

(سبل تطبيق الجودة الشاملة)

أ/ زينب بلقندوز، جامعة مستغانم

الملخص:

الجودة الشاملة هي مطلب رئيسي وضروري للمؤسسات على اختلافها ،والتي تسعى للتموقع عالميا وضمان التغيير الايجابي المتكامل ومضاعفة حظوظها في المنافسة العالمية، فعلى الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد، إلا أنه لم يظهر كوظيفة في المؤسسة إلا في الآونة الأخيرة وأصبحت تستحق الانتباه من جانب رجال الإدارة العليا ،ومن هذا المنطلق يأتي هذا البحث لتوضيح سبل تطبيق الجودة الشاملة بمؤسساتنا.

كلمات مفتاحية: الجودة الشاملة، التغيير الإيجابي، المؤسسة.

Résume:

La qualité totale est une questionne essentielle et nécessaire pour diverses organisations ,qu'elles cherchaient à assurer un changement positif et maximiser leurs chances dans la concurrence mondiale.

Ensuite, nos entreprises ont besoin de performance globale et dans ce sens cette recherche vient d'illustrer et améliorer l'application des principes de la qualité totale dans les.

المقدمة:

إن تحقيق التحسين والتطوير المستمر يحتاج إلى منهج شامل للتغيير وإلى إدارة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تهيأ للأفراد العمل بحماس وجهد وقدرة والتزام داخل المنظمة ويعتبر ذلك تغييرا جذريا في المنهج والأسلوب والوعي وتلك هي إدارة الجودة الشاملة.(توزان فاطمة، 2006، ص67-68)

إن المؤسسات الاقتصادية هي صاحبة السبق في تبلور مفهوم الجودة الشاملة ،الذي ظهر كمطلب ضروري في ظل المنافسة العالمية التي دفعت بالقائمين على البحوث الاقتصادية لتوسيع نطاق الجودة لتتعدى مجرد الجودة النهائية للمنتوج إلى استدخال الجودة عبر جميع مراحل الإنتاج والعمليات ذات الصلة المباشرة والغير مباشرة بالإنتاج أي كل ماله صلة بمدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية بالمؤسسة ككل، لكن التحديات القائمة جعلت من الجودة الشاملة مطلبا ملحا لجميع القطاعات المنتجة بالمجتمع خصوصا عندما يتعلق الأمر بقطاع فاعل كقطاع التكوين العالي . الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة تعبران شائعان في اللغة الإدارية المعاصرة ويعبران عن توجه عالمي يسيطر على فكر وتصرفات أهل الإدارة على مختلف مستوياتهم ويحكم كثيرا من قرارات الإدارة في كل مجالات عملها.

الإشكالية:

لقد تخطت الجودة في عالمنا المعاصر مجالها المحدود ولم تعد تقتصر على كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات فقط حيث أن تطور مفهوم الجودة أصبح أساساً لفلسفة إدارية شاملة تعود جذورها التاريخية لأول من قدم لها وهو **Edward Deming** في اليابان وذلك فيما يقارب النصف قرن من الزمن، فيما مضى، ويأتي هذا البحث لتوضيح الإطار العام و المفاهيمي للجودة الشاملة ، وبناء على ذلك تأتي تساؤلات البحث كالتالي:

- ما المقصود بالجودة الشاملة؟
- ما أهمية الجودة الشاملة وما هي المبادئ التي تقوم عليها؟
- ما هي شروط نجاح الجودة بالمؤسسة؟

1. التطور التاريخي للجودة الشاملة:

لقد مر تطور فكرة الجودة الشاملة بأربعة مراحل: (علي السلي، 1995، ص 20-21)

المرحلة الأولى: جودة المنتج:

اختصت هذه المرحلة بتخفيض نسبة الإنتاج المعيب، أداء العمل صحيحاً من المدة الأولى، قياس تكلفة الإنتاج المعيب، تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة (الرقابة، الجودة، المرونة).

المرحلة الثانية: إشباع رغبات العميل:

الاقتراب من العميل، تفهم حاجاته وتوقعاته، و جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل.

المرحلة الثالثة: الجودة كعامل في المنافسة

جعل السوق أساس كل القرارات، الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين، التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم، البحث عن أسباب انصراف العملاء عن المؤسسة.

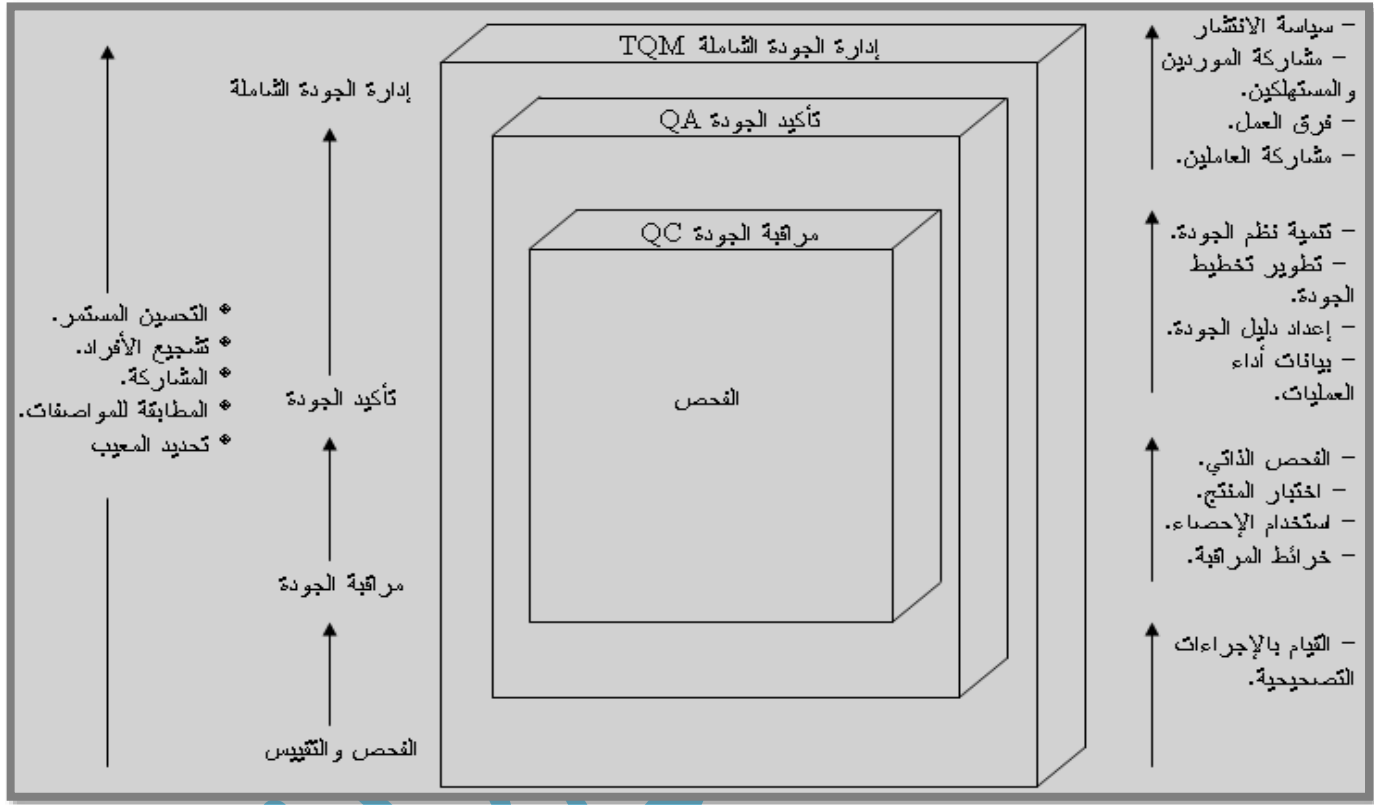
المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة

إعداد إستراتيجية تحسين الجودة، تحديد معايير (مستويات) الجودة، تحديد معدل (سرعة) تحقيق المعايير

إشراك كل الأفراد الممكنين وحفز العاملين، استخدام المرونة، المحافظة على الكفاءة / الإنتاجية، تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي.

كما أنه بالإمكان أن نلخص ونجمل أيضا أهم التطورات التاريخية التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل رقم 01 كما يلي:

الشكل رقم 01: المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة



Source: (Dale, Bc & Cooper , 1990, p 7)

2. مفهوم الجودة الشاملة:

- تمثل مبادئ إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه. (عقيلي، عمر وصفي، 2000، ص12)

- يعرف المعهد الأمريكي للمعايير (ANSI) الجودة الشاملة بأنها: "جملة السمات والخصائص بالمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة". (الراشد، محمد بن عبد العزيز، 2011، ص02)

- تعرف Royal Mail الجودة الشاملة بأنها: "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين". (حمود، خضير كاظم، 2000، ص02)

- يعرف أوماتشونو (Omachonu, 1991) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مفهوم يحدد الجودة ويعرفها في إطار تجربة العميل في مجال الخدمات، فهذه التجربة وما يعقبها من إدراك حسي بالجودة تتأثر بالعناصر والمكونات الملموسة وغير الملموسة التي تتكون منها الخدمات المقدمة ويتأثر أيضا بما يحدث بعد خروج العميل من النظام الذي يقدم الخدمة له ويبدأ تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة للخدمات بالتزام الإدارة العليا تجاه هذا النظام الذي يجب أن يشمل جميع مستويات الإدارة في المنشأة. (بن حربول، متعب بن سالم حمد، 2005، ص15)

- من خلال ماتقدم من التعريفات السابقة يتجلى بأن مفهوم الجودة الشاملة هو مفهوم يختص بالطريقة المثلى التي يتم فيها تحفيز العاملين لتحقيق رضا المستهلك مع ضمان القيمة المضافة.

3. أهمية الجودة الشاملة:

تتجلى أهمية تطبيق الجودة الشاملة من خلال مخرجات العملية الإنتاجية والخدمية حيث تسهم في تحقيق نتائج ايجابية بالمنظمات وذلك من خلال:

- تقليص نسب شكاوى العملاء.

- تقليص تكاليف الخدمة النوعية.

- زيادة الحصص الإنتاجية والخدمية بالمؤسسات.

- اعتماد الكفاءة ما يحقق رضا المستهلك ويضمن أرباحا إضافية.

- الوصول لرضا العميل من خلال الاهتمام بتحقيق رغباته ومتطلباته.

ثم إن الجودة الشاملة تكتسي أهمية كبيرة من خلال تنافسية المؤسسة باعتبارها إستراتيجية لتكاثف وتنسيق الجهود المرتبطة بما فيها تحقيق التميز التنافسي. (برحومة عبد الحميد وشريف مراد، 2008، ص155)

4. أبعاد الجودة:

تتحدد في ستة أبعاد هي كالآتي: (البكري، سونيا محمد، 2003، ص13)

أ. الأداء: ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل السرعة والتنافسية.

ب. الاعتمادية: ويشير هنا إلى الاتساق في الأداء، ويجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفقا للطلب).

ج. الصلاحية: "الفترة الزمنية" ويشير هذا إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة.

د. الخصائص الخاصة: ويمثل هذا البعد مجموعة الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان والسهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.

هـ. التوافق: ونقصد به المدى الذي تستجيب فيه أو كيف يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك، والأداء الصحيح من أول مرة وماله من أثر على تحسين فعالية العملية التسويقية.

و. خدمات ما بعد البيع: يتمثل هذا البعد في أنواع الخدمات ما بيع البعد مثل معالجة شكاوي المستهلكين أو التأكد من رضاهم، وعادة ما تستخدم بعد الأداء والاعتمادية والتوافق والخصائص الخاصة في الحكم على مدى ملازمة المنتج للاستخدام بواسطة المستهلك. ويلاحظ أن البعد الخاص بالثقة والاعتمادية في الحكم على جودة السلعة أو الخدمة له أهمية خاصة في مفهوم الجودة الحديثة خصوصاً في مجال جودة الخدمات.

5. مبادئ الجودة الشاملة:

يتطلب تحقيق الجودة الشاملة على أرض الواقع تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية لمؤسسات المعلومات والاستعانة بالاستشاريين وتوفير الوسائل والأدوات اللازمة والمناسبة لقياس الجودة وكذا توفير التعليم والتدريب المستمرين بالمؤسسة وتبني أنماط قيادية مناسبة ومشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء وتأمين نظام معلومات دقيق لضمان الجودة الشاملة بالمؤسسة. (الراشد، محمد بن عبد العزيز، 2011، ص18). وترتكز الجودة الشاملة على مبادئ تعكس حقائق أساسية ينبغي الرجوع إليها عند الشروع في التطبيق الفعلي للجودة داخل المنظمات، وتشير مبادئ الجودة الشاملة إلى البناءات الفكرية والفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق، وقد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين بشأن تحديد أولويات وأهمية هذه المراكز (حمود، خضير كاظم، 2008، ص98). ومجمل الدراسات تتفق بأن الجودة الشاملة تعتمد بالضرورة على النقاط التالية:

❖ التحسين المستمر: تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة لأجل أن يكون الكمال الذي هو الهدف النهائي المطلوب لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية.

❖ التركيز على الزبون أو المستهلك: تلبية رغباته لتطوير الميزة التنافسية فالزبون أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

❖ التركيز على الموارد والكفاءات البشرية: باعتبارها أحد العناصر المسؤولة عن خلق القيمة والتميز التنافسي للمؤسسة.

❖ المشاركة الكاملة: مشاركة جميع أفراد المؤسسة من أهم الجوانب التي تسهم في زيادة فعالية تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ الوقاية: نقصد بها تدارك الأخطاء قبل وقوعها مما يسهم في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وضمان مطابقة المنتجات للمواصفات المعيارية.

6. شروط نجاح الجودة الشاملة:

يتوقف نجاح الجودة الشاملة بالمؤسسة على الشروط التالية: (برحومة عبد الحميد وشريف مراد، 2008، ص 131)

- ✓ المطابقة: يقصد بها تحقيق مطابقة السلع والخدمات مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
- ✓ الوقاية: تتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء وتكشفها.
- ✓ القياس: يقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة للزبون.
- ✓ الالتقان: السعي لتحقيق صفر خطأ من خلال التحكم الكلي بالجودة.
- ✓ المسؤولية: وتكون المسؤولية موزعة على جميع أفراد المؤسسة في كل الوظائف والمستويات.

7. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الجودة (iso):

يمكن التطرق إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها سبيل لبقاء المؤسسة وفلسفة إدارية تدرك صعوبة الفصل بين حاجات العميل وأهداف المؤسسة، وهي أيضا أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمؤسسة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التفوق ومنع الأخطاء. أما الإيزو (9000) فهي مواصفة لها معنى موحد متفق عليه عالميا (توزان فاطمة، 2006، ص 67-68). ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: الاختلافات بين مفهومي الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة "TQM"	معايير الإيزو 9000
* التركيز المطلق على العميل	* ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء
* تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة	* قد لا تمثل جزءا متكاملا من الإستراتيجية
* موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة	* موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني
* تمثل رحلة بلا نهاية، فالتحسن والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة	* التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة بإجراءات وطرق عمل
* تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية	* يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل
* يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد	* يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة

* تحتاج إلى تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل	* قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية
* التأكيد على مشاركة وحماس العاملين	* مشاركة العاملين ليس ضروريا

المصدر: (فريد عبد الفتاح زين الدين، 1996، ص 44).

الخلاصة:

في ظل المنافسة العالمية القائمة على مختلف المستويات في جميع الميادين أصبح لزاما على المؤسسات السعي نحو تحقيق التجانس المشترك لجودة المنتج مع كسب رضا المستهلكين مما يعزز القدرات التنافسية للمؤسسات على اختلافها. لكننا إذا تحدثنا عن الجودة الشاملة في ميدان التكوين العلمي نجد بأنه لابد على مؤسسات التكوين العلمي الالتزام بـ:

- تكوين فرق الجودة.
- تخصيص حجم ساعي معين لمناقشة مواضيع الجودة.
- توفير الموارد المالية والبشرية المطلوبة لدعم الجودة.
- الاهتمام بالتحفيز.
- الاهتمام بعملية التقويم فيما يخص أداء المؤسسة بشكل دائم.

قائمة المراجع:

- برحومة عبد الحميد و شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع3، جوان 2008.
- توزان فاطمة ، إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي لتطوير نظام التعليم الجامعي : دراسة حالة جامعة حسية بن بوعلي - الشلف، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2006 / 2005.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الأردن، 2000.
- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
- علي السلي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مصر، 1996.
- متعب بن سالم حمد بن حريول، دور تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2015.
- محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج17، ع2، نوفمبر 2011.
- Dale. Bc & Cooper, "Managing Quality", Hearford Shor, 1990.