

## الفصل (١) : المفهوم والمراحل والتطور التاريخي

### تمهيد :

إدارة الجودة الشاملة تعد الركيزة الأساسية لنموذج متطور في علم الإدارة يتيح للدول والمنظمات المتقدمة والمتنافسة فيما بينها مواكبة التطورات والتغيرات البيئية والإحاطة بكافة المستجدات العلمية والتقنية من أجل التكيف معها وفق أحدث الطرق والأساليب .

وقد أدى ظهور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الى تغيير رؤية العاملين نحو طبيعة العمل واتقانه وتجويده سعيا الى تحقيق الجودة في كل المدخلات والعمليات من اجل الوصول الى مخرجات تتصف بالتميز واعلى مستويات الجودة .

### أولا : مفهوم الجودة

تعددت المفاهيم والتعريفات الخاصة بالجودة ومن أهمها ان الجودة هي :

- ❖ درجة التميز
- ❖ جعل الشيء كما يجب ان يكون عليه.
- ❖ مطابقة الشيء للاحتياجات .
- ❖ تقديم مخرجات ذات كفاءة تتفق مع احتياجات السوق
- ❖ الملائمة للاستعمال – ومقابلة القيمة لما يدفع .
- ❖ ذلك المستوى من التميز الذي يمكن قبوله من كل من البائع والمشتري .
- ❖ المطابقة لمواصفات متفق عليها بتكلفه مقبولة

وقد تناول عدد من المفكرين الغربيين مفهوم الجودة من خلال رؤى مختلفة يمكن عرض بعضها فيما يلي :

- يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير **American National Standards Institute** بانها : جملة السمات والخصائص للمنتج او الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينه
- ويرى **Asher – Kanji** انا الجودة هي : الملاءمة للاستخدام ، فيما يخص التوقعات الخاصة بالعملاء او المستخدمين للسلعة او الخدمة .

### ثانيا: محاور المفهوم الحديث للجودة

المفهوم الحديث للجودة يقوم على خمسة محاور وهي :

- المتطلبات : وتمثل الحاجات التي يطلبها العميل كي يتسنى اشباعها .
- التوقعات : وتعنى التنبؤ بالحاجات المستقبلية التي تشبع رغبات العملاء .
- المواصفات : تحديد مواصفات المنتج او الخدمة ومستوى جودتها في اطار ملائمتها ومطابقتها لاحتياجات ورغبات العملاء " جودة التصميم "
- العمليات :جودة المطابقة مع التصميم خلال التنفيذ " جودة الأداء"
- الاعتمادية : وتعنى استمرارية الجودة : وهو ما يسمى بفترة الضمان .

لتطبيق هذا المفهوم للجودة يجب مراعاة الاتي :

- ادارك ان العميل وهو اهم شخص .
- معاملة العميل باحترام وصدق وعدل وامانة .
- تلبية احتياجاته ورغباته وتوقعاته وإزالة مخاوفه وشكاواه كما امكن ذلك .
- الإصغاء جيدا للعملاء والاستجابة لاقتراحاتهم وعمل نفس الشيء مع العاملين .
- وتيسير وتسهيل الحصول على الخدمة الجيدة باقل تكلفة .

أما من وجهة نظر Joseph.M.joran بوصفة احد اهم الرواد في مجال الجودة فهي تتكون من ثلاث عمليات مترابطة وهي :

- التخطيط للجودة .
- الرقابة على الجودة .
- تحسين الجودة .

### ثالثا: مداخل تعريف الجودة

يمكن تناول مفهوم الجودة من خلال عدد من المداخل من أهمها :

- مدخل المثالية.
- مدخل المنتج .
- مدخل المستخدم.
- مدخل التصنيع .
- مدخل القيمة .

#### (أ) مدخل المثالية :

- الجودة هي الامتياز الطبيعي .
- الجودة هي مفهوم يعبر عن اعلى مستويات التفوق والكمال والتميز .

#### (ب) مدخل المنتج :

- الجودة يمكن قياسها وتحديدتها بدقة من خلال المنتج الذي يتضمن ويحتوى على خاصية من الخواص او عنصر من العناصر المكونه له .

#### (ج) مدخل المستخدم :

- الجودة هي القدر على تلبية احتياجات المستخدم او المستهلك .
- الجودة هي درجة تحقيق منتج معين لاحتياجات مستهلك معين .

#### (د) مدخل التصنيع :

- التطابق مع المتطلبات .
- تحقيق المواصفات .
- تصنيع جيد من اول مرة .

#### (هـ) مدخل القيمة :

- هذا المدخل يعتمد على التكلفة والسعر ولذا فان المنتج الجيد هو :
- الذى يوفر أداء معيناً بسعر مقبول .
- الذى يحقق المواصفات بتكلفة مقبولة .

### رابعا : ابعاد وخصائص جودة المنتجات

تمتلك الجودة في الإنتاج السلعي ثمانية ابعاد هي :

- الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومحدداتها وبروتوكولاتها .
- الهيئة/ المظهر: الخصائص والسمات المحسوسة والملوسة للسلعة .
- القابلية: أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة .
- المطابقة: التطابق مع المواصفات المحددة سلفا بموجب العقد او من قبل العميل .
- المتانة : الاستفادة المتكاملة والدائمة من السلع التي تم انتاجها .
- القابلية للخدمة : إمكانية تعديلها او تصليحها او إعادة تصنيعها .
- الجمالية : الشكل الجمالي والانسيابية والاحساس الإيجابية الذي تولده .
- الجودة المدركة : إمكانية ادراك مستوى جودتها من خلال العميل ،سواء من خلال الاستخدام والاستفادة او من خلال مقارنتها بنظيرتها من المنتجات المنافسة .

## خامسا : ابعاد وخصائص جودة الخدمة تمتلك الجودة في الإنتاج ثمانية ابعاد وهي :

- الوقت : كم ينتظر العميل للحصول عليها ؟
- دقة التسليم : يتم تقديم الخدمة في التوقيت المحدد سلفا من قبل مقدم الخدمة
- الإلمام : انجاز جميع جوانبها بشكل كامل وواضح ومفهوم ومبسط من قبل مقدم الخدمة وبشكل احترافي ومهني .
- التعامل : ترحيب وحنو العاملين ( مقدمي الخدمات ) بكل العملاء ( مستهلكي الخدمات )
- التناسق : تقديم الخدمات بنفس النمط والأسلوب والطريقة للعميل .
- سهولة المنال : إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة ويسر .
- الدقة : يتم انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ اول مره وبشكل دائم
- الاستجابة : التفاعل السريع في رد الفعل من العاملين لحل المشكلات المتوقعة .

## سادسا : مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

- تعرف إدارة الجودة الشاملة بانها " فلسفة إدارية تتضمن مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تقوم عليها المنظمة لخلق بيئة تنظيمية مستمرة في تحسين أدائها وهي مسؤولة تضامنية بين جميع إدارات المنظمة في داخل اطار هيكلها التنظيمية ومستوياتها الإدارية .
- وقد عرف J.M.Jorna إدارة الجودة الشاملة بانها " نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق اشباع حاجات العملاء ويمنح سلطات للعاملين وايرادات اعلى وتكلفة اقل للمنظمة
- وعرفها معهد الجودة الفيدرالي Institute Federal Quality لإدارة الجودة الشاملة بانها " القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من اول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في التعرف على تحسين الأداء"

## سابعاً : التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

- مرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر بداية من الجودة كمفهوم وحتى إدارة الجودة الشاملة وقد تم تناول التطور التاريخي لمفهوم الجودة وصولا لإدارة الجودة الشاملة من خلال المداخل التالية :

### المدخل التقليدي لإدارة الجودة :

- يشتمل هذا المدخل على المراحل الثلاث المتميزة في تطور مفهوم الجودة وهي : الفحص ، ومراقبة الجودة ، وتأكيد الجودة ، وفيما يلي نستعرض اهم سمات هذه المراحل :

### ★ مرحلة الفحص Inspection :

- احدى مراحل الجودة ، يتم فيها العمل للحيلولة دون وصول الوحدات المنتجة المعيبة التي لا تلبى رغبات العملاء اليهم ، ولكنها لا تمنع وقوع الأخطاء ، فالخطأ قد وقع فعلا وما على الفحص الا اكتشافه او استبعاده .

### وتتميز هذه المرحلة بما يلي :

- ضمان سحب الوحدات المعيبة ، وكذلك الطلبات المعيبة ، قبل اجراء العمليات الإنتاجية التالية عليها .
- سلامة القرارات الخاصة برفض الطلبات الواردة من المصادر الخارجية في حالة زيادة الوحدات المعيبة بها عن الحدود المسموح بها .
- كما ان من اهم عيوبها ما يلي :
- تحمل المنظمة تكاليف باهظة خاصة بالفاحصين والأجهزة المستخدمة .
- قد تؤدي الى تعطل وعرقلة الإنتاج وضياع كثير من الوقت .

### ★ مرحلة مراقبة الجودة Quality Control

- يقصد بها مجموعة الأنشطة والأساليب والعمليات والاليات التي تستخدم لإتمام جودة الأداء الإنتاجي ، وبهذا المعنى تعتبر من المكونات الداخلية لانشطة مدخل تأكيد الجودة . وتتضمن مراقبة الجودة وتسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة ، حيث ان هذه المعلومات تمثل الأساس الذي يتم الاحتياج اليه يوما بعد يوم لاتخاذ القرارات السليمة .

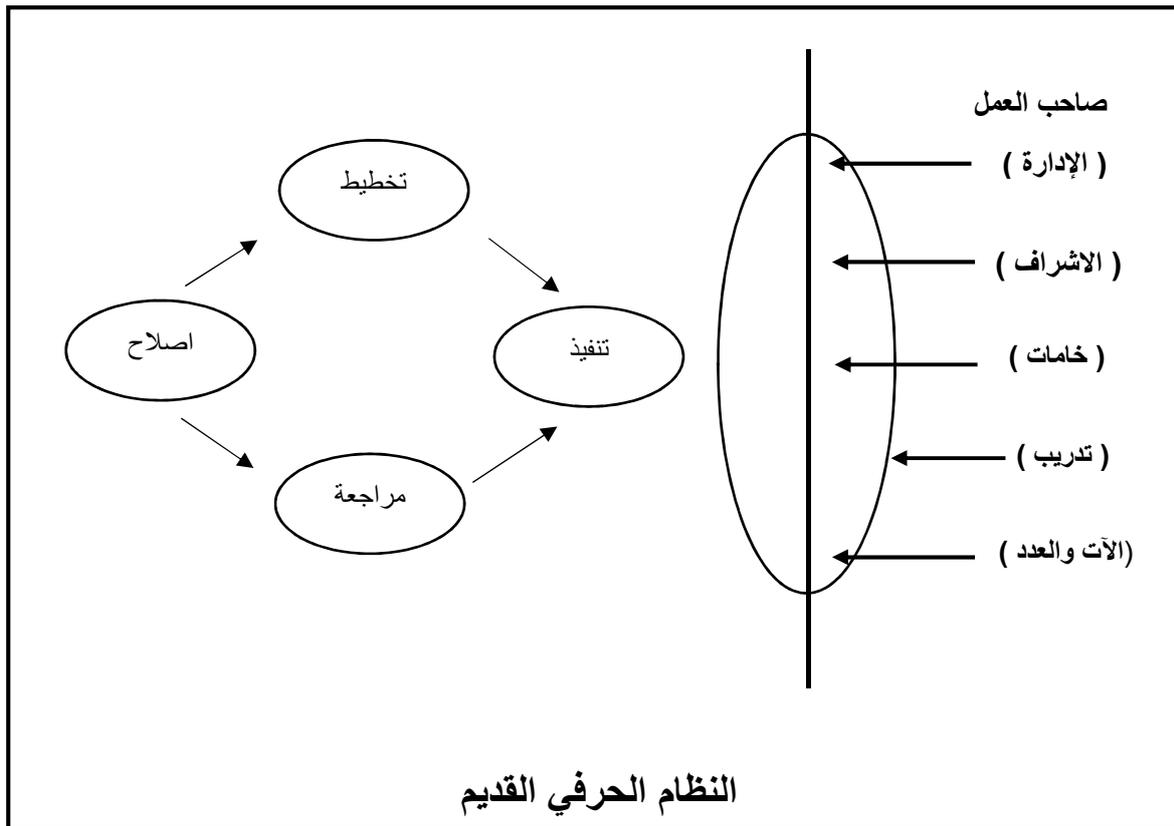
## ★ مرحلة تأكيد الجودة Quality Assurance

يمكن وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة المنتج ، سواء كان سلعة او خدمة ، ويزيد الإنتاجية بوضع تأكيدات على المنتج وتصميم العمليات ومراقبتها ، وذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة . إنها- باختصار- تمنع ظهور السلع والخدمات غير المطابقة ، ولذلك يوصف بأنه مدخل أكثر فعالية من مدخل الفحص .

المراحل التي مرت بها الرقابة على جودة الإنتاج :

(١) الرقابة بواسطة العامل او الملاحظ ( قبل عام ١٩٠٠ ) : Operator Control

في هذه المرحلة كان العامل يقوم بكل مراحل العملية الإنتاجية لمنتج معين فضلا عن مراقبة هذا المنتج والاشراف عليه والشكل التالي يوضح ذلك النظام الحرفي القديم في الرقابة .



وتطبيق هذا النظام المبسط يحقق المزايا التالية :

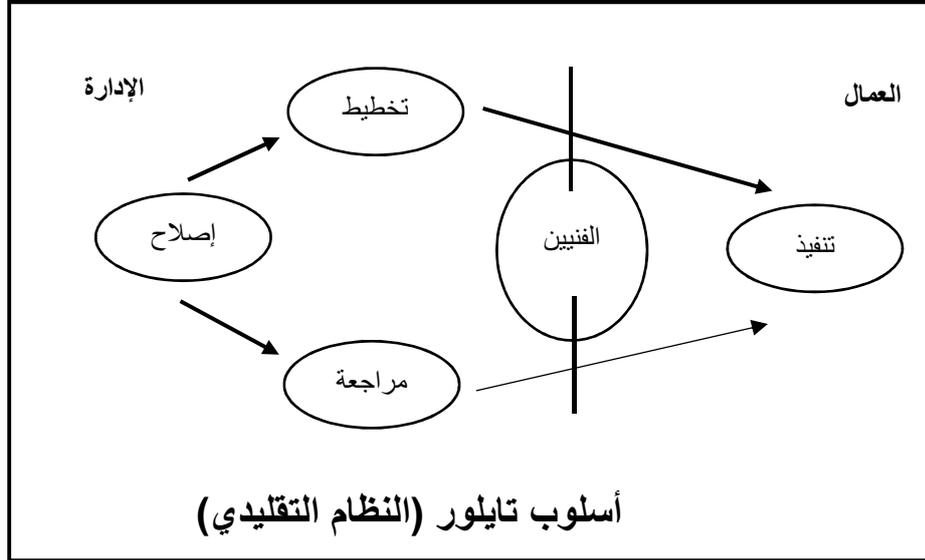
- الجودة هي مسؤولية الحرفي الذي يعتز بإنتاجه ويضع شعاره وتوقيعه عليه.
- يتمتع المشرف بقدر كبير من الاحترام من الإدارة
- يحقق اكبر قدر من الانتماء والتعاون

ولكنه من الناحية الأخرى يعاني من الصعوبات التالية :

- ارتفاع الأجور وبالتالي ارتفاع الأسعار.
- انخفاض الإنتاجية .
- صعوبة الإنتاج الكمي .

## (٢) الرقابة بواسطة العمال ( منذ ١٩٠٠-١٩٢٠ ) Forman Control:

اصبح اكثر من عامل مسئولاً عن نفس المنتج ، مما أدى إلى ظهور طبقة تسمى مشرفي العمال ، وكل مشرف مسئول عن مجموعة من العمال بهدف مراقبة جودة الإنتاج ، كما في الشكل التالي ، وفيه تم فصل التخطيط عن التنفيذ واصبح على المشرفين والملاحظين والعمال تنفيذ الاعمال المكلفين بها ، دون السماح لهم بالتطوير والتعديل ، مما أدى الى فقدان مشاركتهم الذهنية والابتكارية وعدم تحملهم المسؤولية وظهور مشاكل اجتماعية ونفسية وسياسية كثيرة واهمها عدم الولاء والانتماء .



## (٣) الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص (١٩٢٠-١٩٤٠) Inspector Control

وهنا ظهرت إدارات متخصصة في الرقابة على الجودة ، وأصبحت الرقابة على الجودة مسؤولية فاحص متخصص يقوم بفحص المنتجات التي تنتجها المنظمة للتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة مسبقاً وصحيح العيوب .

## (٤) الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج Statistical Control

في هذه المرحلة تم التركيز على الإنتاج الكبير مما أدى الى ظهور الأساليب الإحصائية واستخدامها ، فتمت الاستعانة بخرائط ضبط الجودة، ونظم معاينات الفحص والقبول ، وذلك لتمييز الانحرافات العشوائية للإنتاج عن غير العشوائية

## (٥) مرحلة تأكيد الجودة (١٩٨٠-١٩٦٠) Quality Assurance

وفيها تن التركيز على بيع المنتجات التي تم تصنيعها بعد التأكد من جودة هذه المنتجات قبل طرحها في الأسواق وبيعها للعملاء .

## (٦) مدخل الجودة الشاملة (١٩٨٠-حتى الان) Quality Management

يعد مدخل الجودة الشاملة من اهم مداخل التطوير التنظيمي التي فرضتها طبيعة المتغيرات العالمية المتلاحقة على غالبية المنظمات ، والنتائج عن ظهور روح التنافس الاقتصادي والسياسي و الاجتماعي على المستوى المحلي والعالمي . وهذا المدخل يتأسس على فلسفة جديدة للإدارة وللمجتمع ، تتلخص في : " ان يبذل كل فرد او كل مجموعة افراد ركيزة أولية في طريق التوصل الى الابداع المجتمعي"