



# مقرر إدارة الجودة Quality Management



## الفصل الثاني

تطور مفهوم الجودة الشاملة ومبادئها  
وأبعادها الأساسية

## تعريف إدارة الجودة الشاملة

- تعريف "لجنة توجيه قيادة الجودة الشاملة الأمريكية" لإدارة الجودة الشاملة بأنها: **نظام إداري يركز على الأشخاص بهدف الزيادة المستمرة في رضا العميل مع تكلفة منخفضة بصورة حقيقية وعلى نحو مستمر.**
- ويعرف Sehucter "إدارة الجودة الشاملة" بأنها **خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل وكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل الصحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية أعلى، وفي أقصر وقت.**
- عرفت منظمة الأيزو ISO إدارة الجودة الشاملة بأنها: **"المدخل الإداري للمنظمة الذي يركز على الجودة المحددة بمشاركة جميع الأعضاء. وتهدف لتحقيق النجاح في الأجل الطويل من خلال إرضاء الزبون وتحقيق الفوائد لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.**

3

## تعريف إدارة الجودة الشاملة

- فسّر Hansen, Dexter مصطلح إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management TQM كالتالي:
- **Total** وهى تعنى مشاركة جميع العاملين في الإدارة في تطوير وتحسين الأداء.
- **Quality** وهى قدرة المنظمة على تحديد احتياجات وتوقعات عملائها.
- **Management** وهى الأنشطة التي تستخدم لتحقيق التوقعات.
- وبالتالي يمكن تعريف الجودة الشاملة بأنها الفلسفة التي تستخدم في إدارة جميع الأنشطة لتحقيق احتياجات العميل بما يحقق رضاه وتحقيق الربحية للمؤسسة، مع الاستمرار في التحسين والتطوير المستمر.

4

## تعريف إدارة الجودة الشاملة

• ونستطيع القول بأن التنوع في تعاريف الجودة يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الثمانية لها المتمثلة في:

1. الأداء **performance**
  2. والسمات **Features**
  3. والموثوقية **Reliability**
  4. والمطابقة **Conformance**
  5. والمتانة **Durability**
  6. والقابلية للخدمة **Serviceability**
  7. والجمالية **Aesthetics**
  8. وإمكانية إدراكها **Perceived**
- بحيث يتم في النهاية التقاء توقعات الزبائن الحاليين والمستقبليين .

5

## تصنيف إدارة الجودة الشاملة بناءً على المعايير

- صنّف كل من Evans, James & Lindsay الجودة بناءً على المعايير التالية:
- أ. معيار الحكم والتقدير الشخصي: و يترافق مع التوافق لتقييم الشخص.
  - ب. المعيار المحدد بالسلعة: و يترافق مع مواصفات السلع وخصائصها وسماتها.
  - ج. المعيار المحدد بالمستعمل: وذلك لأن الجودة تحدد بما يرغبه ويريد الزبون.
  - د. المعيار المحدد بالقيمة: أي العلاقة بين الاستفادة أو الرضا عن السلعة أو الخدمة ونسبتها إلى السعر.
  - هـ. المعيار المحدد بالتصنيع: أي النتائج المرغوبة للممارسات الهندسية والتصنيعية أو المطابقة للمواصفات الموضوعية.

6

## المفهوم الإسلامي للجودة

- ورد مصطلح الإتقان مصداقا لقوله تعالى "صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تعملون". (النمل، 88)، ويتضح من الآية الكريمة أن الإتقان هو الكمال في العمل والذي لن يبلغه بشر.
- وفي الحديث يقول رسول الله صلي الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" والإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه.
- ومفهوم الإتقان أبعد وأكثر دقة ووضوحا من مفهوم الجودة، ومفهوم الإتقان يقتضي أداء العمل وفق معايير عالية الدقة والإحكام بحيث يتحقق العمل بأعلى درجة ممكنة، وتحقيق الإتقان في العمل يتطلب المعرفة والإحساس بالمسؤولية وتعميق روح العمل الجماعي والمساءلة والمحاسبة.
- وفي اللغة نقول أتقن الشيء أحكمه (القاموس المحيط، 1994، ص 1527).

7

## التطور التاريخي لحركة إدارة الجودة الشاملة

ملاحظة	مصطلح Terms		الزمن
		؟	Tomorrow Day after
	TQM	إدارة جودة شاملة	1992
	TQ	جودة شاملة	1990
	Control\ Monitor	رقابة	1987
	Improve	تحسين	1979
	Assurance	ضمان	1962
	Quality	جودة نوعية	1951
		جودة	1948
	Perform	إتقان	1900
		إتقان الخالق	قبل 1900

## التطور التاريخي لحركة إدارة الجودة الشاملة

• يمكن تقسيم هذا التطور إلى أربعة حقبات هي:

1. مرحلة الفحص،
2. المراقبة الإحصائية للجودة،
3. تأكيد الجودة،
4. وأخيراً إدارة الجودة الشاملة.

9

1. مرحلة الفحص،
2. المراقبة الإحصائية للجودة،
3. تأكيد الجودة،
4. إدارة الجودة الشاملة.

## التطور التاريخي لحركة إدارة الجودة الشاملة

### 1- مرحلة الفحص

- اقترنت بمرحلة "الإدارة العلمية للعمل" (Taylor) الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع، التخصص، النمطية، وتبسيط العمل، مما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش.
- ومن ناحية أخرى "فإنّ تعريف الجودة الذي كان يسود هذه المرحلة من التطور هو المطابقة للمواصفات، وبهذا الشكل يفترض أن المواصفات نفسها صحيحة، وأنّ المنتجات التي تصنع وفقاً للمواصفات الموضوعية ستوفي احتياجات المستهلك، وهذا خاطئ لأنه في معظم الحالات تصميم المنتج كان عادة يوجّه بالمنتج أكثر من كونه يوجّه بالمستهلك".

10

1. مرحلة الفحص،
2. المراقبة الإحصائية للجودة،
3. تأكيد الجودة،
4. إدارة الجودة الشاملة.

## التطور التاريخي لحركة إدارة الجودة الشاملة

### 2- مرحلة مراقبة الجودة

- اتسمت هذه المرحلة ببناء أساليب إحصائية مستحدثة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة التي تتضمن تسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة. ولقد اقترح Shewart.w في عام 1924 تطبيق خرائط المراقبة التي تعتمد على طرق إحصائية، كما أن هذه الطريقة بينت أن مراقبة العمليات الإنتاجية أكثر اقتصادية من تفتيش المنتجات النهائية. وقد لاحظ Shewart.w مميزات خريطة المراقبة فيما يلي:
  - تخفيض تكاليف التفتيش،
  - تخفيض تكاليف المهملات،
  - الانتفاع أكثر من الإنتاج بكميات كبيرة،
  - تقليل مجال الانحراف،
- وفي سنة 1930 صمّم كلٌّ من Dodge و Roming جدول عيّينات القبول. ولقد كان لعالم الجودة E. Deming مساهمة كبيرة في تفوق الصناعة اليابانية بتطبيق التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة.

11

1. مرحلة الفحص،
2. المراقبة الإحصائية للجودة،
3. تأكيد الجودة،
4. إدارة الجودة الشاملة.

## التطور التاريخي لحركة إدارة الجودة الشاملة

### 3. مرحلة تأكيد الجودة:

- لقد عرفت هذه المرحلة اهتماماً متزايداً باحتياجات العميل وأولوياته، والاعتراف بالعلاقة بين المورد/الزبون داخل وخارج المؤسسة، التي من شأنها تحسين الرضا النهائي للزبائن خارج المؤسسة، أدى إلى تجاوز مفهوم مراقبة الجودة إلى مفهوم جديد يتمثل في تأكيد الجودة وعموماً نلاحظ أنّ هناك ثلاثة عوامل شجعت ظهور تأكيد الجودة، تتمثل في:
  - تطبيق المبادئ أو الطرق الإحصائية في العمليات الصناعية،
  - تقديم ضمانات وأدلة موضوعية للمستعملين لدرجة جودة المنتجات المقدمة من أجل كسب ثقتهم،
  - ضرورة التقليل من تكاليف النفايات، والإصلاحات، وأعمال الصيانة والمراقبة،
  - وتتضمن عملية تأكيد الجودة وضع نظام لتجنب الأخطاء.

12

## التطور التاريخي لحركة إدارة الجودة الشاملة

### 4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة

- أصبحت فلسفة إدارة الجودة الشاملة أوسع وأشمل مما سبقها من مراحل، فهي تتبنى فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشف الخطأ، والتحسين المستمر في القدرة على التنافس والكفاءة والمرونة للمنظمة ككل وليس لأجزاء منها، وهذا في إطار تنظيمي متكامل يدور حول الجودة هدفا متواصلا من خلال الجميع.
- وهذا التطور التاريخي لفلسفة TQM شديد الارتباط بتطور أفكار ورؤى فلاسفة الجودة الشاملة الأوائل والذين كان لهم الفضل في نضج هذه الفلسفة وتبلورها، ومن أبرز هؤلاء **الفلاسفة: ديمينج، جوران، وكروسبي**. والتحرك نحو TQM يمثل شيئا حديثاً نسبياً، حيث ظهر عدد قليل من المراجع قبيل نهاية الثمانينيات تناولت أدبيات الجودة الشاملة.

13

### ملخص التطور التاريخي للجودة

الوقت	الكلمة المفتاح	الوصف	السباقون
حوالي 1900	<a href="#">مراقبة جودة</a>	فرز للمنتجات المعيبة	<a href="#">Ford, Taylor</a>
حوالي 1930	<a href="#">اختبار الجودة</a>	التحكم على أساس الإحصاءات	<a href="#">والتر شويهارت</a>
حوالي 1960	تدابير الجودة في جميع أنحاء المؤسسة	التدابير الوقائية	<a href="#">جينشي تاغوشي W.E. Deming</a>
حوالي 1964	برنامج عدم الأخطاء من وزارة الدفاع الأمريكية	الهدف هو الكمال التام	<a href="#">Philip B. Crosby</a>
حوالي 1985	استراتيجية عدم الأخطاء	<a href="#">نظرية الحيود السداسي</a>	<a href="#">جنرال إلكتريك، موتورولا</a>
حوالي 1990	خطة شاملة للجودة	إدماج الخطط الجزئية	<a href="#">إيشيكاوا</a>
حوالي 1995	<a href="#">إدارة الجودة الشاملة</a>	الجودة كهدف للنظام	<a href="#">W.E. Deming, Malcolm Baldrige</a>
1989	<a href="#">نموذج EFQM</a>	<a href="#">9 معايير كلية</a>	<a href="#">EFQM</a>

## مبادئ إدارة الجودة الشاملة

**1- التركيز على العميل:** ولا يقتصر هذا التركيز على العملاء الخارجيين للمنشأة، الذين تركز كل وقتها وجهدها من أجل تحفيزهم على شراء منتجاتها، بل يشملها التركيز أيضاً العاملين داخل المنشأة، وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

**2- التركيز على العمليات والنتائج معاً:** فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها. من ثم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات.

## مبادئ إدارة الجودة الشاملة

**3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** وإعمال هذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الانتاج بدلاً من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء.

**4- تعبئة خبرات القوى العاملة:** هو أحد الطرق التي يمكن بها مكافأة العاملين. فلقد أثبتت الدراسات أن العاملين لا يعتبرون الاجر هو الحافز الوحيد، بل يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء، ومن ثم يجب إشعارهم بذلك. كما أن القوى العاملة تشكل منجماً هائلاً مليئاً بالمعلومات والفرص التي يمكن باستخدامها تطوير العمل وزيادة الانتاج وخفض التكاليف، ولهذا يجب إشعار العاملين بأنهم أعضاء في فريق فائز.



## مبادئ إدارة الجودة الشاملة

**5- اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق:** تتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين) يشترك في تنفيذه الجميع مديرين وقوى عاملة والعملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات. وهو ما يجب أن يعتمد على جهاز كفاء للمعلومات.

**6- التغذية العكسية:** إن من أكبر المسؤوليات التي تحملها المشرفون ليست فقط مسؤولياتهم عن إدارة الأموال والإنتاج والجداول الزمنية للتنفيذ.. الخ بل إن إدارة الأفراد تعتبر هي التحدي الأكبر. ومن ثم فإن النجاح في الحصول على تغذية عكسية أمينة والرغبة المخلصة من المشرفين في مساعدة مرؤوسيهـم على الارتقاء تعتبر من أهم عوامل الزيادة في فرص النجاح والإبداع.

مراحل تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة في المنشأة		
PHASE	المرحلة	الرقم
PREPARATION PHASE	مرحلة التوجيه والتمهيد	1
ORIENTATION PHASE	مرحلة الإعداد	2
DOCUMENTATION PHASE	مرحلة التوثيق	3
IMPLEMENTATION PHASES	مرحلة التطبيق	4
REVIEW PHASE	مرحلة المراجعة	5
REGISTRATION PHASE	مرحلة التسجيل	6

## أبعاد الجودة Quality Dimensions

- مما سبق ، أمكن تحديد مجموعة من أبعاد للجودة لربطها مع متطلبات واحتياجات العملاء وابعادها كخصائص يمكن تحديدها كصفات ومتغيرات لمقاييس الجودة وقد شملت التالي :-
- **الأداء Performance:** وتمثل خصائص التشغيل الأساسية.
  - **المميزات Features:** وتمثل خصائص التشغيل الثانوية.
  - **الموثوقية Reliability:** القيام بالأداء لفترة العمر الافتراضي المحدد دون اخفاق.
  - **الانتظام Uniformity:** انخفاض التغير في قيمة خصائص للمنتج المتكرر إنتاجه.
  - **المتانة Durability:** كمية الاستخدام حتى الابدال المرغوب للإصلاح.
  - **الوقت Time:** زمن انتظار على الخط ، زمن دورة عمر المنتج (بداية من مفهوم التصميم إلى الإنتاج إلى الخدمة) ، زمن اتمام الخدمة.

## أبعاد الجودة Quality Dimensions

- **التماسك Consistency:** مطابقة المنتج للوثائق والدعاية والإجراءات القياسية الصناعية.
- **أفادة الخدمة Serviceability:** الثبات في المشاكل والشكوى.
- **الجمالية Aesthetics:** الخواص المتعلقة بالحس والوعي.
- **الحدود الفردية Personal Interface:** الخواص المرتبطة بالالتزام والمهنية والمجاملة.
- **عدم الضرر Harmlessness:** الخواص المرتبطة بالسلامة والصحة والبيئة.
- **جودة الادراك Perceived Quality:** القياسات الغير مباشرة أو التداخل بين أبعاد الجودة المختلفة أو مكانة المنتج وشهرته.

## الأبعاد الدولية للجودة الشاملة

• إن موضوع الجودة يحتل مكانة واهتماماً كبيرين في الأسواق والتجارة الدولية. ففي السوق الدولي الجديد ستكون شروط الجودة الكامنة في خصائص السلعة هي الأساس الرئيسي في المفاوضات، بحيث سيكون لدى كل من المنتجين والموزعين وتجار الجملة والتجزئة والبائعين والمستهلكين فهم مشترك لمكونات جودة مقبولة لسلعة ما. إن المحاولات المضنية لإرساء قواعد لجودة أفضل على نطاق دولي ينتج عنها حاجة إلى مواصفات قياسية لجودة دولية. فقد وضعت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس الخطوط الإرشادية للجودة والتي تعرف بسلسلة الأيزو 9000 باعتبارها منظمة دولية متخصصة بالمواصفات القياسية الدولية وتضم عدداً من المؤسسات القومية للمواصفات القياسية. ويمكننا أن نحدد أهم الأبعاد الدولية للجودة في:

## الأبعاد الدولية للجودة الشاملة

### 1- بُعد المنافسة الدولية International Competition Dimension:

تؤثر التغيرات السياسية والاقتصادية التي تجتاح العالم في كيفية توقيت تبادل السلع المنتجة إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وستكون جودة السلعة هي الأساس الشائع للأعمال التجارية. ومن ثم يجب أن تهتم المنظمات والشركات بالتالي:

أ- تحوّل بعض الدول من كونها دولاً أعضاء في تحالف تجاري إلى دول متنافسة تجارياً.

ب- تخفيض زمن دورة حياة السلع.

ج- زيادة التجاوب بهدف مواجهة الحاجة إلى العمل المشترك للقوى البشرية.

ح- مواجهة المشاكل المصاحبة لتخطي الحواجز الثقافية المتعارضة بين الدول.

خ- الحاجة المتزايدة إلى الاتصالات والتعاون الدولي.

هـ- الحاجة إلى التنسيق بين الشركات المتعددة الجنسية والتعاون فيما بينها وتوفير السلع العديدة.

ع- تخفيض القيود التجارية.

## الأبعاد الدولية للجودة الشاملة

### 2- بُعد المواصفات المعيارية الدولية:

#### International Standard Specifications Dimension

تضع المواصفات القياسية المعيارية الأسس اللازمة للتطابق الدولي، إذ يجب على كافة الشركات والمنظمات التي تتوقع المنافسة في الأسواق الدولية أن تتوافق أعمالها وسلعها مع هذه المواصفات. فلقد تطور الكثير من هذه المواصفات كرد فعل مباشر للتفاعل في الأسواق الدولية. ورغم أن لكل دولة مواصفاتها القياسية الخاصة بها، إلا أن هناك مواصفات معيارية عالمية موحدة تطبق على جميع المشاركين في السوق الدولي. فبدلاً من وجود مواصفات قياسية أوروبية وأخرى أمريكية وثالثة آسيوية وهكذا، فإنه من الأفضل وجود مواصفات قياسية عالمية دولية تطبق على الجميع.

## الأبعاد الدولية للجودة الشاملة

### 2- بُعد المواصفات المعيارية الدولية:

#### International Standard Specifications Dimension

لقد تطورت هذه المواصفات الموحدة كنتيجة للاشتراك في الأيزو 9000 السائد على المستوى الدولي، وبعبكس الاعتقاد القائل بأن الأيزو 9000 ليس في حد ذاته مواصفات قياسية بمعناه المعرفي، وإنما عبارة عن الأسلوب الذي يمكن للشركة من خلاله إتباع المواصفات القياسية. وبالتالي يمكن للأيزو القيام بعملية مراجعة شاملة مع وضع الخطوط الإرشادية للشركات لكي تصمم وتنتج وتركب وتعاين وتعبئ وتسوق سلعها. ومن هذا المنطلق يمكن للمواصفات المعيارية القياسية أن تشق طرائق متنوعة للتعرف على المنظمات التي تغطي توقعات الجودة وبالتالي يمكن من خلال هذه المواصفات توحيد الأسواق الدولية.

## الأبعاد الدولية للجودة الشاملة

### 3 - بُعد الاتفاقات الدولية : International Agreements Dimension

- إن الاتفاقات الدولية التي تعقد حالياً في أجزاء مختلفة من العالم سيكون لها أثرها في المواصفات القياسية الدولية للجودة. فاتفاقيات الناقتا والسوق الأوروبية المشتركة ومجموعة بريكس ومجموعة النمر الأسيوية واتفاقيات منظمة التجارة العالمية على سبيل المثال ستفرض الكيفية التي ستعالج بها قرارات جودة السلعة في السوق الدولي. وإن منظمة التجارة العالمية على سبيل المثال تتضمن اتفاقاً يختص بالفحص قبل الشحن، فالشركات والمنظمات داخل وخارج الحدود الاقتصادية ستتأثر بالتغيرات في العمليات الاقتصادية والمواصفات القياسية للصناعة.

## الأبعاد الدولية للجودة الشاملة

### 4- بُعد جوائز الجودة : Quality Awards Dimension

- لقد أنشئت عدة جوائز للجودة لتشجيع المشاركة الفعالة في مجال حركة الجودة الشاملة. ومنها الجائزة العالمية الأوروبية للجودة. وعلى مستوى الولايات المتحدة أصبحت جائزة مالكولم بالدريج للجودة Malcolm Baldrige Award أهم وأرقى وأشمل جائزة في وزارة التجارة الأمريكية. تهدف هذه الجوائز إلى تكريم وتشجيع الشركات التي أظهرت التزاماً كبيراً في تحسين الجودة. أي تشجيع الوعي الخاص بالجودة في الصناعات وإعدادها لكي تكون أكثر تنافسية في الأسواق الدولية.

## الأبعاد الدولية للجودة الشاملة

### 5- بُعد التغيير Change Dimension:

تتطلب المنافسة الدولية القدرة على مواجهة التغيير، وعلى كافة المنظمات والشركات أن تعد نفسها الإعداد الجيد لهذا التغيير الضروري. ويجب أن يتم هذا التغيير بهدف:

- أ- إخبار كل مستهلك وزبون في أي سوق دولي بالتغييرات المتوقعة.
- ب- إشراك كافة العاملين في التغييرات.
- ج- إيضاح الفوائد الناتجة عن تحسين الجودة والتغيير في الأسواق الدولية.
- د- إحداث التغيير في الأسواق الدولية بفترات متقطعة.
- خ- الاستجابة للتغييرات الدولية واعتبارها مرحلة لتحسين الأعمال بشكل أفضل.