أن أحد الكتاب وهو Garvin يرى أن تعريفات الجودة يمكن حصرها جميعاً، وتقسيمها إلى مجموعة من الأنواع منها<sup>(16)</sup>:

أ. وجهة النظر التسويقية: ترى أن الجودة تعني الأداء الأفضل للسلعة، لذلك فهي تعتمد في تعريفها للجودة على أساس مستعمل السلعة (الزبون).

---

(13) ISO 8402 (1994): **Quality Management and Quality Assurance- Vocabulary**, (2nd ed.), International Standard, ISO, Geneva, P.3.

(14) زين الدين، فريد (1996): **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ص15.

(15) Adam, Everette, JR. & Ronald J. Ebert (1992): **Production and Operation Management: Concept, Models and Behavior**, (5th ed.), Prentice-Hall, Inc, Englewood cliffs, N.J, P.47.

(16) زين الدين، فريد (1994): **إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها في صناعة الغزل والنسيج المصرية: دراسة تطبيقية على شركة الشرقية للغزل والنسيج**، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ص 26.

ب. وجهة النظر الإنتاجية: ترى أن الجودة تقوم على أساس التصنيع، حيث تعني المطابقة للمعايير والمواصفات، وأن يتم إنتاج السلعة بطريقة صحيحة من المرة الأولى.

ج. وجهة نظر السلعة: حيث تنظر إلى الجودة على أنها التغير الخاضع للقياس الدقيق.

ونظراً لهذه الاختلافات، فإنه يتعين على المنظمات أن تضع أهدافها المتعلقة بتصميم الجودة وتكاليف الحصول على مستوى معين لهذه الجودة بالشكل الذي يحقق العناصر الثلاثة التالية:

أ. يجب أن تصمم السلعة أو الخدمة على الأقل بأدنى درجة مناسبة لاستعمالها، ويعبر عن هذا الجانب بجودة التصميم.

ب. يجب أن تطابق السلعة أو الخدمة معايير التصميم، ويعبر عن هذا الجانب بجودة المطابقة.

ج. يجب أن يستقبل الزبون دعم الخدمة والتدريب الضروري، بحيث يكون استعماله للسلعة مرضياً وضمن التوقعات المحددة، ويعبر عن هذا الجانب بجودة الأداء أو الخدمة.

ومن ناحية أخرى، صنف كل من Evans & Lindsay:2011 تعاريف الجودة بناءً على المعايير التالية<sup>(17)</sup>:

أ. معيار الحكم والتقدير الشخصي Judgmental Criteria ويطرافق مع تفوق وامتيان السلعة أو الخدمة.

ب. المعيار المحدد بالسلعة Product-Based Criteria ويطرافق مع مواصفات السلع وخصائصها وسماتها.

ج. المعيار المحدد بالمستخدم User Based Criteria وذلك لأن الجودة تحدد ما

---

(17) Evans, James R. & William M. Lindsay (2011): **The Management and Control of Quality**, (8th ed.), South- Western, Cengage Learning, Australia, P.15

يرغبه ويريده الزبون.

د. المعيار المحدد بالقيمة Value-Based Criteria أي العلاقة بين الاستفادة أو الرضا عن السلعة أو الخدمة ونسبتها إلى السعر.

هـ. المعيار المحدد بالتصنيع Manufacturing-Based Criteria أي النتائج المرغوبة للممارسات الهندسية والتصنيعية أو المطابقة للمواصفات الموضوعية.

ونستطيع القول بأن التنوع في تعاريف الجودة يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الثمانية لها المتمثلة في الأداء Performance والسمات Features والموثوقية Reliability والمطابقة Conformance والمتانة Durability والقابلية للخدمة Serviceability والجمالية Aesthetics وإمكانية الإدراك Perceived بحيث يتم في النهاية التقاء توقعات الزبائن الحاليين والمستقبليين.

إن تعاريف الجودة تعكس التطور التنظيمي الذي أصابها في الأجزاء المختلفة من العالم، وبشكل خاص خلال سنوات القرن العشرين كما قالت Barad:1996 لاسيما التطورات الحاصلة لها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان قبل اعتراف الإدارة بالجودة كهدف استراتيجي تنافسي، حيث تم النظر إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على أنها متلقي أو مستقبل لطرائق ومبادئ الجودة المطروحة من قبل مفكري الجودة في الغرب. كما أنها مصدر للفلسفات الجديدة المرتبطة بها مما أدى إلى تدعيم الجوانب العملية الهامة لنظريات الجودة الغربية<sup>(18)</sup>.

---

(18) Barad, Miryam (1996): **Total Quality Management, International Encyclopedia of Business and Management**, edited by: Malcolm Warner, Routledge, London & New York. Vol.5, P.4887.

### 3. التطور التاريخي لإدارة الجودة:

على الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد، إلا أنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة. إذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل تماماً باقي الوظائف مثل: وظيفة المشتريات، والوظيفة الهندسية، وبحوث التسويق وغيرها، وأصبحت تستحق الانتباه من جانب رجال الإدارة العليا بالمنظمات. وخلال مسيرة التطور في الفكر الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن أن نلاحظ أن تتابع المداخل المتطورة للجودة عبر تطورها لم تحدث في صورة هزات مفاجئة للفكر الإداري، أو في صورة طفرات، ولكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت.

وكان هذا التطور انعكاساً لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى قرن مضى، وهذه الاكتشافات يمكن تقسيمها إلى أربع مراحل متميزة للجودة وهي المعاينة Inspection، والرقابة الإحصائية للجودة Statistical Quality Control وتوكيد أو ضمان الجودة Quality assurance وإدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) أو ما يطلق عليه في بعض الأحيان إدارة الجودة الإستراتيجية Strategic Quality Management.

ومما يؤكد وجهة النظر السابقة ما أورده أحد الكتاب عن تطور إدارة الجودة، وتقسيمها إلى عدة مراحل عبر مسيرة تطور الجودة، ولكن من الملاحظ أن كل مرحلة تالية من مراحل التطور قد اشتملت وتضمنت المرحلة السابقة لها، ولم تكن منفصلة عنها، فالرقابة الإحصائية للجودة تتضمن المعاينة، وتوكيد الجودة يتضمن الرقابة الإحصائية للجودة، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن توكيد الجودة.

يتضح لنا من السابق المراحل التي سلكتها مفاهيم إدارة الجودة في تطورها عبر السنوات الماضية، والتي يمكن أن نخلص منها إلى أن مراحل التطور

استهدفت الاتجاه المستمر نحو التحسين، والبُعد قدر الإمكان عن المفاهيم الكلاسيكية للجودة، والتي لم تكن تتعدى التأكد من مطابقة المواصفات، وتحديد وقمع المخالفات.

من الملاحظ في القرن الحادي والعشرين أن هناك مرحلة خامسة خلال مسيرة تطور الجودة هي الإدارة الإستراتيجية للجودة Strategic Quality Management والتي تترافق مع جميع عناصر التطورات في المراحل الأربع السابقة. ويظهر هذا الترافق من خلال قيام المديرين في الإدارة العليا بدراسة الجودة كمفوعة تنافسية في عملياتهم للتخطيط الإستراتيجي الذي يركز على قيمة الزبون<sup>(19)</sup>.

هنالك فروقات كبيرة بين إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) والرقابة الشاملة للجودة (T.Q.C) في مجال ودرجة التطبيق. فإدارة الجودة الشاملة تركز بشكل كبير على الإدارة والطرائق الإدارية، في حين تترافق الرقابة الشاملة للجودة مع التطوير المتكامل للسلعة أو العملية، وهذه الإدارة وصلت إلى أعلى مراحل تطورها، وهي أنها أصبحت إستراتيجية عالمية<sup>(20)</sup>.

وفي عقد التسعينات من القرن العشرين سعت الكثير من المنظمات المختلفة لتحسين نظمها وتقديم خدمات أفضل للزبائن والعملاء، نتيجة التعامل مع عدد كبير من المسائل التنافسية العالمية، ومن هنا كان التأكيد على عنصر الالتزام بالجودة الشاملة، لذلك يحتاج مديرو المنظمات إلى فهم وتطبيق المفهوم، لتحسين معاملاتهم وإرضاء زبائنهم وعمالئهم في ظل بيئة عالمية شديدة التغير والتعقيد، والتي لا يقوى على الصمود فيها، إلا من يتبع منهج

---

(19) Bound, Greg and Others (1994): **Beyond total Quality Management: toward the emerging Paradigm**, Mc Graw-Hill, Inc, Singapore, P.60.

(20) Dean, Edwin B. (1998): **Total Quality Management from the Perspective of competitive advantage**, NASALOG, p.1.

التطوير والتحسين طريقاً وعملاً<sup>(21)</sup>. ويعرض الجدول رقم(1) تطور إدارة الجودة الشاملة حتى وصلت إلى حالتها الإستراتيجية الحالية<sup>(22)</sup>.

| العام             | تطور مفهوم الجودة                            | المراكز                                                                                         | الأحداث الرئيسية                                                                                       | ابتكارات إدارة الجودة الشاملة ونشوء النماذج                                                          |
|-------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| قبل الخمسينيات    | الملاءمة للمعيار                             | الإنتاج الكبير<br>خط الإنتاج<br>التميط<br>المعاينة                                              | تقديم ديمنج<br>الرقابة الإحصائية<br>لليابان                                                            | الرقابة الإحصائية للعملية                                                                            |
| الستينيات         | الملاءمة للاستعمال «جودة التصميم»            | بحوث السوق<br>المشاركة<br>الوظائفية<br>المتبادلة<br>الجودة المتوقعة                             | زيادة إدراك<br>الزبون                                                                                  | دوائر رقابة الجودة<br>الرقابة الشاملة للجودة                                                         |
| السبعينيات        | الملاءمة للتكلفة                             | تحسين العمل<br>مشاركة جميع<br>المستويات في<br>الهيكل التنظيمي<br>الجودة المتوقعة<br>بسعر تنافسي | أزمة النفط<br>(زيادة التكلفة)                                                                          | توكيد الجودة                                                                                         |
| الثمانينيات       | الملاءمة للمتطلبات الضمنية (التفكير المتقدم) | الأدوات الإدارية<br>للتحسين<br>الجودة الجذابة<br>تحسين جميع<br>العمليات                         | المنافسة من<br>الاقتصاديات<br>الصناعية الجديدة<br>وإدراك ميزة<br>التكلفة والمنافسة<br>العالمية الكثيفة | حركة إدارة الجودة الشاملة<br>(البلدان الغربية)<br>نشر وظيفة الجودة<br>سلسلة الأيزو 9000<br>وشهاداتها |
| التسعينيات        | الملاءمة لثقافة المنظمة                      | الإدارة الشاملة<br>للمشروع                                                                      | زيادة الاهتمامات<br>البيئية                                                                            | إعادة هندسة عمليات العمل<br>المنظمة المتعلمة<br>الإدارة بالمشروعات<br>الأيزو 14000                   |
| عام 2000 وما بعده | الملاءمة للبيئة العالمية والمجتمعية          | جودة الحياة<br>لجميع<br>جودة الخدمات                                                            | البحث عن<br>المواطنة                                                                                   | ما بعد إعادة الهندسة<br>والجودة الشاملة<br>جودة إدارة الحياة                                         |

الجدول رقم (1) تطور إدارة الجودة الشاملة

(21) Stahl, Michael J. (1995): **Management: Total Quality in a Global environment**, Basil Blackwell, LTD, P.47.

(22) Yeo, K.T. (1996): Management of change-from TQM to BPR and Beyond, **The international Journal of project Management Association**, Special Issue on Business Process Re-engineering and Beyond, Vol.14 , No.6, December, P.322.

#### 4. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

إن ما تتسم به الأسواق العالمية من حدة المنافسة وزوال للحدود الجغرافية جعل المنظمات تعيد التفكير في إستراتيجيات تنافسية تستطيع من خلالها جذب انتباه الزبائن العالميين المختلفين المتواجدين في أماكن مختلفة من العالم، فهم يلعبون الدور الأكبر في بقاء واستقرار هذه المنظمات، ولكي تبقى هذه المنظمات في العالم التنافسي كان لابد لها من تغيير مفاهيمها تجاه الجودة والزبائن.

وتعد إدارة الجودة الشاملة إحدى الطرائق الهامة لالتقاء التغيرات المطلوبة، ومن الملاحظ في الآونة الأخيرة أنه قد كثرت الأحاديث والأقوال حولها فهي مفهوم متنامٍ يحتوي على طرائق ومفاهيم جديدة تتطور وتتجدد بصورة مستمرة، وهي تتطلب من المنظمات مراحل مختلفة للتحويل إليها، كما أنها تستخدم نماذج وأشكالاً مختلفة على قدر كبير من الأهمية.

لقد فسّر Hansen:1998 مصطلح إدارة الجودة الشاملة كالتالي<sup>(23)</sup>:

• الشاملة: total لأن الجودة تتطلب جميع الأفراد والأنشطة في المنظمة.

• الجودة: Quality أي المطابقة للمتطلبات والتقاء توقعات الزبون.

• الإدارة: Management أي أن الجودة يمكن إدارتها، ومن المفروض أن تدار دوماً بدقة.

وبذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إدارة الجودة بحيث يكون كل شيء مستمراً في العمل.

وعلى هذا الأساس نظر إليها كل من Brocka & Brocka:1992 باعتبارها أسلوباً لتحسين الأداء بشكل مستمر في جميع مستويات العملية، وفي جميع

---

(23) Hansen, Dexter A. (1998): **Total Quality Management**, Dexter & Hansen @ World net at. Net. Amazon.com, P.2.

وظائف المنظمة باستعمال جميع الموارد البشرية والراسمالية المتوفرة<sup>(24)</sup>.

وقد عرفتها المواصفة البريطانية Bs4778:1991 الجزء الثاني بأنها: «فلسفة إدارية تعتنقها جميع النشاطات لتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع وإرضاء أهداف المنظمة بأسلوب وتكلفة أكثر فاعلية من خلال تعظيم إمكانيات جميع العمال في القيادة المستمرة للتحسين».

في حين اعتبرتها المواصفة البريطانية BS7850:1992 الجزء الثاني بأنها: «فلسفة إدارية وممارسات المنظمة التي تهدف إلى تسخير الموارد المادية والبشرية في المنظمة بأسلوب أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها»<sup>(25)</sup>.

وفي تعريف آخر لها قدمه Jablonski:1992 اعتبرها شكلاً تعاونياً لتنفيذ الأعمال التي تركز على مواهب وقدرات العمال والإدارة لتحسين الجودة والإنتاجية باستعمال الفرق ذات الهدف المحدد لإسعاد الزبائن الداخليين والخارجيين<sup>(26)</sup>.

أما تعريف Barkley & Saylor:1994 فتناولها على أنها: «فلسفة قيادية ومجموعة مبادئ إرشادية تؤكد التحسين المستمر عن طريق مشاركة الأفراد ووضع منهجية هيكلية منضبطة وتؤكد قياس العملية وتركيز كل شيء على الرضا الشامل للزبون»<sup>(27)</sup>.

وجاء تعريف Rampy & Robert:1992 لإدارة الجودة الشاملة بقولهما: «نظام إداري يركز على الأفراد ويستهدف الزيادة المستمرة في رضا الزبون وبتكلفة منخفضة باستمرار. والجودة الشاملة هي مدخل لنظام شامل (وليست

(24) Brocka, Bruce & M. Suzanne Brocka (1992): **Quality Management: Implementing the Best Ideas of the Masters**, Richard D. Irwin, Inc., New York, P.3.

(25) Dale, B.G. & J.J. Plunkett (1995): **Quality costing**, (2nd ed.), Chapman & Hall, London, P.2.

(26) Bennette, F. Lawrence, P.E. (1996), Op. cite, P.56.

(27) Barkley, Bruce T. & James A. Saylor (1994): **Customer-driven projects Management: a new paradigm in total Quality implementation**, Mc Graw -Hill, Inc., Singapore , p. 47

برنامجاً أو مجالاً منفصلاً)، وهي جزء متكامل لإستراتيجية عالية المستوى تعمل بشكل أفقي عبر الوظائف والأقسام وتتطلب جميع العمال من القمة إلى القاعدة، وتمتد إلى الأمام وتتضمن كلاً من سلسلة التوريد وسلسلة الزبون»<sup>(28)</sup>.

ونظرت منظمة الأيزو ISO:1994 إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها: «المدخل الإداري للمنظمة والذي يركز على الجودة المحددة على مشاركة جميع الأعضاء. وتهدف إلى تحقيق النجاح في الأجل الطويل من خلال إرضاء الزبون وتحقيق الفوائد لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع. ويضم تعبير جميع الأعضاء الأفراد في كل الأقسام، وفي كل مستويات الهيكل التنظيمي. فالقيادة القوية المثابرة للإدارة العليا، والتعليم والتدريب لجميع الأعضاء في المنظمة تعد من متطلبات نجاح هذا المدخل».

لذلك فإن مفهوم الجودة في ظل إدارة الجودة الشاملة ينسب لتحقيق جميع الأهداف الإدارية، ويدل مفهوم فوائد المجتمع على تنفيذ متطلبات المجتمع. وتسمى إدارة الجودة الشاملة بالجودة الكلية أو رقابة الجودة على مستوى المنظمة Company- Wide Quality Control(CWQC) أو الرقابة الشاملة للجودة Total Quality Control(TQC) وغير ذلك<sup>(29)</sup>.

## 5. متطلبات النجاح ومراحل التحول:

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبدأ بالإدارة العليا، ومدى التزامها واقتناعها ببرامج التطبيق، ومدى التزام مجلس الإدارة بهذا الموضوع. إذ إن أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة العليا لا يمكن إغفاله، فالقيادة تعد أساسية خلال كل مرحلة من مراحل عملية التطبيق، وخصوصاً في البداية. وفي الواقع، إن فقدان الالتزام من قبل الإدارة العليا قد يكون سبباً أساسياً

(28) Bound, Grey, & Others (1994): op. cite, P.4.

(29) ISO 8402 (1994): Op. cite, P.6.

لفشل جهود تحسين الجودة، لذا لابد من التركيز على متطلبات النجاح و مراحل التحول إلى الجودة الشاملة.

### 1-5. متطلبات النجاح:

- تتمثل المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة فيما يلي<sup>(30)</sup>:
- أ. القيادة الإدارية المتميزة التي تدعم عملية التحسين المستمر.
  - ب. التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين مع التطوير المستمر للطرائق.
  - ج. الاتصالات الفعالة والتنسيق بين كافة الأنشطة.
  - د. ضرورة أن تكون المنظمة مبنية على أساس إحدى منظومات توكيد وضمان الجودة، ومنها الأيزو 9000 الذي يقدم الأساس لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وذلك بالتركيز على سبعة جوانب رئيسية هي:
1. التطبيق الفعال للرقابة على الجودة.
  2. توثيق الإجراءات والعمليات المتعددة التي تؤثر على جودة السلعة أو الخدمة.
  3. التطبيق الفعال لتوكيد الجودة.
  4. وجود بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يسود فيها التعاون والحماس والمشاركة والولاء والعمل الجماعي والرغبة في العمل والسعي المستمر لتطوير المهارات والقدرات بهدف التحسين المستمر.
  5. وجود هيكل تنظيمي غير رسمي لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشارك جميع العاملين من خلاله في التحسين المستمر للجودة من خلال دوائر الجودة (الأعضاء من نفس موقع العمل)، وفرق التحسين عبر الإدارات (الأعضاء من إدارات مختلفة).

(30) زاهر، بسام حسن ( 1998): مدخل متكامل مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام لصناعة الغزل والنسيج في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، إشراف: د. حسين محمد شرارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 63.

6. التطوير التنظيمي لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية عن طريق التدريب والتعليم المستمرين للجميع، وتطوير الموارد البشرية لتنمية مهارات القادة والمشرفين والعاملين.

7. الاعتماد في قياس تكلفة الجودة على مفهوم التكلفة المحددة على النشاط Activity-Based Cost (A.B.C). وهذا المفهوم الجديد يحرص التكاليف بأنشطة محددة، حيث يقسم أنشطة المنظمة إلى ثلاثة أقسام هي:

أ. أنشطة منتجة Productive activities والإجراء الوحيد لتخفيض التكاليف المرتبطة بهذه الأنشطة هو فعالية ابتكار تعميمات جديدة للعمليات.

ب. أنشطة وقائية Preventive activities ويتم تخفيض التكلفة المرتبطة بهذه الأنشطة عن طريق:

1. تصميم العمليات على أساس فلسفة الأعطال صفر.

2. تحسين تصميم العمليات بشكل مستمر.

ج. أنشطة تصحيحية Corrective activities وتمثل هذه التكلفة 25 % من المبيعات في الشركات الصناعية و 35 % من ميزانية العمليات في منظمات الخدمات. ويتم تخفيض التكلفة المرتبطة بهذه الأنشطة عن طريق قيام كل فرد في المنظمة بمحاولة تخفيضها من ناحية، وكذلك القيام بعمل جماعي لتخفيض هذه التكلفة من ناحية أخرى.

## 2-5. مراحل التحول:

تتمثل المراحل الست الأساسية للتحول إلى الجودة الشاملة فيما يلي<sup>(31)</sup>:

(31) الصرن، رعد (2001): كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، منشورات دار علاء الدين، دمشق، ص175.

### 5-2-1. المرحلة الأولى: بيان الهدف:

إن البيان التنفيذي للهدف هو تقييم للفوائد الممكنة المتحققة من تطبيق المدخل الجديد للعمل، وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعد ضرورياً للقيام بعملية التحول والتغير.

### 5-2-2. المرحلة الثانية: الإدراك

لبدء بعملية الحصول على الالتزام بالنسبة للتغيير يجب أن يدرك المشرفون والمنفذون ومدراء الإدارة العليا مفاهيم وأدوات وطرائق الجودة الشاملة.

ويمكن أن ينجز هذا الإدراك عن طريق توحيد المقاييس المتنوعة مثل برامج التدريب الداخلي والخارجي، والقراءة والملاحظات أو زيارة المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة.

### 5-2-3. المرحلة الثالثة: التشخيص

أي تحديد الفوائد الممكنة من المدخل الجديد للعمل، وهو مدخل الجودة الشاملة والذي يجب أن ينفذ من قبل الأفراد أو الفرد بإشراف المدراء في الإدارة العليا، ويجب أن ترتبط المراجعات الفردية بالمصالح الإستراتيجية الرئيسية للإدارة العليا مثل:

- أ. رضا الزبون الخارجي من خلال البحوث والمقابلات مع معظم الزبائن الهامين.
- ب. الروح المعنوية واتجاهات الأفراد من خلال المقابلات وتقييم دور عمل الأفراد.

ج. الاتصالات الداخلية والخارجية.

د. التكاليف الحالية للأداء.

هـ. موقف السوق المتعلق بالمنافسة؟

- و. كفاءة العمليات الأساسية للعمل من خلال فحص عينة من الطلبات أو العقود لتقييم الرقابة والحكم على تكاليف فشل الجودة.
- ز. الارتباطات والعلاقات مع الموردين.

#### 5-2-4. المرحلة الرابعة: الإستراتيجية المبدئية:

يشير التشخيص في المرحلة الثالثة إلى رئيس المنفذين وفريق الإدارة العليا وذلك من خلال:

- أ. ما هو التنظيم الأفضل وما هو التنظيم الأسوأ؟
- ب. الفرص الرئيسية للتحسين.
- ج. الأسس المبدئية للأداء نتيجة قياس المنافع.
- د. أساس التخطيط كأسلوب متقدم.
- ويمكن أن تطور الإستراتيجية المحددة لكل بنية إدارية بالعلاقة مع البيان الواضح لرسالة المنظمة.

#### 5-2-5. المرحلة الخامسة: وعي الإدارة:

يشكل وعي الإدارة والمدراء التنفيذيين مرحلة أساسية في برنامج الجودة الشاملة بهدف تقييم وقبول حاجات التغيير واقتراح الإستراتيجية والبنية الإدارية المناسبة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال اجتماعات مجلس إدارة الجودة وعقد المؤتمرات.

#### 5-2-6. المرحلة السادسة: الانطلاقة:

أي التدريب والاتصال لتحقيق الالتزام من قبل الإدارة والموظفين في كل مكان في المنظمة، والذي يحدد إدراك كل عامل وموظف لمفاهيم الجودة الشاملة بالإضافة إلى الأهداف والغايات والإستراتيجية والبنية الإدارية، وهذا يتطلب نشاطاً هاماً جداً هو تدريب مخطط بعناية وكفاءة، وبنية أساسية للاتصال، ويمكن أن يحقق إدراك الإدارة العليا من خلال توحيد المقاييس بما

فيها التحليل والتطبيق العملي في مكان العمل.

### وخلاصة القول:

إنه يجب على الإدارة أن تسعى للتزود بمداخل وطرائق الإدارة المعاصرة، لاسيما طرائق الجودة الشاملة منها. فعندما تتجه الإدارة المعاصرة إلى مدخل أو أكثر على درب التطوير، تتزايد درجة تمكّن العمال وفرق العمل الممكنة وذاتية الحركة، وتزيد قدرة السلطة والمسؤولية للمستويات الأدنى، وتنتشر أجواء الإدارة الديمقراطية، وتقل التعقيدات البيروقراطية، وتزيد مشاركة الإدارة العليا لباقي المستويات في المعلومات، وتزداد مساحة الاتصالات الأفقية بدلاً من سيادة الاتصالات الرأسية. وهذه بحد ذاتها مقومات ضرورية لازمة لتهيئة بيئة ديناميكية في التحرك تجاه الجودة الشاملة، إضافة إلى تهيئة قوة الدفع اللازمة في هذا الصدد.