

إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والتنافس على المستقبل

قويدر عياش

- الاغواط - الجزائر

ملخص:

لا شك أن الإدارة أصبحت تشكل اليوم الشريان والعصب الذي تتغذى منه هياكل المنظمات، خاصة وإن نجاحها، وضمان تحقيق أهداف هذه الأخيرة، واستعمال أدواتها بطريقة فعالة، وحصولها على أفضل الموارد والمعلومات، وانسياب شبكة الاتصالات بالشكل الذي يمكن من الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية، يعتمد أساسا على نوعية الإدارة المعتمدة.

وإدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة إدارية أمريكية المنشأ ويابانية النجاح، لم يعد يخفى على المهتمين بهذا الحقل مدى الأهمية والحراك الفكري الذي كانت ولا زالت تثيره كأداة ناجعة لتحسين مستويات الأداء وتنافسية المنظمات العالمية، خاصة بعد النجاح الذي حققته في اليابان والكثير من المؤسسات العالمية.

وما يمكن أن نطرحه هو معرفة الإطار الفكري والفلسفي الذي يحكم هذا النمط من الإدارة، ومختلف النماذج التي شهدت تطورها من مرحلة لأخرى، مع إبراز أهم التطبيقات العالمية في هذا المجال، وكذا علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحقيق التميز في أداء المنظمات، ومدى انسجام مبادئها مع البيئة العالمية المتميزة بالتنافس على المستقبل.

Résumé :

L'objet de cet article consiste en l'étude et l'analyse de la qualité totale et la compétitivité des entreprises économiques.

L'absence d'un consensus sur la définition adoptée s'est traduite par une multiplicité et une diversité des critères de la compétitivité.

L'analyse a permis d'indiquer que les conditions nécessaires à l'applications de la compétitivité nécessite la réussite à résoudre les multiples difficultés pour les entreprises qui visent à accroître leur quote-part de marche par l'introduction du concept de qualité.

L'étude préconise une stratégie basée sur la promotion et l'encouragement de compétitivité, dans le cadre d'une stratégie de qualité globale de développement des entreprises concernées

المقدمة:

عرف الاقتصاد العالمي تحولات وتغيرات كبيرة، أدت بالمؤسسات الى البحث عن الأساليب والأدوات المؤدية الى تحقيق التفوق والريادة، والعمل على تحقيق التميز في الاداء وصولا الى التنافس على المستقبل، وحجز مكانة في السوق العالمي من خلال التحسين المستمر. وتعد ادارة الجودة الشاملة من المناهج المطبقة في كثير من المؤسسات والتي انتشرت في العقود الاخيرة حتى عدت حديثا لا ينقطع ومبتغا اساسيا لما حققته من نتائج ايجابية في الاقتصاديات المتقدمة وخاصة في اليابان وتتطلب ادارة الجودة الشاملة مجموعة من الاسس التي يبنى عليها الاداء المتميز وهي:

- وجود إدارة ناجحة وقيادة قوية؛
 - أفراد تتوافر لديهم دوافع النجاح والتميز؛
 - تحقيق مستوى أعلى من التقدير لإرضاء العميل؛
 - اليقظة والتواجد الدائم والقوي والمتنامي في السوق؛
 - الطموح وانتزاع إعجاب المؤسسات المماثلة والمجتمع بصورة أوسع؛
 - تحقيق إنجازات توصل الشركة إلى مصاف الشركات الرائدة.
- ويعتبر الاقتصاد الياباني نموذجا ناجحا في تطبيق هذه الفلسفة وتحقيق النتائج الباهرة على المستوى العالمي بتطبيق ادارة الجودة الساملة من خلال ادارة فعالة تتبنى فلسفة الجودة الشاملة وتشيعها داخل المنظمة كثقافة، مع ربط المنظمة بمحيطها الخارجي من خلال علاقة متميزة ودائمة مع المورد والعميل الداخلي والخارجي، مبنية على التحسين المستمر.
- ومن بين المآخذ التي يمكن ان نوليها الاهتمام هو حصر ادارة الجودة الشاملة من طرف الكثير من الباحثين والدارسين واعتبار الكثير من الاداريين في الميدان ان الموضوع ترف فكري وفلسفة تتحدث عن التميز ولا يمكن ان تطبق في الميدان وهو خطأ شائع في الفهم والادراك باعتبار ان ادارة الجودة الشاملة هي التي تجيب على الاسئلة التي تشغل بال قيادات المؤسسات والاطراف ذات العلاقة والمتضمنة:

- كيف يمكن الاستجابة لحاملي أسهم الشركة باعتبارهم مستثمرين وأصحاب سيولة وحقوق ؟
- ما لواجب تجاه العملاء كمصدر للإيرادات والسيولة النقدية؟
- كيف يمكن خفض التكاليف وتحقيق الأرباح؟
- ما لطريق الذي يسمح بتوسيع نشاط المنظمة؟

- كيف نصل إلى الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والأصول المالية و المهارات والوقت والجهد والأفراد؟

- كيف يمكن للمنظمة أن تحافظ على التميز من خلال التحسين المستمر؟

والسؤال الجوهرى الذى سيكون اساس عملية التحليل فى مقالنا هذا هو:

مالفلسفة التى ينطوى عليها مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز أدائها وصولاً إلى الريادة والتنافس على المستقبل؟

وسنعمل على طرق الموضوع وفق المنهجية التالية:

1_الجودة الشاملة الفلسفة والخلفية التاريخية؛

2_تطور نظم الجودة الشاملة؛

3_الجودة الشاملة والتميز؛

4_النماذج الأساسية لتفسير التميز بالجودة الشاملة؛

5_المدخل الحديثة لتفسير التميز بالجودة الشاملة؛

6_استراتيجية الجودة الشاملة لتحقيق التميز فى الأداء؛

7_أسس الأداء المتميز بالجودة الشاملة؛

1-الجودة الشاملة: الفلسفة والخلفية التاريخية:

ظلت الجودة فى بداية القرن الـ20 متعلقة بالصناعة، حيث تم إنشاء وحدة تقوم بعملية التفتيش والتدقيق للفصل بين المنتجات الجيدة والرديئة، وبقي إحساس العامل بالجودة غائب، لانعدام العلاقة بينه وبين المدخلات. وتمثلت أولوية مديري الإنتاج فى تسليم المنتجات فى الوقت المحدد وبالكميات المطلوبة دون مراعاة جودتها، وهو ما أدى إلى بروز وظيفة المفتش¹.

مابين 1920 و 1946 قادت شركة وسترن الكترىك western électrique مسيرة ضبط الجودة بتأسيسها دائرة هندسة الفحص، لمعالجة مشاكل وجود العيوب المختلفة، وضعف التنسيق بين الدوائر والأقسام.

¹ نادىة حمدي صالح، إدارة الجودة الشاملة فى شركات القطاع العام، معهد إصدارات مجلة النهضة الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 1995، ص.22.

وبعد الحرب العالمية الثانية، بدأ اهتمام اليابانيين بإدارة الجودة الشاملة، من خلال دعوتهم للأساتذة الأمريكيين قصد تحسين صورة المنتج الياباني المتصف بالرداءة، و قد كان لديمنج وزملائه الدور البارز في تبني هذا المنهج وتحسين المركز التنافسي للصناعة اليابانية².

وأصبحت أفكار ديمنج الذي لقب بأب الجودة محط اهتمام العالم، ومن ثم أصبحت إدارة الجودة الشاملة منهجا إداريا، يهدف إلى تحقيق التميز في الأداء، وشمل كل القطاعات من غير الإنتاج، وأنشئت الجوائز المتعددة عنها ولعل أهمها جائزة ديمنج³.

2- تطور نظم الجودة الشاملة:

يمكن أن نميز 04 مراحل أساسية لتطور نظم التميز بالجودة الشاملة وهي:

2-1 مرحلة الفحص: يتمثل الفحص في مراقبة مستوى الجودة للمنتج الفعلي، بينما مراقبة الجودة

تتصب على المخرجات التي سيتم إنتاجها مستقبلا. وقد كان الإنتاج هو الهدف الأساس لهذه المرحلة، وهذا ما جعل عملية الفحص تتم على المخرجات بعد اكتمالها، دون فحص المدخلات والعمليات التحويلية.

كما أن منحى الفحص الذي أخذته الجودة في تلك الفترة، يرجع إلى مفهوم جودة المنتج السائد آنذاك، والذي كان يعني مطابقة المواصفات الموضوعية، مما يفترض صحتها، ومن ثم اعتبارها مقبولة من طرف المستهلك. وساد الاعتقاد في هذه المرحلة أن الجودة مشكلة تتطلب الحل لضمان تماثل المنتجات⁴، وهو ما يعني سياسة التوجيه بالمنتج وليس بالزبون.

2-2 مرحلة مراقبة الجودة: ظهرت طرق مراقبة الجودة ابتداء من العشرينات من القرن الماضي

وحتى الخمسينات، من خلال الطرق الإحصائية و المراقبة عن طريق العينة، فعوض مراقبة كل الكميات المنتجة أصبحت المراقبة تتم على عينة ممثلة لكل الإنتاج، ليتم اتخاذ قرار قبول أو رفض كل المنتج بناء على المراقبة التي تتم على العينة. و كان لهذا التطور الأثر الكبير على خفض التكاليف⁵.

يرجع الفضل الكبير في توسيع مفهوم الجودة إلى الخبراء الأمريكيين ك:

JURAN, FEIGENBAUM et DEMING.⁶

² المرجع السابق، ص. 23.

³ أول من تحصل على هذه الجائزة كانت شركات تويوتا Toyota و Hitachi و NIPPON اليابانية وفي 1989 أصبحت شركة فلوريدا Florida الأمريكية للطاقة والإنارة Florida power أول شركة غير يابانية تنال جائزة ديمنج.

نادية حمدي صالح، مرجع سبق ذكره، ص. 24.

⁴ نادية حمدي صالح، مرجع سبق ذكره، ص. 25.

⁵ عياش قويدر، الجودة الشاملة أداة تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي الأول، كلية الاقتصاد،

جامعة الجزائر، جوان 2003، ص. 4.

⁶ JEAN CLAUDE TARONDEAU, stratégie industrielle, vuibert, 2eme édition, paris, 1998, p.233

ومن بين إيجابيات هذه المرحلة أنها تعمل على إزالة الأسباب التي كانت من وراء عدم الرضا على أداء المنظمة، وإيجاد النظام الذي يمكن أن يحقق المواصفات المطلوبة للمنتج، وهذا ما تحققه التغذية العكسية التي تعمل على تحسين الجودة وتصحيح الوضع.

هذه المرحلة لم تتخلص من أنها كانت كسابقتها تعتبر الجودة كمسألة، ومنه لم يكن الحل وقائياً، واكتفت بحل المشاكل بعد وقوعها، وهو ما أدى إلى التفكير في أسلوب جديد يساعد على منع الأسباب التي كانت وراء الانحرافات عن الهدف المستهدف.

2-3 مرحلة توكيد الجودة: نظرت مرحلة توكيد الجودة إلى مفهوم الجودة بنظرة أوسع، مركزة على المنع والوقاية من خلال المراقبة الإحصائية، ومفاهيم أخرى جديدة من قبيل تكلفة الجودة، والمراقبة الكلية للجودة، والعيوب الصفرية. ولم تعد مسؤولية الجودة من مهام القسم الواحد المسؤول عن الجودة، ولكن المسؤولية أصبحت من مهام المنظمة ككل، فهي جزء لا يتجزأ من خطط الشركة، وتصميم المنتج، الذي يعتبر أهم منبع لمشاكل الجودة التي تتلقاها المنتجات، والدعم واستعمال المنتجات، التجهيزات، الموردون، قرارات الجودة.... الخ.⁷

وأصبح تنسيق الجودة بين الأقسام والإدارات والوظائف المختلفة من أولويات المنظمة لتحقيقها.

2-4 مرحلة إدارة الجودة الشاملة: تمتد إلى وقتنا الحالي، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة فلسفة، ومجموعة من المبادئ والأساليب والوسائل والمهارات العالية، التي تستهدف تحسين المستمر للأداء فيما يخص العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد بالمنظمة، باستخدام الموارد المالية، والبشرية الموجودة من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية، لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم.⁸

3- الجودة الشاملة والتميز :

إن إدارة الجودة الشاملة كفلسفة تبحث عن التميز، يمكن أن ندرك منحها هذا من خلال فهمها ومعرفة نهايتها كمنهج إداري، ومن ذلك علينا أن نفك التداخل الموجود بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة، بتحديد مفهوم كل منهما وبالتدقيق فهم التميز حسب كل منهما.

3-1 مفهوم الجودة: يمكن أن نظهر معناها من خلال التعاريف التالية⁹:

تعريف 1: يعرف Connell الجودة بأنها "المتانة والأداء المتميز للمنتج".

تعريف 2: يعرفها Baker بأنها: "جعل السلعة أكثر قدرة على الأداء المتميز في السوق".

⁷ Idem.

⁸ نادية حمدي صالح، مرجع سبق ذكره، ص. 26.

⁹ توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، سنة 2001، ص. 13.

تعريف 3: يؤكد GARVIN بان للجودة 08 مكونات هي:

أ- الأداء، ب- الملامح، ج- الاعتمادية، د- التطابق، هـ- التحمل، و- إمكانية الخدمة، ي- القيمة، ل- الجودة المتوقعة.

3-2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة¹⁰:

عرفها **odjers** بأنها: " هي أكثر من مجرد عمليات الإدارة، إنها ثقافة، طريقة حياة، من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد، كل المديرين، كل الموظفين في الأداء والتصرف السليم في المنظمة"¹¹.

كما عرفها jablonski بأنها: " هي شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب، و القدرات لكل من العاملين والإدارة، لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل، من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في أي منظمة وهي: -إدارة تشاركيه؛ -التحسين المستمر للعمليات؛ -استخدام فرق العمل.

أما الجمعية البريطانية للجودة فتعرفها بأنها "فلسفة المشاركة في إدارة الأعمال، والتي تعترف بان حاجات المستهلك وأهداف المنظمة ليست منفصلة"¹².

وهناك من قال بأن: "الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ، والطرق المنظمة، وفق استراتيجية شاملة، تهدف إلى تعبئة المؤسسة للحصول على رضا العملاء بأقل التكاليف"¹³.

وقال بعضهم بانها: " حالة خدمة أو سلعة موجهة لتلبية حاجيات المستعملين"¹⁴.

والملاحظ من خلال التعاريف السابقة الاختلاف في مفهومي الجودة وإدارة الجودة الشاملة، باعتبار الأولى تتعلق بالمنتج النهائي من وجهة المسؤولية الملقاة على مرحلة الإنتاج، بينما الثانية تتعداه إلى المسؤولية المشتركة والمتعدية، إلى كل ما يتعلق بإنتاج المنتج، من تصميم المنتج إلى ما بعد البيع، والارتباط الوثيق بأهمية اختيار الموردين والتوجيه بالزبون، ويمكن أن يلخص لنا الجدول الموالي أهم الفروقات.

جدول رقم 01: النظرة إلى الجودة قديما وحديثا

¹⁰ فريد زين الدين، الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، المجلد 30، العدد 01، يولية 1997، ص. 09.

¹¹ المرجع السابق، ص. 09.

¹² محمد يسري حسن عثمان، إدارة الجودة الشاملة، الجزء 1، سنة 2001، ص. 36.

¹³ Michel Périgord, réussir la qualité totale, édition d'organisation, paris, France, 1987, p.72.

¹⁴ Alain Courtois, gestion de production, les éditions d'organisations, 11eme terrage, paris, 2001, p.319.

النظرة التقليدية للجودة	النظرة الحديثة للجودة
1- الإنتاجية والجودة هدفين متعارضين	1- الإنتاجية تتحقق من خلال تحقيق الجودة
2- تعريف الجودة هو تأكيد لمعايير ومقاييس معينة	2- الجودة تعرف من خلال إشباع وإرضاء احتياجات وتوقعات العميل
3- تقاس الجودة بدرجة التطابق مع المعايير ومقاييس الإنتاج	3- تقاس الجودة بالتحسين المستمر للمنتجات والعمليات ومستوى رضا العميل
4- الجودة تتحقق من خلال التفتيش المكثف على المنتجات	4- تتحدد الجودة بتصميم المنتج وتتحقق بالرقابة الفنية الفعالة
5- يسمح ببعض الأخطاء طالما أن المنتجات تتوافق مع المعايير بصفة عامة	5- تمنع الأخطاء من خلال العمليات الفنية للرقابة
6- وظيفة الجودة وظيفة مستقلة وتركز على تقييم الإنتاج	6- الجودة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة متصلة بدورة حياة المنتج
7- يتم لوم العاملين عند تحقيقهم لجودة متدنية	7- الإدارة هي المسؤول الأول عن الجودة
8- العلاقات مع الموردين قصيرة الأجل ويحكمها مفهوم التكلفة	8- العلاقات مع الموردين طويلة الأجل ويحكمها مفهوم الجودة

المصدر: حمدي عبد العظيم، إدارة الجودة الشاملة، إصدارات مجلة النهضة الإدارية، مصر،

مارس 1995، ص. 28. 15

4: النماذج الأساسية لتفسير التميز بالجودة الشاملة:

اعتمدت إدارة الجودة الشاملة في ظهورها على العديد من الرواد البارزين الذين أسهموا في إبراز هذا المفهوم و سنتطرق إلى أبرزهم وهم:

4-1- نموذج إدوارد ديمينج: ¹⁶ Edwards Deming أمريكي عمل مستشارا ولقب بأب ثورة

إدارة الجودة الشاملة، اهتم بالعمل الإحصائي من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية SPC، وساهم بقسط وفير في نجاح وتفوق اليابان في الجودة، وقد سنة 1960 وسام الإمبراطور هيروهيتو تكريما له على إسهامه في نهضة اليابان. وهو القائل "إذا أريد لي أن ألخص رسالتي للإدارة في عدة كلمات، فاني أقول إنها جميعا تتعلق بان تعمل على تخفيض الاختلافات".

¹⁵ حمدي عبد العظيم، إدارة الجودة الشاملة، إصدارات مجلة النهضة الإدارية، مصر، مارس 1995، ص. 28.

¹⁶ فريد زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص. 10-11.

لقد رأى ديمنج أن الإدارة العليا غالباً ما تلوم العاملين على أشياء لا تقع أصلاً في نطاق اختصاصهم، وهذا يحتاج إلى تحول كلي لنمط الإدارة، وقد كان يؤمن بتشجيع العاملين ومشاركتهم، وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة، من خلال فهمهم للعمليات وكيف يمكن تحسينها. و تركزت أهم أفكار ديمنج في:

4-1-1- النقاط الـ 14 لـ ديمنج¹⁷:

- خلق هدف مستقر وثابت لتحسين المنتجات والخدمات؛
- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات؛
- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة؛
- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال واختيار الموردين بناءً على السعر فقط؛
- التحسين المستمر للأبد لكل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات، المساعدة من أجل تطوير الجودة، وزيادة الإنتاجية وبالتالي التخفيض المستمر للتكاليف؛
- الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب والتعليم على العمل بما في ذلك رجال الإدارة؛
- تبني أساليب جديدة في الإشراف، وتحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة، بهدف مساعدة العمالة وحسن استخدام الآلات؛
- إبعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين، والعمل على تنفيذ المناخ الملائم المحفز، ليعمل الجميع بفاعلية من أجل الشركة؛
- العمل على إزالة العوائق التنظيمية، والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمنظمة، لمواجهة مشاكل الإنتاج كفريق واحد؛
- التخلي عن الشعارات والتهافتات والتخديرات الموجهة للعاملين، والتي تطالبهم بمستويات جديدة للإنتاجية بدون تقديم الوسائل، والعمل على حق العاملين أن يكون هدفهم الوصول إلى العيوب الصفرية، من خلال التوصل إلى الأساليب العلمية المحققة لذلك؛
- عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة؛
- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والتفاخر بالعمل، والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة؛

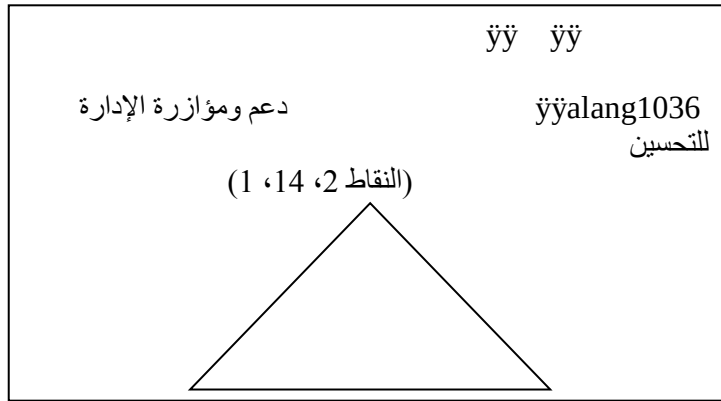
¹⁷ المناهج التدريسية المتكاملة، منهج إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (PMEC)، إشراف عبد الرحمن توفيق، الطبعة الثانية، القاهرة، 2004، ص.03.

- تأسيس وإقامة برامج قوية للتعليم، وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التقدم التكنولوجي؛

- تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.

وهذه النقاط لا تمثل حسب ديمينغ خطة عمل متوالية حسب ترتيب النقاط السابقة، وقد مثلها ديمينج بـ "مثلث ديمينج" الذي ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي

الشكل رقم 01: مثلث ديمينج deming's triangle



المصدر: عبد الرحمن توفيق، منهج إدارة الجودة الشاملة، مركز PMEC، الطبعة الثانية، القاهرة، 2004، ص.04.

4-1-2- أمراض ديمنج القاتلة¹⁸:

قدم ديمنج ستة نقاط على أساس أنها علامات مرضية تؤدي إلى نهاية المنظمة وحذر من عدم معالجتها وهي:

- عدم وجود استقرار في الهدف؛
- التركيز على الأهداف القصيرة الأجل؛
- تقييم الأداء-التقارير السنوية وتقارير الجدارة والاستحقاق؛
- كثرة القفزات الوظيفية بين المديرين؛
- الإدارة بالنماذج المعروفة فقط ودون اعتبار للنماذج غير المعروفة؛
- الارتفاع المستمر للتكاليف.

إن ما يمكن استنتاجه من خلال نموذج ديمنج، أن الجودة تركز على الوقاية بدل التفتيش لمنع الخلل قبل حدوثه باعتبار التفتيش كأسلوب لتحسين الجودة مكلف ودليل على أن المنتج النهائي معيب.

4-2- نموذج جوزيف جوران Joseph juran: وهو أمريكي اهتم بإدارة الجودة، وقد عرف

هذه الأخيرة بأنها: "ملاءمة الاستعمال أو الهدف" وهو ما يعني انه يرى الجودة من خلال رؤيتين، الرؤية الأولى تحاول تقليص النقص أو العجز في المنتج، أو الخدمة المقدمة، وبالتالي تخفيض معدلات الأخطاء. والرؤية الثانية تحاول تحسين شكل المنتج ومحتوياته، من أجل تحقيق إشباع احتياجات ومتطلبات العملاء وتوقعاتهم، ويضيف جوران أن ذلك سيعمل على¹⁹:

- زيادة درجة رضا العملاء؛
- زيادة القدرة على التنافس مع المنشآت المماثلة؛
- زيادة الربحية على المدى الطويل؛
- انخفاض معدلات الأخطاء؛
- انخفاض الازدواجية في العمل؛
- انخفاض معدلات الخسائر والتلفيات.

¹⁸ فريد زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص.13.

¹⁹ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1997، ص.148.

وانصببت جهوده حول كيفية تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة العليا، بشكل بسيط ومفهوم وقد شملت أفكار جوران:

4-2-1- ثلاثية الجودة: التي تتضمن ثلاثة أبعاد²⁰:

البعد الأول: تخطيط الجودة ويشمل:

- تحديد من هم المستهلكون؛
- تحديد احتياجات المستهلكين؛
- تطوير خصائص المنتج الذي يفي بحاجات المستهلك؛
- تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك الخصائص؛
- تحويل خطط النتائج المطلوبة إلى قوى تشغيل.

البعد الثاني: مراقبة الجودة وهي:

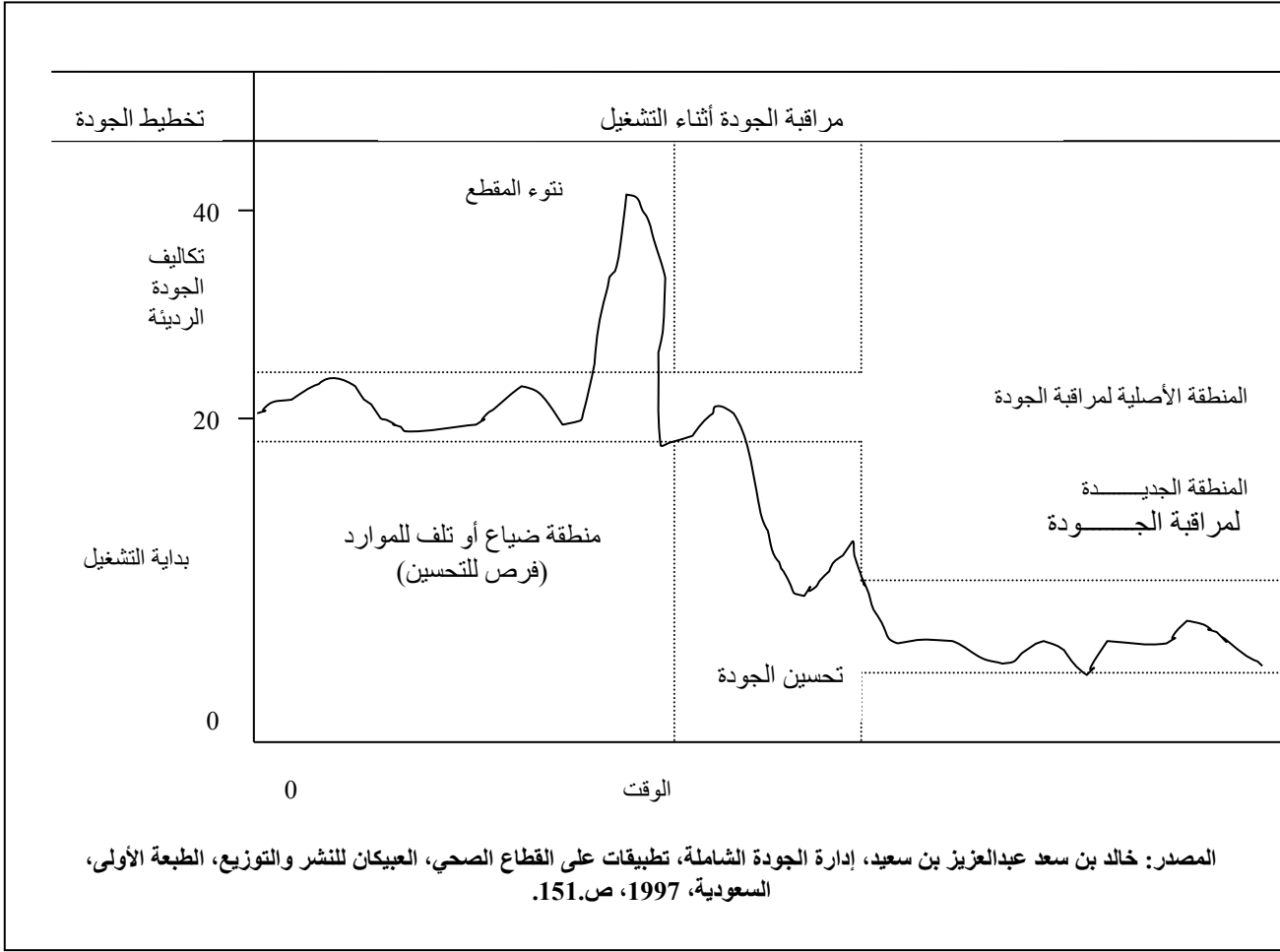
- تقييم الأداء الحالي للتشغيل؛
- مقارنة الأداء الحالي بالأهداف؛
- التصرف وفقاً للاختلافات.

البعد الثالث: تحسين الجودة وقد ركز فيها جوران على:

- اعتبار التحسين قلب إدارة الجودة الشاملة؛
- تعدي التحسين إلى جودة العمليات وليس فقط جودة السلعة و الخدمة؛
- تصنيف المستهلكين إلى نوعين داخلي وخارجي بالنسبة للمنظمة.

²⁰ فريد زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص. 13-14.

شكل رقم 02: ثلاثية جوران للجودة



والشكل السابق يظهر لنا ثلاثية جوران وعلاقة مختلف مراحلها ببعضها البعض، إذ أن البداية تكون بمرحلة تخطيط الجودة وفيها يتم تحديد العملاء ومتطلباتهم، والانتهاء من تصميم العملية والمنتج، وعند اكتشاف الخطأ فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع التكاليف، التي يمثلها في الشكل منطقة ضياع أو تلف الموارد وهي تعطي فرصة للإدارة من أجل تحسين الأداء بتقليل التلفيات والخسائر، ويبين الشكل أن العملية تكون تحت المراقبة لفترة زمنية إلى أن تصل إلى النتوء، الذي يفسر عدم مراقبتها، ومن ثم القيام بإجراءات لتصحيحها والسيطرة عليها، وصولاً إلى المرحلة الثالثة والأخيرة التي تهتم بتحسين الجودة، ومن خلالها تعمل الإدارة على تخفيض معدلات الخسائر، وإعادة مراقبة الجودة إلى منطقة جديدة تعني أن التحسين مستمر للجودة.

4-2-2- النقط العشر لفلسفة جوران: شملت أفكار جوران عن الجودة الخطوات التالية:

- زيادة الوعي لدى الموظفين بأهمية عملية التحسين وتحديد احتياجاتها؛
- تحديد أهداف عملية التحسين المستمر؛
- الاهتمام بعملية التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تأسيس مجلس الجودة، تحديد المشكلات، اختيار مشروعات التحسين، تحديد فرق العمل، تعيين منسقين للجودة؛
- الاهتمام بعملية التدريب وتوفيرها لكل فرد؛
- الاهتمام بتنفيذ مشاريع تساعد المنشأة في حل مشكلاتها؛
- الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنشأة وتقديم العمل؛
- تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء من خلال الاعتراف بما يقدمونه من خدمات متميزة؛
- الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المنشأة والتركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج للأقسام المعنية؛
- الاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها على شكل بياني؛
- الاهتمام بعملية التوسع من خلال اعتبار التحسين السنوي جزء لا يتجزأ من نظم المنشأة وعملياتها المختلفة.

وقد أكد جوران على أهمية الإدارة العليا في المنظمة ودورها في التحسين المستمر للجودة بتطبيق ثلاثية الجودة التي سبق ذكرها، فهو يرى أن 80% من عيوب الجودة ناتج عن عوامل تستطيع الإدارة التحكم فيها.

4-3- نموذج كروسبي للجودة²¹: إن عمل كروسبي في مشروع صواريخ "بيرشوخ" أين كان

مديراً للجودة في شركة "مارتن ماريتا"، جعله يركز مجهوداته على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها، وهو صاحب فكرة صناعة بلا عيوب، وقد سمح له ذلك تحقيق نتائج باهرة اتسمت بتخفيض عيوب التصنيع. وأكد على ضرورة الاستمرار لتحقيق الهدف النهائي للجودة، وبنسبة صفر من الإلتاف وأهم ما جاء به كروسبي نجد:

²¹ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سبق ذكره ، ص 141-145.

4-3-1- مبادئ كروسبي: اعتمد منهج كروسبي على 14 مبدأ هي:

- اقتناع الإدارة العليا بالجودة؛
- تكوين فريق تحسين الجودة والذي يشمل ممثلين عن كل الأقسام؛
- تحديد المشاكل المتعلقة بالجودة؛
- استخدام القياس كأداة موضوعية؛
- تقييم تكلفة الجودة؛
- زيادة الوعي بالجودة وإشراك جميع العاملين؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لحل المشاكل السابق تحديدها
- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج وتحديد فريق تنفيذ برنامج المعيب الصفري؛
- تعليم الموظفين وتدريب المشرفين للقيام بدورهم في برنامج تحسين الجودة؛
- تشجيع العاملين على تحقيق أهداف التطوير؛
- تشجيع العاملين على إعلام الإدارة بمعوقات تحقيق أهداف التطوير وإزالة معوقات الاتصال الفعال؛
- تشجيع وتقدير المشاركة؛
- عقد اجتماعات خاصة بالجودة بصفة دورية من خلال تكوين مجالس الجودة مهمتها التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة؛
- التركيز على التطوير المستمر للجودة من خلال تكرار العمليات السابقة تشجيعاً للموظفين على إزالة معوقات الجودة باستمرار وتحقيق أهداف المنظمة.

4-3-2- أسس نموذج كروسبي: لقد ركز كروسبي على أربعة محاور أساسية من خلال

مبادئه الأربعة عشر أطلق عليها اسم الأسس:

- الأساس الأول:** يرى كروسبي أن الجودة هي المطابقة مع المتطلبات الأساسية، ويعني من وراء ذلك أن الجهاز الإداري و الفني في المنظمة من الضروري أن يلتزم بمطابقة السلعة أو الخدمة المقدمة مع المعايير الأساسية، الموضوعة لتحسين الجودة، ويلاحظ أن هذا التعريف استراتيجي يركز على توقعات العميل الواجب تلبيتها من المنظمة؛

الأساس الثاني: يؤكد كروسبي على أهمية تنفيذ الأشياء بشكل صحيح من المرة الأولى، بدل من تصحيح الأخطاء لاحقاً، ويتم ذلك بوضع طرق وقائية في العملية الإنتاجية، ومحاولة تجنب المشكلات قبل وقوعها، والابتعاد عن التفتيش والمراقبة وتكاليفها؛

الأساس الثالث: إن وجود أداء خالي من العيوب يمكن أن يكون هدفاً نهائياً في المنظمة؛

الأساس الرابع: الاستثمار في مجال التدريب والخدمات المساندة، لتجنب الأخطاء واسترداد تكاليف التالف. وقد قدر كروسبي تكاليف الجودة بين 20 و 40% من إيرادات المنشأة.

4-3-3- مفهوم العيوب الصفرية²²: لقد كان كروسبي صاحب مفهوم العيوب الصفرية وحسبه فهو يختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة، والتي تقبل بوضع هدف 95 أو 98% بدون عيوب في التوريد وتقبل العيوب التي تفوق هذا المعدل، و في هذا يقول رئيس شركة ماتسوشيتا "من الأفضل أن نهدف إلى حد الكمال ونحقق في تحقيقه على أن نهدف إلى عدم الكمال ويتحقق".

لقد خالف كل من ديمينج، وخاصة جوران، فيليب كروسبي حول فكرة المعيب الصفرية، ويرى جوران أن العيوب الصفرية أمر يتعارض مع قانون تناقص الغلة، بمعنى أن الجودة عند نقطة معينة إذا أدخل عليها تحسينات أكثر ستكون أكثر تكلفة عن تحمل مستوى الفشل، أما ديمينج فيقول بأنه لا يؤيد استخدام شعار العيوب الصفرية لقوة العمل، فهو يرى أن العامل له رقابة محدودة على العوامل التي يمكن أن تكون سبباً في تدهور الجودة، ويؤكد على ضرورة تحمل الإدارة مسؤولياتها في بناء الجودة للنظم والأدوات والخامات التي يستخدمها العامل.

في حقيقة الحال إن كروسبي لم يختلف مع ديمينج حول مسؤولية الإدارة، والدليل أنه نسب معظم مشاكل الجودة للإدارة ويقول: إن حوالي 80% منها سببها الإدارة وأرجع علاجها لها وقال "الشركات تعكس مقاييس قاداتها وإن أدوات الجودة لن تغير هذه المقاييس". ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

- الإيمان والاقتناع الراسخ من جانب الإدارة العليا بأهمية مشكلة الجودة؛
- التعهد من جانب الإدارة بفهم وتطبيق سبل الكمال وإن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية لعمل ذلك لأن قسم الجودة لا يستطيع عمل ذلك؛
- القناعة.

في حين نجد كذلك أن ديمينج يرجع 85% من أخطاء التشغيل إلى النظام الذي تأخذ به المنظمة، و 15% فقط من أخطاء العمل يكون المسؤول عنها هم العمال أنفسهم²³.

²² فريد زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 15.

²³ باكيناز عزت بركة، المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة بمصر، دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، قسم الإدارة العامة، سنة 2002، ص 25.

4-4- نموذج كايرو ايشيكاوا: يعرف بأنه الأب الحقيقي لحلقات الجودة، واعتبر التدريب و التعليم للموظفين كبدائية ونهاية للجودة الشاملة. وأكد على ضرورة استثمار الإدارة العليا في ذلك. ويمكن تلخيص أهم ما جاء به ايشيكاوا:

4-4-1- فكرة حلقات الجودة: والتي يقول فيها ايشيكاوا على أنها مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح بين 04 و 07 عمال، على أن يكون انضمامهم لحلقات الجودة تطوعيا، تهتم بالتعرف على المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها، لتطوير الأداء وتحسينه، ومراعاة البعد الإنساني في العمل، وإبراز القدرات الإنسانية، واعتبار حلقات الجودة مكملة لمدخل إدارة الجودة الشاملة باستهدافها التحسين المستمر.

وقد وضع كايرو ايشيكاوا مجموعة من الاهداف لحلقات الجودة وهي:²⁴

- تحسين الاداء وتطوير المؤسسة؛
- الاهتمام بالجانب الانساني واشاعة اجواء الغبطة والابتهاج في العمل؛
- تشجيع القدرات الانسانية.

4-4-2- مراحل الجودة الكلية: قدم ايشيكاوا الخطوات التالية :

- العمل على اشتراك العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات وحلولها؛
- التركيز على التدريب والتعليم لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة؛
- تكوين حلقات مراقبة الجودة؛
- مراجعة مراقبة الجودة الكلية؛
- التركيز على تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية؛
- تشجيع برامج حلقات الجودة على المستوى العام للدولة ككل.

بقي أن نشير بان من أهم إسهامات كايرو ايشيكاوا تطويره لأساليب علمية وأدوات إحصائية سماها "الأدوات السبع" لمساعدة الموظفين والعاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذكر أن ذلك قد يمكن المنظمة من السيطرة على أكثر من 95% من مشكلاتها وهذه الأدوات هي: خرائط باريتو، مضلع ايشيكاوا، المدرج التكراري، خريطة الانتشار، خريطة المراقبة، الخرائط الانسيابية وقائمة الفحص.

5- المداخل الحديثة لتفسير التميز بالجودة الشاملة:

²⁴ Bernard Monteil et autres, cercle de qualité et progrès pour une nouvelle compétitivité, les éditions d'organisation, paris, 1983, p.77.

لقد سبق وان تطرقنا إلى ما أسهم به الرواد الأوائل للجودة الشاملة ولكن هناك مداخل أخرى أضافت ووضحت أداء الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق التميز في الأداء وسنقدم أهمها وأشهرها لفهم التميز حسب الجودة الشاملة وهي²⁵:

5-1-النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة: ظهر في منتصف 1991 وهو جهد مشترك

للعديد من المؤسسات الأمريكية الضخمة، التي طبقت إدارة الجودة الشاملة كمؤسسة فورد FORD وشركة هولت باكارد HEWELETT PAKCARD وهو نموذج متكامل، تدور فكرته الأساسية، أن العميل هو الذي يوجه ويدير الخطة الرئيسية وفي ذلك يركز على:

- الممارسات اليومية للإدارة؛

- التخطيط الاستراتيجي؛

- الإدارة التكاملية لوظائف المشروع.

5-1-1-الأساليب والممارسات اليومية للإدارة: وفيها يتم الإجابة على الأسئلة الثلاث وهي:

- **مالذي يتم القيام به what?** إجابة ذلك تتم من خلال التركيز على التحسين والتطوير الدائم، ووضع أنماط لأفضل السبل لممارسة العمليات التي تزاولها المنظمة بشكل يومي، تعظيماً للأداء في نشاطات المنظمة؛

- **من يتولى ذلك who?** ومعنى ذلك من يقوم بالتحسين والتطوير الدائم ووضع الأنماط؟ والإجابة هي أنها كل الأطراف ذات العلاقة من أفراد وفرق عمل وكل من هم في إطار حلقات الجودة ونظم المقترحات؛

- **كيف يتم ذلك how?** وهي الأساليب والوسائل الخاصة بوضع أساليب التحسين والأنماط موضع التنفيذ الفعلي، من خلال الأساليب الإحصائية والأساليب السبعة الأساسية المعروفة المستخدمة في الرقابة على الجودة، (خرائط التدفق، خرائط السبب والأثر، خرائط الرقابة على الجودة، المصنع التكراري، قائمة مراجعة الممارسات، خريطة باريتو وتحليل العلاقات).

5-1-2-التخطيط الاستراتيجي: إن الأساليب والممارسات اليومية يمكن أن تكون حلاً لتحقيق

التحسين المحدود، ولكن الأمر يختلف إذا كان المطلوب إحداث تطوير وتحسين شامل وكامل لعمليات المنظمة، ليشمل كل أجزائها، وهذا لان التغيير المطلوب يتعدى الأساليب والممارسات اليومية للإدارة ويحتاج إلى تطويرات جوهرية، للمهمة الأساسية للمنظمة وأهدافها العامة والتفصيلية، ويتطلب ذلك

²⁵ فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، مصر، سنة 1996، ص. 54-55.

التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة، وتحقيق التنسيق الراسي بين المستويات التنظيمية، ومنه تكون الإجابة على الأسئلة الثلاث كما يلي:

- **مالذي يتم القيام به؟ what:** والإجابة انه لتحقيق التخطيط الاستراتيجي يلزم إحداث تطوير جوهري في الأداء التنظيمي، وان تعم روح المبادرة والابتكار واقتراحات التطوير المعتمدة على الفكر الجديد؛

- **من يتولى ذلك؟ who:** وهذا من خلال جماعات العمل واللجان الرئيسية، المشكلة من مختلف المستويات الإدارية، لتحقيق التنسيق بين أفكار مختلف الأطراف؛

- **أما كيف يتم ذلك؟ how:** وهذا باستعمال الأساليب الإدارية وأساليب التخطيط لتحقيق التكامل بين جميع الأطراف.

5-1-3- الإدارة التكاملية لوظائف المشروع: وهو العنصر الثالث الذي يهدف إلى تحقيق

التكامل الأفقي لوظائف المنظمة، والنظر لها على أنها أجزاء متكاملة غير مستقلة عن بعضها البعض، ومنه تكون الإجابة على الأسئلة الثلاثة كمايلي:

- **ما لذي يتم القيام به؟ what:** والإجابة تطبيق كل نظم التحسين وقياس الجودة وإدارتها، وحشد الأطراف ذات العلاقة بالجودة؛

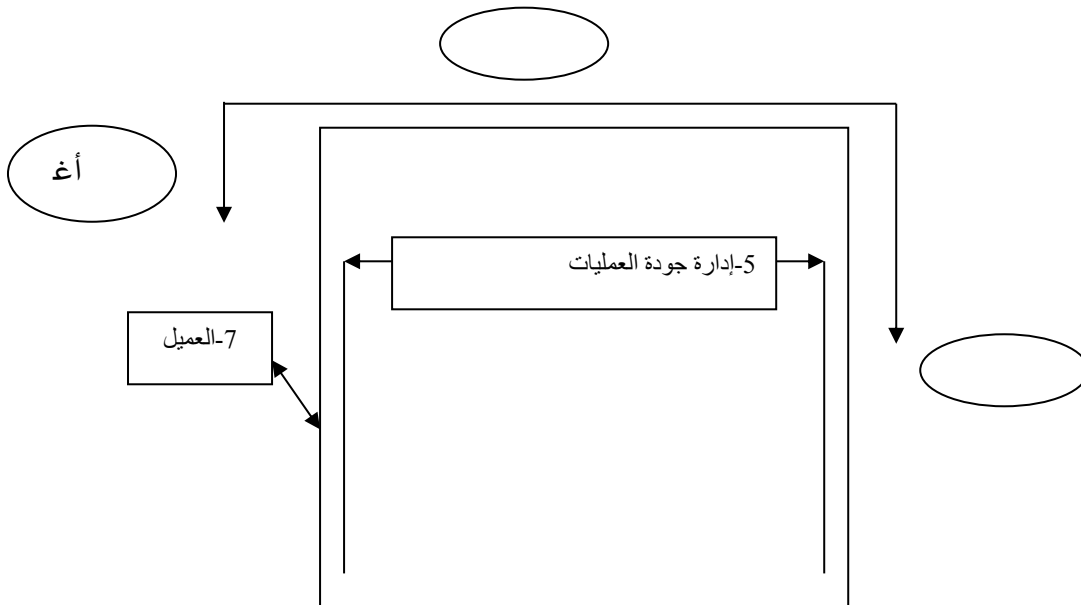
- **من يتولى ذلك؟ who:** وهذا بمشاركة كل العملاء والموردين وتناولهم وتحليلهم لكل ما يتعلق بجودة العمليات بدءا من تصميم المنتج؛

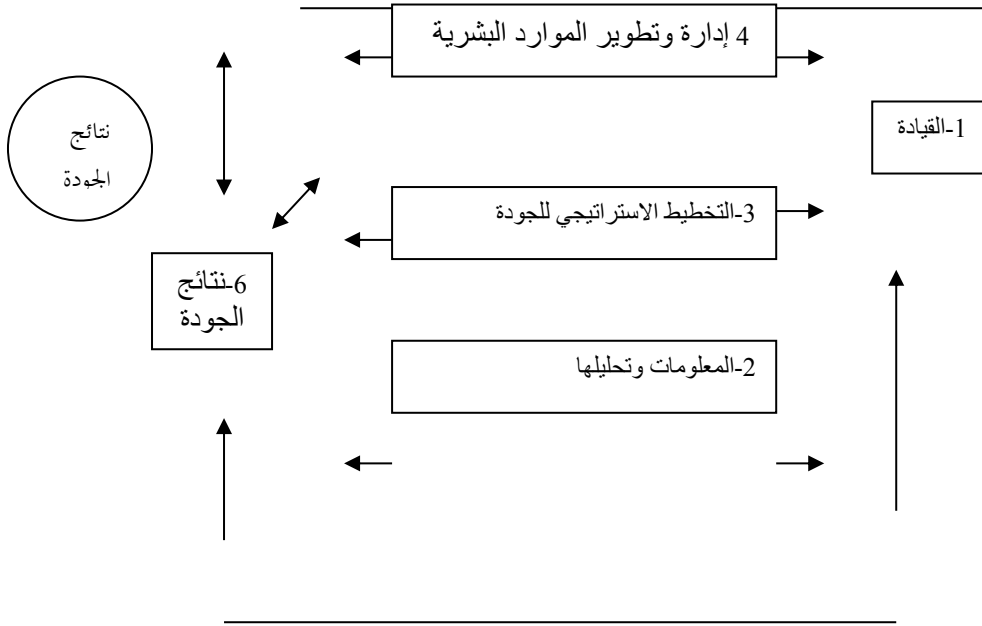
- **الكيفية التي يتم بها؟ how:** من خلال نظم المعلومات الإستراتيجية وأساليب المراجعة.

5-2- نموذج جائزة بالدرج: وهي جائزة سنوية يقدمها المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا

الأمريكي، ويتم تقييم الشركات التي ستفوز بها حسب تميزها وفق 07 عناصر أساسية يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم 03: الإطار العام لعناصر نموذج جائزة بالدرج





المصدر: فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، مصر، سنة 1996، ص.66.

ويظهر من الشكل السابق أن العنصر الأساسي لنموذج بالدرج هي القيادة، والنظام تمثله المعلومات وتحليلها والتخطيط الاستراتيجي للجودة ونظم الموارد البشرية وبرامج ضمان الجودة. في حين الأغراض تتمثل في تحقيق الدرجة العالية من رضا العميل. ويقاس نموذج بالبريدج وعناصره الرئيسية والفرعية وفق التنقيب التالي:

الجدول رقم 02: الحد الأقصى للنقاط لكل من العناصر الرئيسية والفرعية لتحقيق جائزة بالدريج للجودة

الحد الأقصى للنقاط		العناصر الرئيسية والفرعية
العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	
100	40	1- القيادة
	15	أ- القدرات القيادية لكبار المديرين
	25	ب- القيم المتعلقة بالجودة في أنحاء التنظيم
	20	ج- الإدارة مع التركيز على الجودة
		د- الإحساس بالمسؤولية تجاه المجتمع (المسؤولية العامة)
70		2- المعلومات والقدرة على تحليلها
	30	أ- مدى الاهتمام بإدارة بيانات ومعلومات الجودة.
	20	ب- مدى وجود مقارنات تميز بين المنظمة والمنظمات الأخرى
	35	ج- مدى الحرص على تحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالجودة
60		3- التخطيط الاستراتيجي للجودة
	25	أ- عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة:
	20	ب- مدى وجود أهداف وخطط للجودة
150		4- درجة الاستفادة من الموارد البشرية:
	40	أ- إدارة الموارد البشرية
	40	ب- درجة مشاركة العاملين

140	25	ج-مدى توافر التدريب والتعليم في مجال الجودة الشاملة
	25	د-وجود برامج لتقدير جهود العاملين والارتقاء بمستوى أدائهم
	35	هـ-الحالة المعنوية والمادية للعاملين
		5- برامج ضمان جودة السلع والخدمات:
	20	أ- توافر برامج لتصميم وتقديم سلع وخدمات عالية الجودة
	20	ب-الرقابة على الجودة أثناء العملية التشغيلية
	15	ج-التحسين المستمر للعملية الإنتاجية
	10	د-درجة توافر عملية تقييم مستوى الجودة
	20	هـ-توافر السجلات والمستندات الخاصة بالجودة
	20	و-درجة جودة عملية الإنتاج والخدمات المساعدة
180		درجة جودة الموردين
		6-نتائج الجودة:
	90	أ-نتائج مقاييس جودة المنتج والخدمة
	50	ب-نتائج مقاييس جودة كل من العملية الإنتاجية والخدمات المساعدة لها
300	40	ج-نتائج مقاييس جودة الموردين
		7- رضا العميل:
	30	أ- تحديد احتياجات العميل وتوقعاته وتطلعاته
	50	ب-إدارة العلاقة مع العميل
	20	ج-معايير خدمة العميل
	15	د-الالتزام تجاه العميل

25	هـ-معالجة شكاوى تحسين الجودة
20	و-تحديد درجة رضا العميل
70	ل-النتائج الخاصة بدرجة رضا العميل
70	ي-وجود مقارنات خاصة بدرجة رضا العميل
1000 نقطة	اجمالي الدرجات
100 0 نقطة	

المصدر: فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة،

مصر، سنة 1996، ص. 67 إلى 69.

ويتضح من الشكل السابق أن الأهمية البالغة قد أعطيت للعميل بـ 300 نقطة أي 30 بالمائة من مجموع النقاط لنيل الجائزة، باعتباره أهم عنصر من العناصر السبعة السابق ذكرها. واهم الشركات التي تحصلت عليها هي:

- شركة موتورولا عام 1988، -شركة زيروكس عام 1989؛

- شركة كاديلاك عام 1990، -شركة سولكترون عام 1991.

5-3- نموذج الجائزة الأوروبية: صيغ هذا النموذج بالتعاون بين 03 جهات هي: المجموعة

الأوروبية، المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة، المنظمة الأوروبية للجودة. ويتضمن هذا النموذج تسعة عناصر تنقسم إلى مجموعتين:

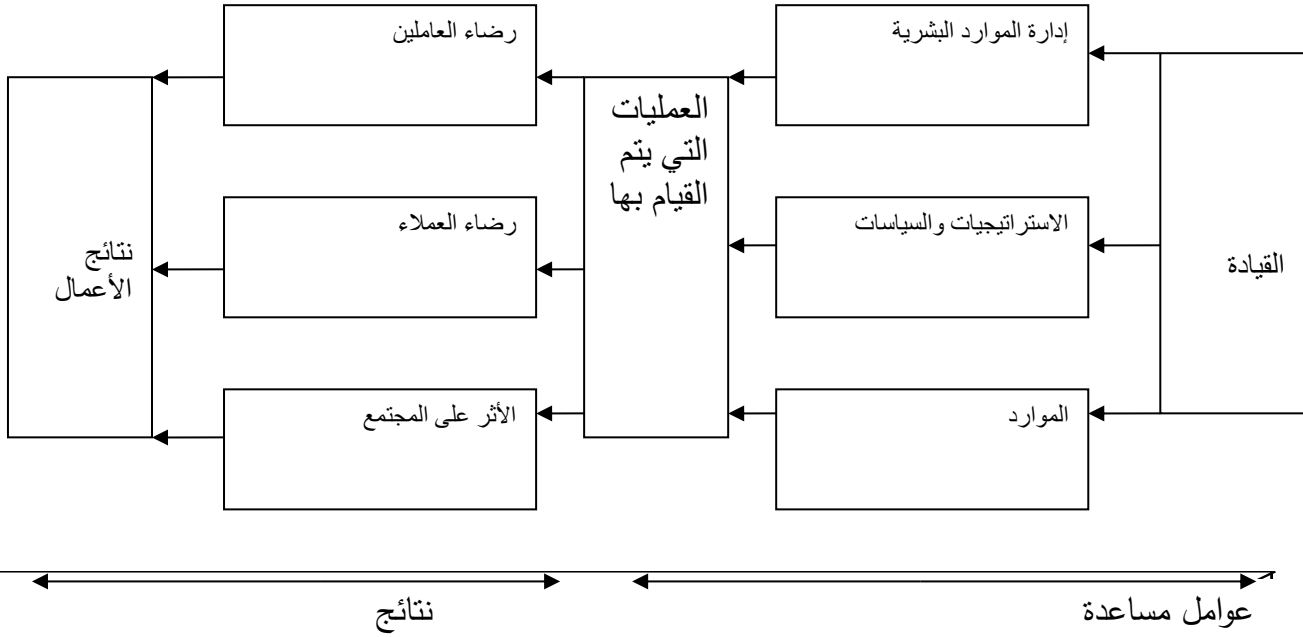
- المجموعة الأولى وتمثل العوامل المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

- المجموعة الثانية وتمثل العوامل التي يمكن اعتبارها مجموعة النتائج المحققة أو المتوقعة من

تطبيق النظام والتي تستخدم في قياس درجة نجاح المنظمة في استخدام العوامل المساعدة في

المجموعة الأولى لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

شكل رقم 04 : الجائزة الأوروبية للجودة



المصدر: فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، مصر، سنة 1996، ص.71.

تتميز جائزة الجودة الأوروبية بما يلي:

- يمثل **عنصر القيادة** العنصر الأهم فهو المحرك للعناصر الثلاثة المتمثلة في كيفية إدارة المنظمة لمواردها البشرية وقدرتها على تحقيق الفكر الاستراتيجي عبر أجزائها المختلفة وطريقتها في إدارة مواردها المادية الأخرى؛
 - الفكر الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية تمثل القاسم المشترك كأساس لمختلف نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
 - يضيف هذا النموذج عنصرا جديدا يتمثل في **الأثر على المجتمع** وهو اقتراب مهم من الواقع من خلال التشريعات التي بدأت تصدرها الدول للمحافظة على البيئة والمجتمع.
- وهذا النموذج يهدف الى اظهار مقارنة ان الجودة تتماشى وما ينتظره العملاء والافراد العاملين والمساهمين.²⁶

6-استراتيجية الجودة الشاملة لتحقيق التميز في الأداء:

²⁶ Alain Hacquet, l'amélioration de la qualité pour les PME-PMI, afnor, 1999, p. 160.

الجودة كما ذكرناها سابقا هي متغير استراتيجي للمنظمة، يهدف إلى تحقيق التميز والريادة في الأداء، من خلال تركيز الموارد على مجموعة خصائص أو مكونات متجانسة للجودة للحصول على:

- حصة سوقية معتبرة وتكاليف اقل؛

- وضع مختلف عن بقية المنافسين باختيار خصائص مختلفة؛

- الوصول إلى الامتياز في المكونات التي تختارها وتركز عليها استراتيجية المؤسسة.

6-1- استراتيجية السيطرة بالتكاليف: وتهدف المؤسسة من خلالها إلى السيطرة بالتكاليف

باتباعها لخصائص:

- مطابقة المنتجات وغياب العيوب والاختلالات؛

- الـ 7C على التصاميم البسيطة بإنتاجية مرتفعة؛

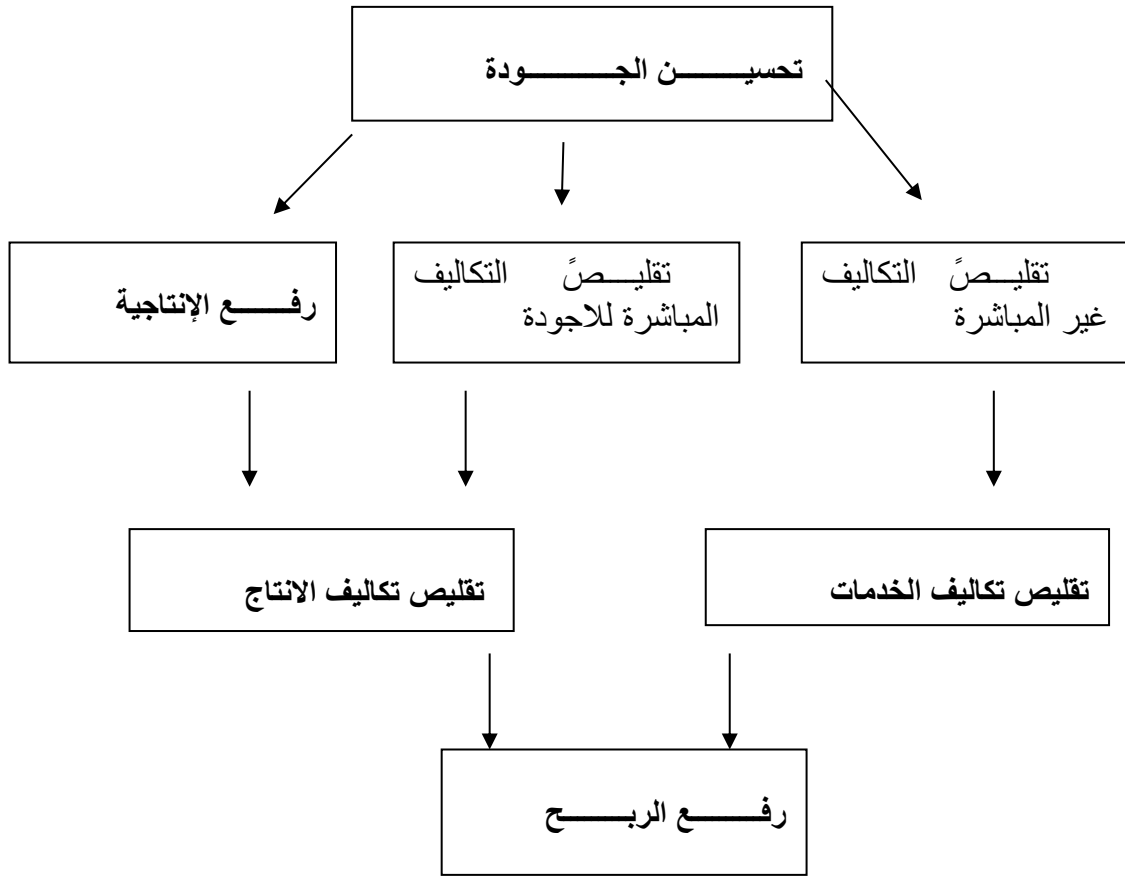
- البحث عن الإبداع في فنون الإنتاج.

وتتحقق السيطرة بالتكاليف بطريقتين²⁷:

6-1-1- تقليص التكاليف: وهذا يخص تكاليف الإنتاج، التوزيع والخدمات، ومختلف التكاليف

المباشرة وغير المباشرة خاصة ما تعلق منها بتكاليف الجودة وهذا يتأكد بـ :

شكل رقم: 05 العلاقة بين الجودة و التكلفة



Source : Jean Claude Tarondeau, stratégie industrielle, vuibert, 2eme édition, paris, 1998, p.241.

وكما هو ملاحظ فان تحسين الجودة سينجر عنه تقليصا في التكاليف ورفعا في الانتاجية وهذا نظرا لتفادي تكاليف المعيب والاختاء وكذا العمل وفق مبدأ الجودة الشاملة وهو عمل الصحيح من اول مرة وكل ذلك سينتج انخفاضا في تكاليف الخدمات والانتاج وبالتالي تعظيم الربح.

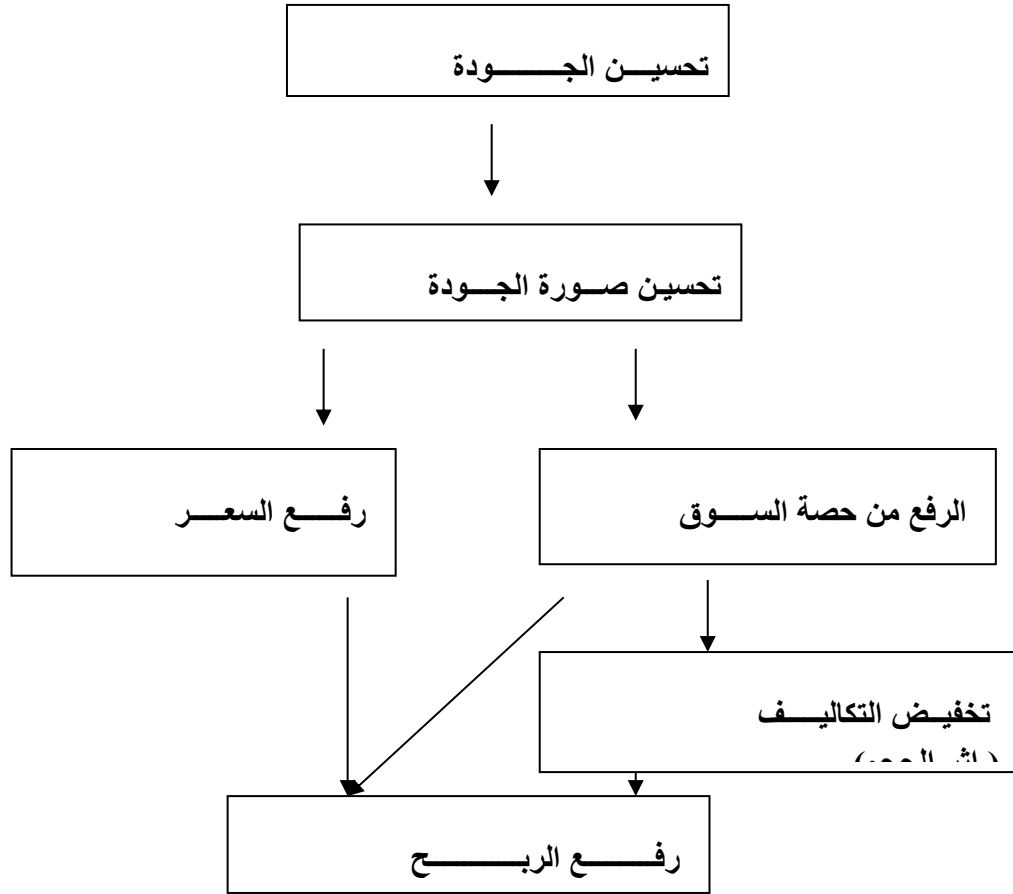
فسياسة الجودة تهدف الى التحسين المستمر، الهادف للرفع من مطابقة المنتجات والخدمات لمتطلبات العملاء الداخليين والخارجيين، وخفض تكاليف الحصول على الجودة، وبذلك اعظيم ربح المؤسسة.²⁸

6-1-2-رفع الحصة السوقية والأرباح: ويتم ذلك باتباع اثر الحجم ويرتبط تحقيق النتائج

بدرجة جودة المنتجات والخدمات ويوضح الشكل الموالي العملية بالتفصيل:

²⁸ Patrick d'humiere et autres, le développement durable, le management de l'entreprise responsable, éditions d'organisation, paris, France, 2005, p. 166.

شكل رقم: 06 العلاقة بين الجودة, حصة السوق و الربح



Source : Jean Claude Tarondeau, stratégie industrielle, vuibert, 2eme édition, paris, 1998, p.242.

6-2-استراتيجية التميز: تهدف من خلالها المنظمة تقديم منتج مختلفين خلال التصميم المتميز مقارنة بالمنتجات التي يقترحها المنافسون من حيث النجاعة، الخصائص الثانوية، الخصائص الثانوية، الخدمات، التجميل، وتركز هذه الاستراتيجية على التجديد في المنتج وتقديمه بجودة عالية تكسبه سعرا مرتفعا

كما ان نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف على عاملين اثنين هما²⁹:

6-2-1-عوامل داخلية يمكن إجمالها في:

- استخدام الموارد والكفاءات البشرية بطريقة مثلى؛

²⁹ سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي الأول، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، جوان 2003، ص11.

- تشجيع الإبداع وتنمية البيئة المساعدة على ذلك؛
- دعم البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتطويره؛
- الاهتمام بالعمل من خلال تطوير نظام المعلومات التسويقي؛
- تحسين معدلات الأداء وصولاً إلى المعيب الصفري.

6-2-2-عوامل خارجية مظاهرها تتمثل في:

- إدراك العملاء لجودة المنتجات وتميزها عن باقي المنتجات المنافسة؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقه مع توقعات المستهلك؛
- المنافسون الذين يتبنون نفس الاستراتيجية.

6-3- استراتيجية التركيز: وهي التي تمزج بين النوعين السابقين، أي العمل على إيجاد منتجات تحمل مزيجاً من الخصائص المميزة للاستراتيجيتين المذكورتين، وترمي إلى إيجاد منتجات متميزة وبتكاليف أقل، وهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية هو اقتحام المجالات ذات المردودية العالية، وقد يناقش البعض بقوله إن استراتيجية التميز تتطلب تكاليف تفوق استراتيجية التكاليف فكيف يمكن تحقيق استراتيجية التركيز؟ والجواب أن المؤسسات اليابانية استطاعت الوصول إلى أعلى المستويات في مجالات عدة، من خلال تبني استراتيجية التركيز وتحقيقها مستويات أدنى من التكاليف.

7-أسس الأداء المتميز بالجودة الشاملة:

حتى تتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز فانه يجب أن يركز ذلك على مجموعة من المبادئ والأسس:

7-1-التأكيد على خدمة العميل: ينبغي أن يكون العميل محط اهتمام المنظمة، وان يحتل

الصدارة في اهتماماتها، والدليل على أهميته أن مختلف التعاريف التي أخذت موضوع الجودة أكدت على أهميته في تحقيق التميز. "ينبغي تحديد نوعية العميل ومتطلباته واحتياجاته ورغباته وتوقعاته والعمل على الوفاء بها مع الوضع في الاعتبار أن احتياجات العميل هي سبب وجود المنظمة"³⁰.

فرضاء العميل ركيزة أساسية تنطلق منها طموحات المؤسسة في المستقبل، ونظام الجودة الشاملة يوسع من مفهوم العميل فلا يقتصر على المستهلك الخارجي، ولكن يمتد إلى الموظفين العاملين داخل المنظمة. وقد اقترح "كانو" خمسة مفاهيم للعملاء ثلاث منها تتعلق بإدارة الجودة الشاملة وهي³¹:

³⁰ رأفت بكري، إدارة الجودة، الإدارة الديناميكية الفعالة، مجلة الإدارة، المجلد 28، العدد 04، ابريل 1996، ص.88.
³¹ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص.92.

- **الجودة المتوقعة:** وهي المقومات والمزايا التي يتوقعها العميل ويتم طلبها إما ضمناً أو علنياً، وعند تحقيقها يشعر العملاء بالرضا والعكس يصيب العملاء بالإحباط؛
- **الجودة المرضية:** وتشمل المزايا والمقومات التي يرغب العميل في توفرها والتي يكتسب من ورائها الرضا وهي تتفق مع توقعاته ولا تفوقها؛
- **الجودة الجالبة للسُرور:** وهي المزايا والتوقعات التي لا يطلبها العميل ولا يعلم بوجودها ويسر عند توفرها ولا يستاء في حال عدم توفرها لأنها تفوق توقعاته.
- 7-2- التحسين المستمر:** هدف رئيسي للمؤسسة ومما تركز عليه لتحقيق الأداء المتميز في الأداء بالجودة الشاملة ويتحقق ذلك ب:
 - تخفيض وتجنب الأخطاء قبل وقوعها ؛
 - تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لحلها ؛
 - تخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية الإنتاجية .
- وقد قام الياباني "ماساكي أماي" بتطوير فكرة التحسين المستمر KAIZEN من خلال الوسائل الإحصائية كحلقة "شوهارت" ومراقبة العملية الإحصائية وغيرها من الأدوات ويعتمد التحسين المستمر على تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة.
- 7-3- التعاون والمشاركة الجماعية بدلا من المنافسة:** إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد التعاون في أداء الأعمال، سواء على نفس المستوى الإداري أو بين مختلف المستويات الإدارية، وهو ما يوفر معلومات للأقسام عن بعضها البعض، ولعل أسلوب حلقات الجودة في اليابان دليل على هذا النظام التعاوني، وتتضمن مجالات التعاون³²:
 - تقليل الآثار السلبية في نظام المكافآت وتقويم الأداء؛
 - تشجيع العمل الجماعي؛
 - احترام الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتراز به.
- 7-4- الوقاية بدل التفتيش:** اعتمدت الإدارة التقليدية على مراقبة السلع بعد أن يتم إنتاجها، والخدمات بعد تقديمها، وهو ما أدى إلى عدم الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية، وتكريس جهد لا طائل منه لاكتشاف الأخطاء، ولكن مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدخال مبدأ الوقاية- بدل التفتيش لدى العاملين في كل أعمالهم، وفي كل مراحل العمل- من الأخطاء والانحرافات.

³²المرجع السابق، ص.96.

7-5- الاستثمار في الأفراد: يمثل أهم عناصر تحسين العملية الإنتاجية، وضمان استمرارها ومواصلتها، مما يتطلب إيجاد بيئة مناسبة لتنمية قدرات الموظف واكتسابه الخبرة، بتوفير برامج تدريب وبناء فرق عمل.

إن الكفاءات البشرية أضحت أصلاً لا يمكن الاستغناء عنه، لتحقيق الإبداع والتجديد والمستويات الهامة للأداء المتميز، ويظهر ذلك من خلال ما يكرس لتنمية هذا العنصر.

7-6- التأكيد على ثبات الهدف والرؤية المشتركة³³: ويعني ضرورة وجود هدف مشترك للمنظمة، على علم تام به كل أفراد المنظمة، وأن يوجهوا جميع مجهوداتهم من أجل تحقيقه. لأن الأهداف المتضاربة تعمل على إيجاد مناخ غير مناسب يتسم بالإحباط والتناقض والتضارب في الأعمال والقرارات.

7-7- التزام الإدارة العليا: إن أي خطة لتنفيذ الجودة الشاملة لا يمكنها أن تنجح إذا لم يكن هناك التزام من قيادة المؤسسة، لضمان التحسين المستمر لمستوى الأداء وخفض التكلفة، وإرضاء العملاء وكسب ثقة العاملين، ومن ثم القيام بالتغيير المطلوب الذي يؤكد هذا الالتزام، وينبغي أن تتميز إدارة الجودة الشاملة لمنافسة الشركات الأخرى كما يقول "بيترز": "ب: تقليل خطوط السلطة في الهياكل التنظيمية والتوجه نحو المنتج المتميز وتوفير الاستقلالية بالوحدات التنظيمية والوعي بالجودة والوعي بالخدمة والمزيد من الإيجابية وزيادة الاهتمام بالإبداع واستخدام أفراد يتميزون بمرونة عالية³⁴".

وإن أهم ما يواجه الإدارة العليا هو أحداث التغيير على مستوى بيئة وثقافة المنظمة³⁵. وبالنظر إلى أنه من 80 إلى 85% من الأخطاء سببها الإدارة فإن هذا مدعاة إلى تجاوزها مجرد الالتزام والاقتناع إلى المشاركة الفعالة في التطبيق³⁶.

7-8- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: كل المؤسسات التي نجحت في تبني منهج إدارة الجودة الشاملة بنت قراراتها على حقائق وبيانات صحيحة، وليست افتراضات وتوقعات مبنية على آراء ومعلومات شخصية وارتجالية، تعتمد النسبية في توقع النجاح.

فالقرارات التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة تتميز بالسرعة والدقة، وهذا يتطلب استعمال أدوات إحصائية تحقق الهدف كمضلع إيشيكاوا والمدرج التكراري ودائرة شوهارت وخريطة الانتشار وغيرها من الأدوات.

³³ رأفت بكري، مرجع سبق ذكره، ص. 88.

³⁴ المرجع السابق، ص. 89.

³⁵ Thomas. Brian, the human dimension of quality, London, mc grow-hill Book Company, 1995, p.137.

³⁶ Levit stive, quality in just a beginning: managing for total responsiveness, (new York: Mac grow hill ink), 1994, p.19.

وهذا حتى تستنبق المؤسسة توقعات العملاء وتعمل على تلبيتها بطريقة تفوق منافسيها وهو مايفرض السرعة في امتلاك المعلومة.

الخاتمة:

إن التحليل الذي سبق وأن اطلعنا عليه يشير إلى أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تستهدف تحقيق التميز باعتمادها الجودة الشاملة ومن خلالها تعمل على تطبيق معارف جديدة لأساليب العمل المؤدية إلى تحقيق ذلك. وهو ما يظهر من خلال إيجاد المنظمة لنظام توجيه واضح ووضع خطط تحسين مستمرة ومعرفة كاملة بالعملاء الحاليين والمستقبليين.

ولقد أدركنا أن تحقيق التميز من خلال الجودة الشاملة لا يتم بتغيير العاملين ولكن الأصح انه بالتعاون معهم وتطوير نظام عمل يمكنهم من الوصول إلى مستوى يسمح بالتحسين المستمر .

وإن التميز وفق منهج إدارة الجودة الشاملة يركز على :

- 1-وجود قيادة تتبنى التغيير بالجودة الشاملة بإيجادها محيط ملائم ومشجع على إدخال التغيير.
 - 2-بناء فرق عمل تسمح بإيجاد رؤية أخرى تساعد على إيجاد قيمة مضافة.
 - 3-إيجاد مفاهيم التعاون، عمل الفريق، الاهتمام بالعملاء، والأفراد والتكوين غيرها من المفاهيم.
- وأحسن طريقة لتقليص التكاليف ورفع الإنتاجية وتشجيع الإبداع وصولاً للتميز في الأداء هو توحيد الجهود نحو منهج إدارة الجودة الشاملة،

وأصبح هذا المنهج في الدول الصناعية بمثابة عقيدة للمؤسسة والمتعاملين في الحقل الاقتصادي نظراً لعامل المنافسة الذي لم يعد معه الاكتفاء بتحقيق حصة سوقية معينة ولكن أكثر من ذلك أصبح التنافس على المستقبل من خلال نظرة استراتيجية تبحث على إيجاد قيادة إدارية في مستوى تحديات العولمة ولها رؤية واضحة وقدرة على إيجاد التغيير وأفراد يؤمنون بالتحسين المستمر كسبيل لنجاحهم ونجاح المؤسسة واستهداف المعيب الصفرى(zéro défaut) والتحسين المستمر .

المراجع:

- 1-باكيناز عزت بركة، المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة بمصر، دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، قسم الإدارة العامة، سنة 2002.
- 2-توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، سنة 2001.

- 3- رأفت بكري، إدارة الجودة، الإدارة الديناميكية الفعالة، مجلة الإدارة، المجلد 28، العدد 04، أبريل 1996.
- 4- حمدي عبد العظيم، إدارة الجودة الشاملة، إصدارات مجلة النهضة الإدارية، مصر، مارس 1995.
- 5- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1997.
- 6- سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي الأول، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، جوان 2003.
- 7- فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، مصر، سنة 1996.
- 8- فريد زين الدين، الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، المجلد 30، العدد 01، يولية 1997.
- 9- عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريسية المتكاملة، منهج إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (PMEC)، الطبعة الثانية، القاهرة، 2004.
- 10- عياش قويدر، الجودة الشاملة أداة تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي الأول، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، جوان 2003.
- 11- محمد يسري حسن عثمان، إدارة الجودة الشاملة، الجزء 1، سنة 2001.
- 12- نادية حمدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في شركات القطاع العام، معهد إصدارات مجلة النهضة الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 1995.
- 13 - Alain Courtois, gestion de production, les éditions d'organisations, 11eme terrage, paris, 2001.
- 14 - Alain Hacquet, l'amélioration de la qualité pour les PME-PMI, afnor, 1999.
- 15- Bernard Monteil et autres, cercle de qualité et progrès pour une nouvelle compétitivité, les éditions d'organisation, paris, 1983.
- 16 - JEAN CLAUDE TARONDEAU, stratégie industrielle, vuibert, 2eme édition, paris, 1998.
- 17 - Levit stive, quality in just a beginning: managing for total responsiveness, (New York: Mac grow hill ink), 1994.
- 18- Michel Périgord, réussir la qualité totale, édition d'organisation, paris, France, 1987.
- 19- Patrick d'humiere et autres, le développement durable, le management de l'entreprise responsable, éditions d'organisation, paris, France, 2005.
- 20- Thomas. Brian, the human dimension of quality, (London, mc grow-hill book company), 1995.