

## الفصل الثالث : إدارة لجودة الشاملة

د. خريش عبدالقادر - جامعة لونيبي علي -البلدية 2

### تمهيد

ونظام الجودة الشاملة يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية والتركيز الكبير على الزبائن لأنه لا وجود للمؤسسة بدون وجود زبائن، وهناك مجموعة من العناصر تحدد مستوى الجودة نذكر منها: ذوق المستهلك، توقعاته، المنافسة، تصميم المنتج، خصائص ومواصفات المنتج أو الخدمة، نظام المعلومات تحضير العمال، أما الهدف من نظام الجودة بصفة عامة فهو النمو وتحقيق الزيادة في السوق ولا يكون هذا إلا بإتباع مجموعة من القواعد الصارمة حتى تتوصل المؤسسة لتحقيق لهذا الهدف.

هناك دوافع عديدة دفعت المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة ، فعلى سبيل المثال: عولمة الأسواق أي التي أنتجت هناك منافسة شديدة إلى جانب التطورات التقنية وكذا تنوع أذواق المستهلكين ووعيهم الثقافي.

وهناك مجموعة من العقبات تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة

الشاملة نذكر منها:

◀ عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم يصرف المسؤولين عن مفهوم إدارة

الجودة.

◀ نقص في الكفاءات والمهارات.

### المبحث الأول: الماهية العلمية لإدارة الجودة الشاملة

تعيش الإدارة اليوم عصرا سمته التميز والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات الحكومية والخاصة، ونتيجة لذلك تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها إتباع وتطبيق كل ما هو جديد في مجال التطوير والتحسين.

وتحتل الجودة (**Quality**) أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية التي يشهدها العالم اليوم، ونتيجة لشدة المنافسة بين الشركات والمؤسسات والحكومات على الأسواق والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم بشرية مما يتطلب من المسؤولين الحكوميين في المؤسسات والإدارات تبني رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتهم الذاتية في التكيف والموائمة مع التغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية<sup>1</sup>.

لذلك تعد مفاهيم اللامركزية الإدارية والإدارة المحلية والحكم المحلي من أكثر التعبيرات الشائعة والمتداولة عندما يتعلق الأمر بالتنظيمات أو السلطات المحلية، بل إن هناك بعض الكتاب من يعد تلك المفاهيم الثلاثة بمثابة أساليب أو نماذج رئيسة ومتباينة للتنظيم الإداري المحلي.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة تعد من أكثر وأهم المفاهيم الفكرية والأطر العلمية والفلسفية الرائدة التي أخذت الحجم الهائل والواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص في تطوير، وتحسين الأداء المتوقع في الخدمات المقدمة في مختلف الوزارات.

وإذا أردنا المقارنة بين إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة فلا نعتبرهما أسلوبين إداريين متناقضين، كما لا يعتبران متطابقين، وإنما كل منهما يكمل الآخر، غير أن هناك بعض الفروق البسيطة نذكرها فيما يلي<sup>2</sup>:

◀ تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق ما ترغب المنظمات تحقيقه بصورة بطيئة وخلال زمن طويل، بينما تعمل إعادة الهندسة الإدارية على تحقيق ذلك في فترة وجيزة؛

◀ تقوم إدارة الجودة الشاملة بإدخال تغييرات على المنظمة في شكل تحسينات وتعديلات إضافية وجديدة، أما إعادة الهندسة الإدارية فتسعى إلى إحداث تغييرات جذرية تتمثل في إعادة تصميم العمليات والنشاطات في المنظمة؛

◀ وأخيراً يحتاج تطبيق إعادة الهندسة الإدارية إلى المتابعة والرقابة الإدارية اليومية، غير أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يحتاج إلى رقابة إدارية دائمة ومستمرة.

**الجودة:** هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أم الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات<sup>3</sup>؛ ولقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة<sup>4</sup> في المرحلة الأولى: كانت الجودة تعني جودة المنتج وذلك عن طريق الاهتمام بـ:

- ◀ تخفيض نسبة الإنتاج
- ◀ أداء العمل صحيحاً من المرحلة الأولى.
- ◀ قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
- ◀ تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة.

أما في المرحلة الثانية: فارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل وذلك:

- ◀ بالاقتراب من العميل.
- ◀ تفهم حاجاته وتوقعاته
- ◀ جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل

في حين أن المرحلة الثالثة: اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق:

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

لنصل في النهاية إلى الجودة الشاملة: فهي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل (بيعاً وخدمة أي خدمات ما بعد البيع).

ولعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) يعتبر من أكثر المفاهيم الإدارية التي تعددت بشأنها المفاهيم والأفكار والتعاريف في كل نظرة، سواءً أكانت نظرة باحث، أو أكاديمي، أو اختصاصي، أو إداري، وغيرها. وهي تمثل: "التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له؛ أما في بيئة الأعمال الحديثة فإن رضا الزبون ليس هو الهدف بل هو المنطلق لتحديد الأعمال وبالتالي تحقيق الأهداف"<sup>5</sup>.

كذلك يمكن تعريفها بأنها: مجموعة من التنظيمات الإستراتيجية طويلة الأجل تساعد الإدارة على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع أقسام الإنتاج، إذ إنها قد تنطلق من أحد الأقسام، ويمرور الزمن ستدخل إلى جميع أقسام الوزارة؛ بسبب التداخل في النشاطات بين الأقسام المختلفة. إن ممارسات الجودة تعمل على التكامل والتنسيق بين عدد من الأساليب والمبادئ الإدارية المختلفة، ومنها على سبيل المثال: انتشار دالة الجودة، ومراقبة العملية

الإحصائية، وتحليل الوقت، وخرائط ايشيكاوا، والتخطيط الإستراتيجي بحيث تصبح ممارسة عناصر الجودة من قِبَل جميع أقسام المنظمة هدفاً يسعى لتحقيقه الجميع.

ويمكن تعريفها أنها تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه؛ ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون، وخصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن التلوث والضجيج وغيرها<sup>6</sup>.

ويتضح من خلال عرض المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالجودة الشاملة من

أنها عبارة عن إطار فكري ومنظمي من شأنه التركيز على تحقيق رضا المستفيد، وتوفير سبل التطوير المستمر من خلال إشراك كافة العاملين في الوزارة في الإسهام الفعّال في إطار التطوير والتحسين المستهدف؛ استرشاداً بقول الرسول (ﷺ): **«إلّكم راعٍ وكلّم مسؤول عن رعيته»**. ومن هنا فإن أهم ما يميز هذا النظام والإدارة المحلية في عهد الملك عبد العزيز أنها جسدت تحولاً واضحاً لأسلوب عدم المركزية في التنظيم والعمل الإداري والتوجه نحو تقليل هيمنة الجهاز الإداري المركزي للدولة على المناطق المحلية "بالقدر الذي يقترّب في كثير من جوانبه من أسلوب الحكم المحلي"<sup>7</sup>، ولذا فإن مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تتحدد من خلال ما يلي:

- 1- تحقيق رضاء المستفيدين.
- 2- التطوير والتحسين المستمرين.
- 3- إشراك كافة العاملين في الوزارة.

#### المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الحكومي أكثر إلحاحاً وخاصة مع هذه الألفية الجديدة بسبب التطور المتسارع في التكنولوجيا، والنية الديموقراطية للقوى العاملة والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في تقديم الخدمات للمستفيدين منها. وأن تنامي الوعي لدى المواطنين قد أدى إلى المطالبة بمستويات خدمة عالية الجودة وهذه المطالبة تزداد يوماً بعد يوم مما يستدعي الأمر إلى ضرورة تحسين

وتطوير أسلوب تقديم الخدمات وتبسيط إجراءات الأداء وتقديم الخدمات بسرعة لما يترتب على ذلك من توفير بالوقت وبتكلفه الأداء.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الإدارية الحديثة التطبيق في القطاع العام على غرار تطبيقها في القطاع الخاص، وهي تقوم على مجموعة من المبادئ التي تؤدي إلى أفضل أداء ممكن، فالمؤسسات بحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك نتيجة للطلب المتزايد على تحسين وتطوير السلع والخدمات المقدمة للمواطنين، إضافة لما يحتويه هذا الأسلوب من حلول لمشكلة هدر الموارد، ومعالجة القصور في الموارد المالية، ورفع مستوى الأداء. هذا ويمكن بيان أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بالنقاط التالية<sup>8</sup>:

- ◀ وجود الجودة بالخدمة المقدمة تؤدي إلى رضا المستهلك للخدمة حيث يبحث المستهلك من الخدمة دوماً عن الأفضل، وأن إدارة الجودة الشاملة تركز بشكل أساسي على إرضاء المستهلكين أو المستهلكين للخدمات، وعلى تحسين وتطوير جودة أداء الخدمات.
- ◀ لقد أصبح من الضروري تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل شهادة الأيزو (ISO 9000).
- ◀ إن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الموظفين والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- ◀ نتيجة لتطبيق الجودة الشاملة ترتفع معنويات الموظفين داخل المؤسسة وتحسن اتجاهاتهم وولائهم للعمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل فعال.
- ◀ تؤدي إلى إعطاء الموظفين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم في أداء وظائفهم، وبالتالي تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.

## 1. الأهداف المنتظرة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن عصر الانفتاح والعولمة الذي يميز عالمنا اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التغيير والتحول إلى النمط الديمقراطي والمشارك الأكثر انفتاحاً ومرونة، فقد أصبح موضوع ذا أهمية واهتمام من قبل مختلف المسؤولين وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- ◀ ضمان تحقيق أداء جيد للخدمات من قبل موظفي القطاع العام للمواطنين والمستفيدين الآخرين من خدمات مؤسسات وأجهزة القطاع العام.
  - ◀ ضمان تحقيق المصداقية في الأداء للخدمات المتنوعة التي تقدمها المؤسسات للمراجعين على اختلاف أنواعهم.
  - ◀ تحقيق التوافق والانسجام للخدمة المقدمة مع توقعات المستفيدين منها قبل حصولهم عليها.
  - ◀ تحقيق خصائص فنية وجمالية (Esthétiques) في المؤسسات كالمظهر والأناقة والتهوية وتوفير مقاعد لاستقبال المراجعين ومرافق عامة أخرى.
  - ◀ خلق الانطباع الجيد لدى المواطنين والسمعة الحسنه حول أداء المؤسسات لوظائفها تجاه المستفيدين منها.
- ولتحقيق هذه الأهداف، فإنه ينبغي أن تركز الإدارة العليا في المؤسسة العامة على التصميم الكفء للوظائف والنشاطات التي تقوم المؤسسة أو الدائرة بتقديمها، وأن يتم التركيز أيضاً على تبسيط إجراءات تقديم الخدمات للمواطنين. حتى تقوم الإدارة المؤسسة المعنية بتطبيق مبادئ الجودة على خدماتها فلا بد من إتباع التطوير المستمر للموظفين، والمراجعة الدورية لوصف الوظائف والخدمات التي تقدم للمواطنين.

وأن يتم التركيز على عملية صنع القرارات ومراجعتها وتطويرها، وأن يكون هناك تركيز دوماً على المواطن وخدمته على اعتبار أنه هو الزبون للمؤسسة. وقد انتشر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أمريكا وبريطانيا واليابان منذ الثمانينيات في مختلف المؤسسات في القطاع العام (التأمين، الفنادق، المؤسسات التعليمية، المؤسسات غير الهادفة للربح) مما يترك انطباعاً بإمكانية تطبيق هذا المفهوم في القطاع العام بمؤسساته المختلفة، وخصوصاً في الوزارات العربية التي لا بد من ولوج الميادين الهادفة للتطوير والتحسين المستمر.

إن إدارة الجودة الشاملة قد نمت وتطوّرت عن طريق تبني أفكار ديمينج وجوران في اليابان بعد الحرب، إلا أن الواقع يؤكد أنهم أنفسهم قد تأثروا بمساهمات نظرية الإدارة التي تناولتها العلوم الإدارية والسلوكية ومدخل النظم. وأن هناك العديد من المنظمات العالمية قد أثبتت تميزاً واضحاً في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال، ويمكن الرجوع في هذا الصدد إلى تجارب تلك المنظمات وما حققته على أرض الواقع وبصفة خاصة شركة زيروكس (Xerox)، وشركة الخطوط الجوية البريطانية (British Airways)، وشركة (IBM) وشركة بول ريفير للتأمين (Paul Rever Insurance)، والبريد الملكي (Royal Mail)، ولقد تم رصد أهم الفوائد المحققة من تجارب تلك المنظمات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>9</sup>:

- ◀ انخفاض شكاوي المستفيدين من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
- ◀ تخفيض تكاليف جودة الخدمة.
- ◀ زيادة نصيب السوق، وتخفيض التكاليف.
- ◀ تخفيض شكاوي العاملين، وانخفاض نسب الحوادث الصناعية.
- ◀ تخفيض عيوب الإنتاج وجودة الخدمة، وزيادة رضا المستفيدين.
- ◀ زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء، وتخفيض تأخير التسليم.

- ◀ زيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية.
- ◀ زيادة المبيعات، وتخفيض التكاليف، وخفض زمن دورة الإنتاج.
- ◀ تحسين الاتصال، والتعاون بين وحدات الوزارة.
- ◀ تحسين العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية.
- ◀ زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.
- ◀ زيادة العائد على الاستثمار.

## 2. إيجابيات وسلبيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- مما لا شك فيه أنه من يستحسن ذكر إيجابيات وسلبيات تطبيق جودة الخدمات التي تقدمها إدارات المؤسسات، ونبتدى أولاً بذكر بعض من منافع وإيجابيات إتباع وتطبيق مستويات عالية من الجودة على الخدمات التي تقدمها أجهزة القطاع العام فيما يلي:
- ◀ زيادة السمعة الطيبة والانطباع الحسن عن إدارة المؤسسة التي يتوفر بخدماتها مستويات مرتفعة من الجودة.
  - ◀ خلق انطباع وولاء ورضا لدى المواطنين عن أداء موظفي القطاع العام.
  - ◀ تقليل الشكاوى والتذمر من قبل المستفيدين للخدمات.
  - ◀ حدوث مشاكل قليلة في أداء الخدمات نتيجة إتباع وتطبيق مبادئ ومتطلبات الجودة.
  - ◀ تحقيق عوائد ورسوم وإيرادات مرتفعة نتيجة لتقديم الخدمات ذات الجودة العليا.
  - ◀ وفرة بتكاليف تأدية وتقديم الخدمات للمواطنين.
  - ◀ ضمان فعالية المؤسسة.
  - ◀ زيادة فعالية الاتصال وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين إدارة المؤسسة والمستفيدين من خدماتها.

أما بالنسبة لسليبيات وجود مستويات متدنية في جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة فمنها الآتي:

- ◀ تكبد المؤسسة تكاليف عالية نتيجة تقديم خدمات ذات جودة متدنية.
- ◀ انخفاض في إنتاجية موظفي القطاع العام.
- ◀ عدم رضا المواطنين وزيادة شكاوهم وتدمرهم من أداء موظفي القطاع العام.
- ◀ حدوث بعض القضايا المرفوعة من قبل المواطنين ضد بعض المؤسسات ذات الأداء المتدني للخدمات.

### المبحث الثاني للتطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

لقد مر مفهوم الجودة بالعديد من المراحل والتطورات إلى غاية يومنا هذا؛ حيث أن فكرة الاهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، وتجسدت في الحضارات الإنسانية المتعاقبة خاصة منها الحضارة الفرعونية اليونانية وغيرها، إلا أن أصل الاهتمام الفعلي يعود لفترة ما قبل الثورة الصناعية، حيث إنتاج الورشات والحرفية يتم وفقاً لمعايير بسيطة يحددها صاحب الورشة<sup>10</sup>.

ومع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة والتوسع الهائل في حجم المصانع ومع الطلب المتزايد على حجم الإنتاج، كان الاهتمام منصباً على البحث عن تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج ولو على حساب نوعية وجودة المنتج، والتي تقع مسؤولية تحقيقها على عاتق المشرف المباشر. كما أن هذه التغييرات كانت سبباً في الحاجة الملحة إلى ممارسات جديدة لإدارة المصانع، ففي صناعة الأسلحة مثلاً كانت الحاجة إلى الإنتاج الذمطي للأجزاء الذي يضمن التطابق التام بين المواصفات المحددة للمنتج، فكان تحقيق الجودة هو السبيل إلى ذلك<sup>11</sup>.

كما أن لظهور حركة الإدارة العلمية الذي تزامن مع هذه المرحلة أثر هو الآخر على مفهوم الجودة خصوصا المر اسلات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل، وضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الرقابة على الإنتاج التي توكل لقسم الرقابة على الجودة من طرف مختصين، وكان الهدف من هذه الوظيفة هو تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لمعاقبته من قبل المفتش الذي كان هو المسؤول المباشر على جودة العمل حسب F.Taylor<sup>12</sup>. لذلك فإن مفهوم الجودة في هذه المرحلة كان يرتبط برقابة الإنتاج ومطابقتها المواصفات وكان الهدف منه التفتيش عن عدم المطابقة، وذلك باستخدام وسائل فنية<sup>13</sup>.

### المطلب الأول: تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن التطور التاريخي لأي اتجاه حديث يطوّر ويحدّد من الخدمات لأي مؤسسة في العالم لا يأتي من فراغ فكري، أو عن طريق التوقعات التكهنية، وإنما تجسّدت معالم التطوّر والتقدم من خلال إسهام العديد من الرواد والمفكرين والعاملين في مجال تطوير النوعية وتحسينها. ومن الإسهامات التاريخية نذكر منها - بإيجاز المراحل التاريخية لتطوّرات إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

#### أولاً: التطور النظري لإدارة الجودة الشاملة

**المرحلة السنوية الأولى - الفترة 1940-1945** أهمّ روّاد هذه الفترة هم

الروّاد والمفكرون الأمريكيان إدوارد دمنج (**Edward Deming**)، والملقب بأبي الجودة وكذلك جوزيف جوران (**Joseph Juran**) والذان أسهما بشكل أساسي في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص والاختبار لجودة المنتجات السلعية والخدمية في المنظمات الاقتصادية. وقد أخذت هذه الأساليب في تلك الفترة دوراً مهماً ومجسداً في التطويرات المستهدفة التي احتلت مكانة ذات مركز فعّال في تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات على حد سواء<sup>14</sup>.

#### المرحلة الثانية: فترة الخمسينيات

إن هذه الفترة اتضح فيها الضعف الواضح في ميدان المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية. وقد كانت هذه المنافسة محدودة في هذا المجال إلى حد بعيد، وقد أسهم إدوارد دمنج (**Edward Deming**) في هذه الفترة حيث قام بالذهاب إلى اليابان، وإلقاء محاضرات تطويرية وتدريبية في العديد من المنظمات الإنتاجية اليابانية. وقد ركّزت المنظمات الاقتصادية على آراء والمقترحات التي وضعها دمنج.

وعلى ضد هذه المقترحات تم وضع وإعداد فريق عمل متخصص في مجال الجودة في المجتمع الياباني، وكان له الأثر الواضح والفعّال في التطوير والتحسين الذي ظهرت معالمه وآثاره بعد انتهاء سبيل ما أوضح دمنج للمنظمات

اليابانية، وأصبحت المنتجات الصناعية من المنظمات اليابانية رمزاً للجودة الدائمة<sup>15</sup>.

### المرحلة الثالثة: فترة الستينيات

فقد قامت بريطانيا بتبني الاهتمام الواسع في إدارة الجودة الشاملة، حيث ركزت على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات اللازمة والمرتبطة بأساليب العمل ومواد الخام وغيرها من الجوانب التي يكون لها دور مهم في تطوير وتحسين مجالات الجودة الشاملة المتعلقة بالسلع والخدمات في المنظمات الاقتصادية<sup>16</sup>.

### المرحلة الرابعة: فترة الثمانينيات

لقد شهدت هذه الفترة اهتماماً متزايداً عن غيرها من الفترات التاريخية السابقة الذكر في مجال الجودة، حيث تم التركيز على الجودة كسلاح تنافسي بين المنظمات الإنتاجية والخدمية، وبرزت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية وهي (ISO9000) مستخدمة توحيد المعايير القياسية للمواصفات السلعية والخدمية على المستوى الدولي<sup>17</sup>.

### المرحلة الخامسة: فترة التسعينيات حتى الوقت الحاضر

لقد شهدت هذه الفترة تطورات تاريخية ملحوظة تمثلت بظهور ظاهرة العولمة (Globalisation) وثورة الاتصالات والمعلومات، وشبكة الإنترنت، والتجارة الحرة. الخ من المعالم التي أصبحت الجودة هي سلاحاً تنافسياً أساسياً ينبغي أن يكون لها أهميتها ومكانتها القوية، وأن تتركز جهودها المختلفة سيما وأن الاستقرار بالأسواق والحفاظ على الحصص السوقية، وتحقيق الميزة التنافسية التي من شأنها أن تجعل لمنظمات الأعمال إمكانية البقاء والاستمرار والتطوير، فإنها إما أن تتسحب من الأسواق أو تلجأ للاندماج مع أي منظمة اقتصادية، ومن هذا المدخل فقد شهدت إدارة الجودة أهمية كبيرة في هذه الفترة وامتد اعتمادها في مختلف آفاق التطور رات الواضحة المعالم والآثار، وقد وجدت إدارة

الجودة الشاملة الدور الفعّال في هذا المجال<sup>18</sup>؛ ويمكن توضيح تلك التطوّرات التاريخية في مجالات الأداء النوعي باعتماد التطوّرات الآتية<sup>19</sup>:

Inspection	1- مرحلة الفحص والتفتيش
Quality Control	2- مراقبة الجودة
Quality Assurance	3- تأكيد الجودة
Quality Control Circles	4- حلقات المراقبة النوعية
Total Quality Management	5- إدارة الجودة الشاملة

ونجد أن تلك المراحل السابقة الذكر عبارة عن مراحل متداخلة ومرتبطة مع بعضها البعض بشكل كبير، ولن تحدث هذه المراحل التطويرية إلا بعمليات وجهود فكرية ذات الأبعاد التطويرية التي يسهم فيها العديد من الروّاد المفكرين في مجال تطوير وتحسين السلع المنتجة، أو التسهيلات المقدمة.

#### المطلب الثاني: رواد مدرسة إدارة الجودة الشاملة

ومن هؤلاء الروّاد الأوائل الذين أسهموا بذلك هم<sup>20</sup>:

#### 1- إدوارد دمنج (W. Edward Deming) يعد إدوارد دمنج من أكثر

الروّاد في مجال الجودة، وقد أطلق عليه بأبي النوعية (The Father of Quality Control)، وقد أسهم دمنج بقيادة ثورة إدارة الجودة الشاملة؛ حيث إنه قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية، وقد ركّز دمنج على ضرورة قيام المنظمة بتقليص الانحرافات التي تحصل أثناء العمل.

## 2- جوزيف جوران (Joseph Juran) لقد قدم جوزيف جوران

مساهمات مثيرة في إدارة الجودة الشاملة خلال الحرب العالمية الثانية، وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وساماً تقديراً لمساهمته الفاعلة، وقد ركّز على العيوب أو الأخطاء أثناء العمل التشغيلي (العمليات)، وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة

بالجودة ذاتها، كما أنه ركّز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات الخدمة المقدمة التي تشبع حاجات المستفيدين، وتثال رضاهم مع عدم احتوائها على المعيبات أو النواقص. ولذا فإن جوران يرى أن التخطيط للجودة يمرّ بعدة مراحل، وهي كما يلي<sup>21</sup>:

أ- تحديد من هم المستفيدون الحاليون والمرتقبون.

ب- تحديد حاجاتهم وتطلعاتهم ورغباتهم.

ت- تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات هؤلاء المستفيدين.

ث- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق إنجاز تلك المواصفات أو

المعايير المطلوبة.

ج- نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.

أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية، فإن جوران يرى بأن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية، وكذلك الحد من العيوب، وكذلك المشاكل التي تتم الرقابة بشأنها ومحاولة تجنبها قبل حدوثها وتفاقمها، وتقليص آثارها، ولذا فإن الرقابة على الجودة تتضمن خطوات أوردتها كما يلي:

1- تحديد المعايير والمواصفات القياسية (المعيارية).

2- تقييم الأداء الفعلي (المتحقق) للعمل.

3- مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف، والمعايير القياسية

الموضوعة.

## 4- معالجة الاختلافات، أو الانحرافات بإنجاز الإجراءات

التصحيحية.

## 3- فيليب كروسبي (Philip Grosby) إن المفاهيم التي جاء بها

فيليب كروسبي تركّزت في التأكيد على المعايير تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية، حيث يرى كروسبي أن الجودة (النوعية) ما هي إلا انعكاساً لمدى معيارية القيادة، وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، وأن كروسبي يرى أن ما تتطلبه الجودة لأن تكون في تطور مستمر يتأتى من خلال عوامل متعددة منها<sup>22</sup>:

(أ) إن المستفيدين ذوي وعي كامل بأهمية الجودة لمختلف الخدمات

المقدمة التي تقوم بتقديمها المؤسسات المختلفة.

(ب) إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة سيؤدي

بالنتيجة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وتوفير الميزة

التنافسية الملائمة لخدماتها المقدمة.

(ج) يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من

متغيرات بيئية ووظيفية أخرى، إذ إن بناء الثقافة الملائمة للجودة

تعد على أهمية أساسية في توفير قاعدة أساسية لتطبيق برنامج

الجودة الشاملة، ويمكن الإشارة لما أكده كروسبي بهذا الصدد

وهي:

◀ لقد أشار إلى تحديد مفهوم الجودة (النوعية) بأنها المطابقة

للمتطلبات.

◀ لقد حدد نظام النوعية بأنه يتضمن الوفاية من المعايير.

◀ لقد أشار إلى معيار الإنجاز النوعي يتضمن المعايير صفر.

◀ لقد حدد معايير المقاييس للنوعية يتضمن التكاليف المتعلقة

بالنوعية.

### المطلب الثالث: التصنيف التاريخي الصناعي لتطور إدارة الجودة

وهناك بض صنف تصنيفاً آخرًا لتطور هذا المفهوم (إدارة الجودة) من خلال مراحل تاريخية متلاحقة، وذلك منذ فترة ما قبل الثورة الصناعية إلى يومنا هذا؛ حيث تميزت هذه المراحل بما يلي<sup>23</sup>:

#### المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

في هذه الفترة لم يكن هناك مصنع وإنتاج بالمعنى الحالي، فالمصنع كان عبارة عن ورشة يرأسها رب العمل أو صاحب الورشة، وبها العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون حسب وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبى طلب زبونه، وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فلقد كانت تتم من قبل العامل نفسه، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

#### المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية:

أحدثت الثورة الصناعية عدة تغييرات جذرية في مجال الصناعة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- < ظهور المصنع ليحل محل الورشة، وأصبح له هيكلًا تنظيميًا؛
  - < زيادة عدد العاملين في المصنع؛
  - < ارتفاع حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة؛
  - < ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.
- في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

#### المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية:

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة فريدريك تايلور، والتي قدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج،

من خلال الحدّ من الهدر والضياع. كما ظهر في هذه المرحلة مفهوم يدعى فحص الجودة وهي وظيفة جديدة أدخلها تاييلور<sup>24</sup>.

وبموجبها 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 المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج المنجزة للتأكد من أنّ مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار.

وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه.

#### المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931، والذي صاحبه آنذاك مفهوم ترميط وتوحيد الإنتاج بهدف الإقلال من أخطاء تصنيع السلعة، وبالتالي تسهيل عملية الرقابة على الجودة، هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة. إلا أنه تمّ التخلي عن هذا الأسلوب لاحقاً لأنه لا يتصف بالدقة، إذ لا يمكن الحكم على الإنتاج بأكمله انطلاقاً من فحص عينة منه. فهذا يعرض المنظمة إلى احتمال تسرب وحدات إنتاج إلى السوق تحمل أخطاء وعيوب. الأمر الذي سيؤثر سلباً على صورة المنظمة في السوق.

ويعد إدوارد ديمينغ "Edward Deming" رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبّق الرقابة الإحصائية على الجودة. حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها. ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق.

وقد نقل ديمنج أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ولاقى الترحيب هناك والتشجيع من قبل إمبراطورها، حيث قام بتطويرها وأسس منهجاً متكاملاً عنها، استطاعت اليابان بعد ذلك غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

### المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

عرف مصطلح تأكيد الجودة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية

للجودة "L'Association Française pour le control industriel

"AFCIQ" "de la qualité" على أنه "تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من

الوسائل والتجهيزات المعدة والمنظمة بهدف تقديم ضمان وثقة بالحصول على الجودة بانتظام" <sup>25</sup>.

وقد أبدع هذا المفهوم الجديد في الجودة تغييراً في الأدوار والمسؤوليات ما

بين وظيفتي الإنتاج والجودة.

وظيفة الإنتاج: المسؤول عن هذه الوظيفة هو مسؤول عن جودة

المنتجات، وبذلك تسند له مهمة للمراقبة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها.

وظيفة تأكيد الجودة، مسؤولة عن جودة المنتجات بالنظر لرأي الزبائن.

بالنسبة لوظيفة الإنتاج: تتدخل وظيفة تأكيد الجودة بـ:

< وضع طرق للمراقبة؛

< تقييم الوسائل المستعملة من آلات ومعدات؛

< القيام بالمراجعة.

بالنسبة لوظيفة التخزين، تقوم وظيفة تأكيد الجودة بأخذ قرار قبول أو عدم

قبول المنتجات الموجهة للتخزين، وذلك حسب النتائج المتحصل عليها عند

الإنتاج والمراقبة.

بالنسبة للمستعملين والزبائن: يتمثل دور وظيفة تأكيد الجودة في:

< استقبال وتحليل الشكاوى وإيجاد التصحيحات الملائمة؛

< ضمان مستوى الجودة والمصادقية.

### المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة

تميز مطلع سنوات الثمانينات باشتداد المنافسة العالمية وبالتفوق والنجاح

الصناعي لدى اليابانيين، هذا ما جعل الخبراء والمختصين في علوم الإدارة والتسيير يعترفون بأن التسيير الشامل للجودة وهو ما طبق في اليابان هي أحد عوامل نجاح صناعتها.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نتيجة عدة مراحل سابقة لإدارة الجودة،

أهمها المراقبة الشاملة للجودة (TQC) التي طبقت في المنظمات الأمريكية والأوروبية، كما يترجم عند اليابانيين بـ

(Company Wide Quality Control "CWQC") أحدث هذا المفهوم

تطوراً معتبراً في مجال إدارة الجودة وتميز بتقديمه لتوجيهات جديدة والمتعلقة بفكرة الشمولية<sup>26</sup>.

وتتجسد هذه الفكرة بمشاركة كل الوظائف بالمنظمة في تحقيق مستوى جيد

من الجودة في السلع والخدمات، ليس فقط وظيفة التطوير، الإنتاج، إدارة الجودة وإنما أيضاً وظائف الإدارة للمشتريات، البيع وتسيير الموارد البشرية؛ كما أن كل موظف في أي وظيفة في المنظمة مسؤول ومعني بجودة المنتج، مهما كان دوره ومهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي.

## الهوامش ومراجع الفصل

- 1- عبد المعطي محمد عساف، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 1411 هـ / 1991م، ص ص 205 - 206.
- 2- موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص 267.
- 3- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 18
- 4- نفس المرجع، ص 20 - 21.
- 5- برزين شيخ محمد ورياض حمزة البكري، "مفهومي المطابقة للمواصفات والملائمة للاستخدام وأثره على جودة المنتج ورضا الزبون" في مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية" جامعة الدول العربية، 2010، ص 114.
- 6- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية"، في مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية" جامعة الدول العربية، 2010، ص 147.
- 7- عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 74.
- 8- بيتر هوبدي: المملكة العربية السعودية اليوم، لندن، مطبعة ماكميلان، 1986م، ص 67.
- 9- عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 209.

10- عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1 ، 2001، ص22.

11-مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001، ص43.

12 – J- C TARONDEAU : **MARKETING, STRATÉGIE INDUSTRIELLE**, ED VUIBERT, PARIS, 1998, P232.

13 – PATRICK LYONNET : **LES OUTILS LE DE LA QUALITE TOTALE, TECHNIQUE ET DOCUMENTATION**, 2EM ED, PARIS, 1991, P04.

14- فيصل بن مشعل بن سعود آل سعود: الممارسة الديمقراطية في المجالس المفتوحة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير مترجمة، جامعة ولاية كاليفورنيا، تشيكو، 1988م، ص 53.

15- فيصل بن مشعل بن سعود آل سعود، مرجع سابق، ص 59.

16- نفس المرجع، ص 121.

17- ثامر بن ملوح المطيري، خالد بن حسن زروق، عبد العظيم الحسن محمد : الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية: بحث ميداني في واقع المديرية العامة للشؤون البلدية والقروية، معهد الإدارة العامة، 1410هـ / 1989م، ص 32.

18- نفس المرجع، ص 32.

19 –Summer Scott Huyette : **Political Adaptation in Saudi Arabia** : a Study of the Council of Ministers, Boulder, Colorado; Westview Press, Inc., U. S. A., 1995, p165.

20- إبراهيم محمد العواجي: "الإبداع في مجال الإدارة المحلية : المفاهيم والتطبيق"، "الإبداع في مجال الإدارة المحلية: المفاهيم والتطبيق"، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، الطبعة الأولى، شركة الشرق الأوسط للطباعة، عمان، 1986م، ص 1025.

21- إبراهيم محمد العواجي، مرجع سابق، ص 1025.

- Summer Scott Huyette, OP,Cit, P235.22

23- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 22.

24- قندور نوال، "تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف اللا

جودة"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، دفعة

2000-2001، ص 02.

25- Bénédicte Gautier & Jean – Louis Muller, **la qualité totale, guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens**. Entreprise moderne d'édition, Paris, 1988, P 24-25.

26- Bénédicte Gautier & Jean –Louis Muller; OpCit, P 25.