

مدخل لإدارة الجودة الشاملة

المحور رقم (01):

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين ولقد عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر فترات زمنية متتالية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المحور من خلال إبراز التطور التاريخي والإطار الفكري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى عرض مختلف التعاريف التي أعطيت لها.

أولاً- مفهوم الجودة:

الأصل الاشتقاقي لكلمة الجودة (ج-و-د)، وهو أصل يدل على كثرة التسامح والعطاء، والجودة بضم الجيم تعني الشيء الجيد.

الجودة كمصطلح (Qualité) كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities)، التي يقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوماً، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه.

إلا أن الناس اليوم يعرفون الجودة بالعديد من الطرق فيذكرها البعض على أنها الامتياز والتفوق، ويرأها البعض على أنها عدم وجود عيوب في المنتج، كما يفكر البعض الآخر في الجودة على أنها ترتبط بسمات المنتج وسعره.

ويظهر ذلك جلياً من خلال التعاريف المقدمة من قبل الهيئات المهتمة بالجودة وأبرز روادها، والتي نوجزها في:

✓ تعرفها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة على أنها " المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج على تلبية حاجات معينة .

✓ وكذلك تعرف المنظمة الدولية للمواصفات ISO9001/2000 الجودة على أنها " مجموعة الصفات والمميزات المتكاملة لسلعة ما أو لخدمة معينة التي تكون قادرة على إشباع الحاجات ورغبات العملاء المعلنة أو المعروفة ضمناً "

✓ يعرف المعهد البريطاني للجودة بأنها: " الصفات والمميزات المتكاملة لسلعة ما أو لخدمة معينة التي تكون قادرة على إشباع الحاجات والرغبات الظاهرة والضمنية "

أما رواد الجودة فقد عرفوها ب:

✓ بالنسبة ل جوزيف جوران (J. JURAN) فيعرف الجودة بأنها " الملائمة للاستخدام "

✓ ويقول إدوارد ديمينغ (E. Deming) بأن الجودة تتوجه لإشباع حاجات العميل الحالية والمستقبلية.

✓ وفيليب كروسبي (P. Crosby) يرى أن " الجودة هي المطابقة للاحتياجات ويقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات العميل هي أساس التصميم "

أما كايرو اشيكافا (K. Ishikawa) فيعرف الجودة بأنها : تطوير تصميم المنتج بطريقة اقتصادية وأكثر فائدة وترضي العميل دائماً "

وفي نفس السياق قام الباحث دافيد جافين (David Gavin) وهو أحد رواد الجودة عام 1988م بجمع كل تعاريف الجودة المقدمة من قبل العلماء و الباحثين المتخصصين و بتقسيم مفهوم الجودة إلى خمسة مداخل في كتابه الشهير (Quality

Managing)، وهذه المداخل تعكس إلى حد كبير تعريفات الجودة التي صاغها أشهر روادها، وتمثل هذه المداخل في:

1. المدخل المبني على أساس المنتج: وفقاً لهذا المدخل فإن الجودة يتم تعريفها على أنها مجموعة من الصفات والخصائص التي

يمكن قياسها وتحديد كميتها مثل: المتانة وإمكانية التحمل و الصلابة.

2. المدخل المبني على أساس العميل: يعد هذا المدخل من أهم المدخل التي تحدد تعريف الجودة، حيث يعتمد على رضا العميل عن السلع أو الخدمات المقدمة.

3. المدخل المبني على أساس التصنيع (الإنتاج): تعني الجودة وفقا لهذا المدخل تقديم سلع أو خدمات خالية من العيوب، من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة.

4. المدخل المبني على أساس القيمة: يعتمد تعريف الجودة وفقا لهذا المدخل على أساس التكلفة والأسعار وعدد من الخصائص الأخرى، بحيث تعرف الجودة بأنها درجة التفوق بأقل الأسعار، وكذلك مدى مراقبة الانحرافات بأقل تكاليف، وتتفق أفكار هذا المدخل مع تعريف Ishikawa .

5. المدخل المبني على أساس التفوق: تعرف الجودة وفق هذا المدخل بأنها مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق و الكمال والتميز، ولا يمكن تحديدها ولكن نستطيع التعرف عليها والشعور بها وتمييزها بمجرد رؤيتها من طرف العميل.

ثانيا- مراحل تطور إدارة الجودة:

مرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة برحلة طويلة حتى وصلت إلى ما هي عليه حاليا، ويمكن تقسيم مراحل تطورها إلى سبع مراحل أساسية يمكن كما يلي:

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: وتمثلت في الفترة ما قبل القرن 18، وتسمى بمرحلة السيطرة على الجودة من قبل الحرفي، في هذه المرحلة لم يكن هناك مصنع وإنتاج بالمعنى الحالي، فالمصنع كان عبارة عن ورشة فيها صاحب الورشة وعدد من العمال يقومون بتصنيع منتج معين باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها العميل حسب وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلي رغبة عميله، لذلك فالعمال يصنعون المنتج المطلوب وفق توجيهات صاحب العمل، وبالتالي عملية الرقابة ومسؤولية السيطرة على نوعية أو جودة المنتج فقد كانت تقع على عاتق العامل نفسه.

2. مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: وتمثلت على الأرجح في الفترة الممتدة من 1800 إلى 1920م، وتسمى بمرحلة السيطرة على الجودة من قبل المشرف المباشر (رئيس العمال)، وتعد هذه المرحلة من نتائج الثورة الصناعية، فقد جاءت هذه الأخيرة بمفهوم الإنتاج الواسع وأحدثت عدة تغييرات جذرية في مجال الصناعة، مما أدى إلى ظهور المصنع ليحل محل الورشة، وزيادة عدد العاملين، وارتفاع حجم الإنتاج سبب استخدام الآلة، وارتفاع نوعا ما مستوى جودة المنتجات الراجع لاستخدام الآلة في العمل، وادخل مفهوم التخصيص في العمل ولم يعد العامل مسؤولا عن الإنتاج الكامل للمنتج، بل على جزء من عمليات تصنيعه فقط، كما أصبح العمال ينطوون تحت مسؤولية شخص واحد هو رئيس العمال، الذي يقوم بالإشراف على إنتاجهم، وبالتالي نجد انه في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من جودة ونوعية المنتج المطلوبة.

3. مرحلة الفحص والتفتيش على الجودة (inspection): وتمثلت هذه المرحلة على الأرجح في الفترة الممتدة من 1920 إلى 1930م، كما يطلق على هذه المرحلة تسمية الإدارة العلمية، وذلك راجع إلى انبثاق هذه الطريقة من التصور الفلسفي الكلاسيكي، حيث تبناها رائد الإدارة العلمية فريديريك تايلور.

بموجب هذه المرحلة تم السعي إلى فرز الوحدات المعيبة والسعي لمنع وصولها للعميل، وكان ذلك باستخدام أجهزة الفحص والتفتيش والاختبارات العملية، وبالتالي سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء مطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق

مع جودة المنتج المنجزه للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب للحفاظ عليه باستمرار، وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ و المسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه.

4. مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة (qualité control): وتمثلت هذه المرحلة على الأرجح في الفترة الممتدة من

1930 إلى 1956م، ويطلق على هذه المرحلة كذلك اسم مرحلة مراقبة الجودة أو مرحلة ضبط الجودة إحصائياً، ومهما تعددت الأسماء لهذه المرحلة الهدف واحد، ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير، والذي صاحبه آنذاك مفهوم تخطيط وتوحيد الإنتاج بهدف الإقلال من أخطاء تصنيع المنتج، وبالتالي تسهيل عملية الرقابة على الجودة.

5. مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة (Qualité Assurance): وجاءت هذه المرحلة على الأرجح في الفترة الممتدة من

1956 إلى 1970م، بسبب ما تميزت به الجودة من تحولات وتطورات كبيرة على مستوى العالم ارتكزت هذه المرحلة على نقطتين أساسيتين متكاملتين كان لكليهما الأثر الواضح على مفهوم الجودة وتطوره.

- فالنقطة الأولى تمثلت في ضرورة الاهتمام باحتياجات العميل وأولويته، والإشراف على العلاقة التي تربط المؤسسة بالموارد، والتي من شأنها تحسين الرضا للعميل النهائي خارج المؤسسة.

- أما النقطة الثانية التي ركزت عليها هذه المرحلة فقد مست البعد الاقتصادي للجودة، حيث كان معروفاً في الصناعة الغربية بأن الجودة تكلف غالياً، وأن المنتج الجيد يباع بسعر مرتفع، لذا حاول جوران Juran إثبات عكس ذلك في الخمسينات واعتبر تكاليف الجودة من الممكن تجنبها والضغط عليها والتقليل منها بواسطة العمليات الوقائية في مختلف مراحل الإنتاج.

ومما سبق يمكن أن نلاحظ أن مرحلة تأكيد الجودة ظهرت لتأخذ أبعادها كأسلوب فعال في مجال الجودة، ويمكن ببساطة وصف هذا المدخل بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ.

يرتكز مفهومه على استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة وهي:

- ✓ الرقابة الوقائية: تعني متابعة العمل أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه،
- ✓ الرقابة المرحلية: تعني فحص المنتج بعد كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة، بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه، وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء أثناء وقوعها، ومعالجتها فوراً،
- ✓ الرقابة البعدية: تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه و قبل انتقاله ليد العميل، وذلك ضماناً لخلوه من أي عيب.

6. مرحلة ادارة الجودة الاستراتيجية Strategy Quality Management: وجاءت هذه المرحلة على الأرجح في

الفترة الممتدة من 1970 إلى 1980م، ويرمز لها (S.Q.M) وقد ظهر هذا المفهوم بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة فيما بينها للحصول على أكبر حصة سوقية خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت اسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالجودة العالية والاسعار المقبولة، ولعل الشركات الأمريكية الشهيرة مثل: اي.بي.ام (I.B.M)، وفورد (FORD)، وشركة زيروكس (Xerox) هي أول الشركات التي تبنت ادارة الجودة الاستراتيجية للوقوف أمام المنتج الياباني، حيث حددت المحاور الرئيسية الآتية لإستراتيجية جودتها:

✓ ارضاء العميل، وتلبية ما يطلبه ويتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل العميل تحت شعار نادى به وهو **Market**

Driven Quality

✓ الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها، فمن غير المقبول ان تتحقق الجودة في مجال دون آخر،

✓ تحقيق الجودة في كل شيء: الانظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، اساليب واجراءات العمل.

7. مرحلة ادارة الجودة الشاملة (**Total Quality Management**): ظهر هذا المفهوم للجودة مع باية الثمانينات (1980م) من القرن الماضي وما زال مستمرا ليومنا هذا، وجاءت هذه المرحلة كحوصلة للمراحل التي مر بها تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها .

رابعا- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على استثمار إمكانيات المنظمة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات زبائنها وتلبية رغباتهم، فهي ذات معالم تتضح حدودها في المبادئ التي تركز عليها، وهذه المبادئ تشكل إطارا معرفيا ومرجعيا لتطبيق الجودة الشاملة ولكنها تختلف من مؤسسة لأخرى.

1- التركيز على الزبون: تنطلق فكرة التركيز على الزبون من مبدأ رضا كل من الزبون الخارجي والزبون الداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة زبون في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على الزبائن الخارجيين للمؤسسة فقط ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا الزبائن الداخليين وهم الأفراد العاملين داخل المنظمة.

2- التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي أحدا ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرصا للتحسين يجب استغلالها. ومن أهم وأشهر مداخل التحسين نجد:

✓ **مدخل دورة P.D.C.A لدينج وشيورات:** وهو من أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسين المستمر والذي تم تطويره من قبل **دينج وشيورات**.

✓ **مدخل ثلاثية جوران للجودة:** تتألف عملية التحسين المستمر من وجهة نظر **جوران** من ثلاث خطوات: التخطيط، الرقابة على الجودة، وتحسين الجودة.

✓ **مدخل طريقة كايزن Kaisen Method:** قام اليابانيون بتطوير تقنية ناجحة تعتمد على مفهوم التحسين المستمر، وتتكون هذه الكلمة في اللغة اليابانية من مقطعين (**Kai**) ويعني التغيير و(**Zen**) ويعني الجيد، وتتضمن عملية (**Kaizen**) إجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات، وتطبيق هذه الطريقة يعتمد على الخطوات الخمسة المعروفة بـ (**Five-step plan**) والتي يمكن تلخيصها وفق ما يلي:

- **الفرز:** والتي تلفظ (**Seiri**) وهي تعني عملية الانتقاء والاحتفاظ بالأشياء التي يمكن الاستفادة منها والتخلص من الأشياء التي لا يمكن الاستفادة منها؛
- **الترتيب المنهجي:** تلفظ (**Seiton**) أي وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بدون إضاعة الوقت؛
- **تنظيف مكان العمل:** تلفظ (**Seiso**) أي قيام عمال المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن أعمالهم وذلك أثناء الخمسة دقائق الأولى والأخيرة من كل يوم؛

- **التقييم الشامل:** تلفظ (Seiketsu) أي متابعة تطبيق المراحل الثلاثة السابقة باستمرار في كافة أماكن العمل بالمنظمة، وتتعلق هذه المرحلة أساساً بالنظافة الشخصية للعامل بحيث يكون مظهره العام لائقاً عند أداءه لعمله؛
- **الانضباط الذاتي:** تلفظ (Shitsuke) أي تدريب الآخرين على متابعة الانضباط الذاتي والتقيد بتعليمات النظافة، والترتيب واستخدام اللطف والكرامات مع الآخرين واحترام قوانين وأنظمة العمل وتحويلها إلى تقاليد قوية، وكل هذه العوامل تولد الرضا الوظيفي والذي يعتبر من مرتكزات فلسفة إدارة الجودة الشاملة الرامي إلى تحسين الأداء وكسب رضا الزبون وتحقيق تطلعاته.

3- التعاون الجماعي بدلا من المنافسة: يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة بدلا من المنافسة بينهم، ومن الملاحظ أن أحد الأسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعود إلى هذا المبدأ من خلال استخدامه لأسلوب حلقات الجودة لأشيكاوا، واستعمال نظام المكافآت والحوافز بفاعلية، وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء جميع أفراد المنظمة ومنحهم الثقة بعملهم والاعتزاز به.

4- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية: يعتبر المورد البشري أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق، والتركيز على هذا المورد البشري بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة.

5- الوقاية بدل التفتيش: تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية، ففي نظريات الإدارة التقليدية مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى السلع والخدمات تكون بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة، وهذه الطريقة تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية من أجل الكشف عن العيوب أو الأخطاء في العملية الإنتاجية، أما في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الربحية من خلال إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية عن طريق مراقبة الانحرافات بمختلف أنواعها ومحاولة تصحيحها في حينها لتجنب الوقوع فيها.

6- المشاركة الكاملة: تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، والعمل الجماعي عبارة عن أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها.

7- اتخاذ القرار بناء على الحقائق: فالقرارات الفعالة لا تركز فقط على جمع البيانات بل على تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار، تتميز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية.

8- نظام المعلومات والتغذية العكسية: يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة سيما وإن توفر المقياس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما إن استمرارية التحسين والتطور المستمرين يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.