

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة، أحد المداخل الإدارية الحديثة التي حضيت باهتمام واسع النطاق من جانب العديد من الكتاب و الباحثين في غالبية الدول الأوروبية و الأمريكية و اليابان، إذ أصبح يمثل توجها عالميا يسيطر الآن على فكر و تصرفات أفراد الإدارة على اختلاف مستوياتهم و يحكم كثيرا من قرارات الإدارة في كل مجالات عملها. فهذا المدخل فرض نفسه بقوة و لاقى قبولا عاما في معظم دول العالم، حيث تم تطبيقه بنجاح في كثير من المنظمات، سواء في اليابان أو في الولايات المتحدة، أو في الدول الأوروبية، أو في دول جنوب شرق آسيا التي سلكت الإصلاح الاقتصادي منهجا وطريا لها، حققت من وراء ذلك تطورا هائلا أصبح علامة من علامات تميزها و كفاءتها الإنتاجية، مما يفرض على منظمات الدول النامية إعطاء الأهمية الكبرى لهذا المدخل الإداري و ذلك من خلال استيعاب و فهم معناه و تعميمه على جميع المنظمات بغية الإستفادة من مزاياه، و لهذا يتناول هذا الفصل بالدراسة النقاط التالية: ماهية إدارة الجودة الشاملة إنطلاقا من تطورها التاريخي مرورا بمفهومها و أهميتها و صولا إلى أبعادها، ليتم استعراض أهم الفروقات بينها و بين المدخل الإداري التقليدي من خلال تحليل نظام إدارة الجودة و أهم مركباته، لنخلص في الأخير إلى إبراز علاقة إدارة الجودة الشاملة بنظام إدارة الجودة ISO9000 من خلال إجراء مقارنة بينهما و تبيان درجة التقابل بين إدارة الجودة الشاملة و آخر إصدارات المنظمة العالمية للتقييس (ISO9000/2000) .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

I- ماهية إدارة الجودة الشاملة:

تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة وكمدخل أو وسيلة للتغيير والتطوير التنظيمي الهدف إلى تحسين الأداء والمحافظة على الإستمرارية وذلك بمواجهة التحديات الشديدة و كسب رضا العملاء و تحقيق المزيد من المزايا التنافسية.

I-1- نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة :

يعتبر الإهتمام بموضوع الجودة قدّيما للغاية حيث مر هذا المفهوم بسلسلة من التطورات و المراحل التاريخية المتلاحقة و التي أسفرت عن الفلسفة الحديثة له أو ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة و يشير العديد من الكتاب إلى أن موضوع الجودة قديم قدم الحضارة الإنسانية و بصفة خاصة في عهد الفراعنة كما يوضحه معهد "جوران الأمريكي" المهم بالجودة لاثنان من قدماء المصريين الفراعنة أحدهما يعمل و الآخر يقيس جودة العمل.⁽¹⁾

و للتدليل على هذا الرأي يمكن أن نورد بعض الشواهد ، لعل من أبرزها ما جاء من مواد قانونية في شريعة حمو رابي التي دونها في مسلته المشهورة التي يمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد ، ففي التعامل التجاري ألزم التاجر أن يقدم سلعة جيدة و إلا عليه أن يتلافى النقص الحاصل فيها ويصلاح عيوبها ، كما أن المادة 229 هي تختص بتنظيم الأعمال فهي تنص "إذا كان بناء قد بني بيته لرجل لم يحسن عمله بحيث انهار البيت الذي بناه و سبب موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء".⁽²⁾

واعتمد الفينيقيون على الطرق التصحيحية، فإذا كررت الأخطاء في منتج ما فإنه يحق للمفتش قطع يد من المنتج غير مطابق للمواصفات.

أما أقدم الوثائق المتعلقة بالجودة فيرجع تاريخها إلى 145 قبل الميلاد من خلال اهتمام الفراعنة بجودة الحجارة التي اعتمدوها في بناء الأهرام، حيث يقوم المفتش بالتأكد من تعداد الحجارة بواسطة حبل، وإذا لم يتحقق ذلك يعاقب العبد بنفس الحبل، وقد اكتشفت هذه الوثائق في مصر القديمة واعتبرت كدليل للجودة

إلا أن الإهتمام الفعلي بهذا الموضوع يرجع إلا ما قبل الثورة الصناعية حيث درج أغلب الكتاب وأصحاب الإختصاص إلى تقسيم مراحل تطور إدارة الجودة تبعاً للتقسيم الآتي :

⁽¹⁾ نبيل مرسى، إستراتيجية الإنتاج و العمليات، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط 1، الإسكندرية، 2002 ، ص: 543 .

⁽²⁾ مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، ط 1 ، عمان، 2007 ، ص: 40 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

المرحلة الأولى : مرحلة الفحص و التفتيش

امتدت هذه المرحلة من بداية القرن العشرين و حتى الثلاثينيات و اصطلاح على تسميتها بمرحلة التفتيش ، وقد رافق هذا المفهوم الإدارة العلمية لتايلور التي كانت مبنية على التخصص في المهام والفصل بين الوظائف.

حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي ⁽¹⁾ :

أ -كون المشرف على العمال داخل الورشة هو المسؤول على جودة المنتجات ، و يتمثل إشرافه في ملاحظة المنتجات و ملاحظة كشف العيوب الظاهرة ، و اختصار دور العوامل أثناء هذه الفترة على التنفيذ و السعي إلى تعظيم الإنتاج باعتبار أن الطلب على السلع كان كبيرا فكل ما ينتج يسوق .

ب -كما كان منهج العمل المعتمد يقوم على تقسيم بسيط للعمل يقوم فيه العامل بحركات بصورة دورية و بشكل شبه آلي دون أن يتطلب ذلك تأهيلا عاليا ، و لهذا اعتمدت الكثير من المصانع على المهاجرين عديمي التكوين و التأهيل ، و هذا ما جعل العامل البسيط لا يبحث عن جودة ما ينتج بقدر ما يسعى لرفع إنتاجه .

و قد مرت مرحلة الفحص و التفتيش بمراحل عدة يمك تصنيفها كالتالي ⁽²⁾ :

1 - ما قبل الثورة الصناعية : حيث لم يكن هناك مصنع و إنتاج بمعنى الكلمة ، فالمنتج كان عبارة عن ورشة فيها رب العمل أو صاحب الورشة و عدد من العمال ، و كان العمال يقومون بجميع مراحل العملية الإنتاجية وفق توجيهات صاحب العمل. و بالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه و منفردا ، مع تدقيق نهائى من صاحب الورشة .

2 - بعد الثورة الصناعية : أحدثت الثورة الصناعية كما هو معروف للجميع تغيرات جذرية في مجال الصناعة طبعا ظهر المصنع ليحل محل الورشة . كبر حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلات بالإضافة إلى 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 التي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة .

3 - لإدارة العلمية : ظهرت الإداره العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة " فريديريك ونس تايلور " و قدمت للعالم الصناعي " دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج ، من خلال الحد من الهدر و الضياع في العمل المصنعي الذي كان سائد آن ذاك .

في هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى " فحص الجودة" الذي سحب بموجبه مسؤولية الجودة من المشرف المباشر ، و أُسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة ، و عملية التتحقق من

⁽¹⁾ PH. Hermel, Qualité et management stratégique du mythe au réel, Edition d'organisation, Paris, 1989, p:39

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط١، عمان، 2001، ص: 22 ، 23 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

الجودة كانت ترتكز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق ، مع جودة المنتج المنجزة للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار ، و كانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الإنحرافات أو الخطأ و المسؤول عليه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه ، و هذا ما سماه الكتاب "بالرقابة البوليسية" .

المرحلة الثانية : الرقابة الإحصائية على الجودة

امتدت هذه المرحلة من نهاية الثلاثينيات و حتى نهاية الخمسينيات ، حيث أن التركيز على الإنتاج الكبير أدى إلى ظهور الأساليب الإحصائية و تطور استخدامها في مجال مراقبة الجودة و تميزت هذه المرحلة بجملة من الأحداث ساهمت في نقل الإهتمام بالجودة من الفحص و التفتيش ، بهدف كشف العيوب إلى السعي إلى مراقبة الجودة بهدف التحكم فيها و تخفيض التكاليف.

و كانت الإنطلاقة الفعلية لاستخدام الأساليب الإحصائية لتحقيق الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال صناعة الأسلحة حيث أجبرت الحرب العلمية الثانية الولايات المتحدة الأمريكية على تحديد معايير للأسلحة المنتجة لجيوشها ، و تم ضبط هذه المعايير بدقة ، و اعتمدت لجان لذلك ابتداء من سنة 1940 للإشراف على هذه المعايير ، كما أنشأت جامعة colombia الأمريكية فريقا (1) للبحث مختص في تحسين إنتاجية و جودة الصناعة الحربية كان على رأسها جوران (J.m.Juran) كما قام مهندسو (BELL TELEPHONE LA BORATORIES) سنة 1947 بإنشاء منظمة سميت المنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة و التي لعبت لاحقا دورا هاما في انتشار إدارة الجودة من خلال اعتمادها على طرق العينات من أجل متابعة جودة منتجاتها .⁽²⁾

و لقد طور ديمنج فلسفة "شوارت" الذي خصص جهوده في الرقابة الإحصائية على الجودة ثم قام بتلقيتها للخبراء اليابانيين سنة 1950 ، حيث أكد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج .⁽³⁾

وهكذا نقل ديمنج أفكاره من الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان و لاقى الترحيب و التشجيع هناك ، حيث قام بتطويرها و أسس منهاجا متكاملا فيها ، و استطاعت اليابان بعد ذلك غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة .

المرحلة الثالثة : تأكيد (ضمان) الجودة

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956 ، ثم طور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة ، و عرف مصطلح تأكيد الجودة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية " L'associations Française pour le contrôle industriel de la qualité "

⁽¹⁾ Octave Gelinier, Guide qualité pour la direction générale, les documents d'entreprise CEGOS, Paris, 1983,p:23

⁽²⁾ Gogue Jean-marie, management de la qualité, édition Economica,3 eme édition ,paris , 2001, p:10.

⁽³⁾ Gogue jean-marie, traité de la qualité, édition Economica, paris , 2000 , p:7.

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

على أنه "تنفيذ و تشغيل مجموعة خاصة من الوسائل و التجهيزات المعدة و المنظمة بهدف تقديم ضمان و ثقة بالحصول على الجودة بانتظام " ⁽¹⁾ و يقوم مفهوم تأكيد الجودة على فلسفة مفادها أن: ⁽²⁾

الوصول إلى مستوى عالي من الجودة و تحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات و ذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك و هذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة بمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية فالجودة عبارة عن بناء يشترك في تشبيده جميع المعنيين به . و تحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبني تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة و هي : الوقائية ، المرحلية و البعدية ، هذه الأنواع الثلاثة تتكمel مع بعضها من أجل الوصول إلى إنتاج بدون أخطاء .

و يمكن القول أن توقيف الجودة أصبح أحد الإستراتيجيات التي تقوم عليها إدارة الشاملة فالإنتاج بدون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة ، وهو بمثابة الجسر الذي تعبّر المنظمة من خلاله إلى تحقيق الرضا لدى العملاء .

و تميزت هذه المرحلة بظهور المنظمة العالمية للمعايير ISO ، كما أنشأت العديد من الهيئات الوطنية والجهوية التي تهتم بالجودة ، و رغم كل النتائج المحققة إلا أن ضمان الجودة كان بمثابة البحث على الإستجابة للمتطلبات بصفة آلية دون الإهتمام الكبير بالعنصر البشري و ظروف العمل.

المرحلة الرابعة : إدارة الجودة الشاملة

إن متطلبات الأسواق العالمية في تغير دائم ، مما دفع بالمؤسسات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها حيث تساهم في مواجهة حدة المنافسة العالمية ، فالجودة أصبحت تمثل أداة إستراتيجية لأنها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب بل أيضاً بيئته و بكافة وظائف المنظمة . ⁽³⁾

فقد تمنت اليابان و هي أول من لفت الأنظار إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من تحقيق إنجازات رائعة على المستوى العالمي ، و يتفق الكثيرون على أن نجاح اليابان يعود إلى التسخير الشامل للجودة و الذي يعتمد على العناصر الأساسية التالية: ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Benedict Gautier, Jean Louis Muller, la qualité totale Guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens, Entreprise moderne d'édition, paris, 1998, p:24 .

⁽²⁾ عمر وصفي عقبلي، مرجع سابق، ص 25 .

⁽³⁾ Cattan Michel, Maîtriser les processus de l'entreprise: Guide opérationnel, Les éditions d'organisations, Paris, 2000 , P:22.

⁽⁴⁾ جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، إدارة الإنتاج و العمليات - مكتبة القاهرة للطباعة و التصوير ، ط 1 ، القاهرة ، 2002 ، ص:295.

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- 1 التركيز على الجودة وإدارتها ليس فقط من وجهة نظر المنظمة ولكن أولاً وأخيراً من منظور تحقيق رغبات و توقعات العميل
- 2 إستخدام الطرق العلمية والأساليب الإحصائية لتحسين و تطوير العمليات و حل المشكلات
- 3 التزام رجال الإدارة العليا و رؤساء الشركات بالتحسين المستمر للجودة .
- 4 اشتراك جميع العاملين والتعامل معهم كفريق واحد .
- 5 ربط الجودة بالتكلفة حيث أصبح هذا الرابط أحد أقرب الأسلحة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة .

و الجدول التالي يبين المراحل الكبرى لتطور إدارة الجودة الشاملة

جدول(1): مراحل تطور ادارة الجودة الشاملة.

الجودة الشاملة	تأكيد الجودة	مراقبة الجودة	التفتيش	المراحل الخصائص
التبسيير الشامل لجودة النشاطات والمنتجات	التأسيس المستمر للجودة الوسطية والنهاية	مراقبة المنتج النهائي	كشف الأخطاء	الموضوع
سنوات السبعينيات والثمانينيات	سنوات الخمسينيات	سنوات الثلاثينيات	بداية القرن العشرين	المرحلة الأساسية للانطلاق
الامتياز	الاعتمادية	مستوى الجودة التوافقية	الإنتاج وتقسيم العمل	المفاهيم الأساسية
احتمال النشاط	الوقاية	الضبط والتعديل	رد الفعل	الخطوات
تكوين المترشحين، تحفيز العنصر البشري	الإجراءات التنظيمية والتقنية	الإحصاء، الاحتمالات، المعاینة، علم القياس والأوزان	الإشراف والمراقبة	النماذج والتقنيات الأساسية
جميع أعضاء المؤسسة ومحيطها	كل عامل على مستوى الأسلوب الإنتاجي وفي جميع مراحل العملية التصنيعية	مهندس الجودة	دائرة التفتيش (رئيس العمل)	الجهات المختصة المباشرة
IBM الشركة الفرنسية لمراقبة الجودة	Juran Crosby Ishikawa	Shewhart Reming Deming Bell مخابر الهاتف	Taylor Singer Mac cornic	رواد أو مؤسسات ممهدة لهذه الانطلاقة
Feigenbaum Martin Company				

Source : Philip Hermel , op-cit, p:24.

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و اختصارا لما كتب بشأن المراحل التي مررت بها حركة إدارة الجودة الشاملة يمكن القول أن هذه الأخيرة عرفت مدخلين أساسين لإدارة الجودة:

المدخل الأول: المدخل التقليدي لإدارة الجودة: و يتضمن المراحل الثلاثة الأولى و هي الفحص و مراقبة الجودة و ضمان الجودة.

المدخل الثاني: المدخل الحديث أو مدخل إدارة الجودة الشاملة و يمثل المرحلة الرابعة. و مما هو جدير بالذكر أن كل مرحلة تالية من مراحل هذا التطور تتضمن المرحلة السابقة عليها، و ليست منفصلة عنها، فمراقبة الجودة تتضمن الفحص، و ضمان الجودة تتضمن مراقبة الجودة و إدارة الجودة الشاملة تتضمنها جميعا.

I-2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

إن زيادة حدة المنافسة التي أفرزتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية قد أدت إلى تغيير المفهوم الضيق للجودة و التي كانت تعني جودة المنتج النهائي إلى نظرة أشمل و أوسع تمس جودة كافة أنشطة و عمليات المؤسسة من أجل تحقيق أقصى إشباع لاحتاجات و رغبات الزبائن ألا و هي فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

I-1-تعريف إدارة الجودة الشاملة:

أختلف الكثير من الباحثين و الكتاب حول إبراز تعريف محدد و موحد لإدارة الجودة الشاملة إذ أن الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة و من شخص إلى آخر .

و يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:⁽¹⁾

الإدارة : تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ، كما يتطلب ذلك دعم نشاطات الجودة و توفير الموارد الازمة .

الجودة : تلبية متطلبات العميل و توقعاته .

الشاملة : تتطلب مشاركة و اندماج كافة موظفي المنظمة ، و بالتالي ينبغي إجراء التسويق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة و لإجراء التحسينات المستمرة .

كما تتضمن عبارة الشاملة مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات الزبون و انتهاء بتقييم ما إذا كان الزبون راضيا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.⁽²⁾

⁽¹⁾ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان ، 2004 ، ص:23 .

⁽²⁾ عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، منهج علمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 34، العدد 03، الرياض، ديسمبر 1994 ، ص: 412 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

وكانالأمريكي "فاينجنبوم" أول من استعمل لفظ الجودة الشاملة التي اعتبرها نظاماً يجمع و بشكل فعال مجموعة من الحلقات و ذلك بهدف تطوير الجودة و الحفاظ عليها و اعتبر أن هناك مكونات للجودة الشاملة هي⁽¹⁾:

المكونات التقنية : و تتعلق أساساً بخصائص المنتج .

المكونات الإدارية : و تتعلق بحسن التنظيم و الفعالية .

المكونات الإقتصادية : و تمثل في البحث الدائم لتخفيض التكاليف .

المكونات القياسية : و تتركز على مطابقة المواصفات المعدة سلفاً .

أما تعريف إشيكاوا فهو يعبر عن النظرة اليابانية لإدارة الجودة الشاملة إذ يرى أنها نظام يشمل كل نشاطات المؤسسة و فروعها و كذا شبكة الموزعين و الموردين و كل المتعاملين معها بهدف

تحسين الجودة على جملة من المستويات هي⁽²⁾:

- إعداد المنتج وتصوره ،مسارات إنتاجه طرق التموين و المواصفات المحددة لذلك .

- جودة العلاقات داخل المؤسسة ومدى تقبلها من صرف العمال .

و الهدف من هذا التوجه هو تحقيق أقصى رضا ممكن لدى الزبائن وبأقل التكاليف.

حيث يتضح من هذا التعريف أنه أكثر شمولاً من الأول فهو يضيف إليه عنصراً مهما هو المحيط ، و ذلك بإدراجه لفروع المؤسسة ، شبكة الموردين و الزبائن دون إهمال الجانب الاجتماعي الذي أوليت له أهمية كبيرة .

و تقدم الإزو 8408 لسنة 1994 إدارة الجودة الشاملة كمصطلح و تعرفه كما يلي:

"إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن طريقة لأداء المؤسسة ترتكز على الجودة و هي مبنية على

مشاركة الجميع لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل بما يعود بالنفع على الجميع و المجتمع⁽³⁾

أما معهد المقاييس البريطاني فيعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع، و تحقيق أهداف المنظمة كذلك بأفضل الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقة جميع العاملين بدافع مستمر

للتطوير"⁽⁴⁾

كما عرفها المعهد الفدرالي للجودة على أنها "تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الإعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى التحسن في الأداء"⁽⁵⁾

⁽¹⁾ PH. Hermel , Op , Cit , P:08 .

⁽²⁾ Ishikawa Kaoro : Le TGC ou la gestion de la qualité à la Japonaise , Afnor gestion , Paris , 1991,p:21 .

⁽³⁾ عبد الفتاح محمد سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات و مشروعات الإنشاء، أتراك للطباعة و النشر الإسكندرية ، 2001 ، ص: 8 .

⁽⁴⁾ محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص: 22 .

⁽⁵⁾ محمد عوض التتروري، أغادير عرفات حويجات، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط 1، عمان، 2006، ص: 30 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و تم تعريفها أيضا على أنها "مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة و تحويلها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يحقق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة"⁽¹⁾.

و اعتبرت إدارة الجودة الشاملة منها لتسهيل لأنها مبنية على جملة من الخطوات و العمليات التي تتم داخل المؤسسة بهدف تحقيق أقصى رضا للزبون من خلال ثلاثة " الجودة، السعر، الآجال " و ذلك بأدنى مستوى تكاليف ممكن.⁽²⁾

و يمكن القول إذا أن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغيرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة و في فلسفتها و أهدافها و ذلك من خلال عدة مداخل أهمها :

- الشمولية : بمعنى إشراك كافة القطاعات و المستويات و الوظائف في المؤسسة .
- التحسين المستمر: لإرضاء كافة المتعاملين مع المؤسسة و بأقل التكاليف و ذلك عن طريق فرق العمل .
- التركيز على العميل من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل جيد و بدرجة عالية من الدقة
- اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئه الشركة : إذا كان التركيز على الجودة عملية مؤقتة في الغالب بينما إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة و إنما تأخذ بعد الإستراتيجي بحيث توجه كل الخطط الإنتاجية والتسويقية و المالية و الإدارية ...
بالإتجاه الذي يخدم هذا بعد الإستراتيجي .

I-2/ أهمية إدارة الجودة الشاملة :

تتطوّي إدارة الجودة الشاملة على أهمية بالغة تتجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية و الخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها ، التي يمكن توزيعها على النحو الآتي⁽³⁾:

أولاً : الأهمية بالنسبة للمؤسسة: و تتمثل في الآتي :

- 1 - تقوية الوضع التافسي للمؤسسة من خلال الإنظام على جودة المنتجات و الخدمات و الإستمرار في تحسينها ، و هذا ما يؤدي إلى زيادة الثقة فيها .
- 2 - قدرة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات من حولها .
- 3- تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة و الإنظام في التعامل معها .

⁽¹⁾ أحمد الخطيب، رداع الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، عالم الكتب الحديث، ط 2 ، إربدالأردن ، 2006 ، ص: 35 .

⁽²⁾ Helfer J-P et autres : Management Stratégie et organisation , Vuibert gestion , Paris , 1997 , P: 300 .

⁽³⁾ مهدي السامرائي ، مرجع سابق ، ص: 55,54 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- 4- تحقيق إنتاجية عالية و التخلص من الإهار من خلال تحسين نظام الإنتاج و العمليات و طرق حل المشكلات و سبل تقويم الأداء و تحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة .
 - 5- زيادة فوائد و أرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة .
 - 6- التوسع في فتح فروع أو أقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح و الفوائد المحققة.
 - 7- تحسين الاتصال و التعاون بين وحدات المنظمة .
- ثانيا : الأهمية بالنسبة للعملاء أو المستفيدين : وهم ثلاثة أصناف :
- أ - العملاء الداخليون :**
 - 1 - توفير الأمن و الضمان الوظيفي و تقليل حالات المخاطر في جو العمل.
 - 2 - تطوير مهارات و قدرات العاملين.
 - 3 - تقديم الحوافز و المكافآت المجزية بحق المجددين و المتميزين .
 - 4 - توفر أدوات تقويم عادلة و موضوعية لتقدير أداء العاملين .
 - 5 - فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة، و هذا يرفع من الروح المعنوية للعاملين ، و كسب ولائهم الشديد للمؤسسة .

ب- العملاء الخارجيون :

- 1 - التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها .
- 2 - استلام المنتجات طبقاً للمواصفات المتفق عليها .
- 3 - توفير الوقت و الجهد لانتقاء الحاجة إلى التعامل و البحث عن منضمات أخرى توفر ميزات أفضل .
- 4 - قدرة المؤسسة على الإيفاء بتعهداتها لزبائنها الخاصين ، الذين يعتمدون عليها في الحصول على السلع و الخدمات .

ج- العملاء الموردون (المجهزون) :

- 1 - حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم و تتمتعهم بفرص أوسع للتعامل .
- 2 - حشمان الإستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة و عدم الخشية من انصرافهم إلى غيرهم من الموردين .
- 3 - زيادة الحصة السوقية و زيادة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة حجم التعامل مع الموردين.
من هذه المنطقات أصبحت إدارة الجودة الشاملة أساساً للإتصالات التجارية بين الدول و التي تقرر نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية و الخدمية في العالم حيث إنها وسيلة لإرضاء المستهلك

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و زيادة الإنتاج و تخفيض التكاليف و تحقيق الربح و لذلك لابد من إدارتها بطريقة فعالة نظراً لأهميتها ، حيث أن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض الكلفة و زيادة الربحية ، فالدراسات التي أجريت على الشركات الأمريكية متوسطة الحجم أوضحت أن (43) من كل (45) شركة تضاعفت في حجمها في خمس سنوات بسبب اهتمام منظماتها بإدارة الجودة الشاملة و كذلك الجودة تؤدي إلى إرضاء المستهلك ، و تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع ، بالإضافة إلى أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الأيزو 2000 ، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء و تربية الشعور بوحدة المجموعة و عمل الفريق و الثقة المتبادلة بين الأفراد و الشعور بالإلتلاء في بيئة العمل .⁽¹⁾

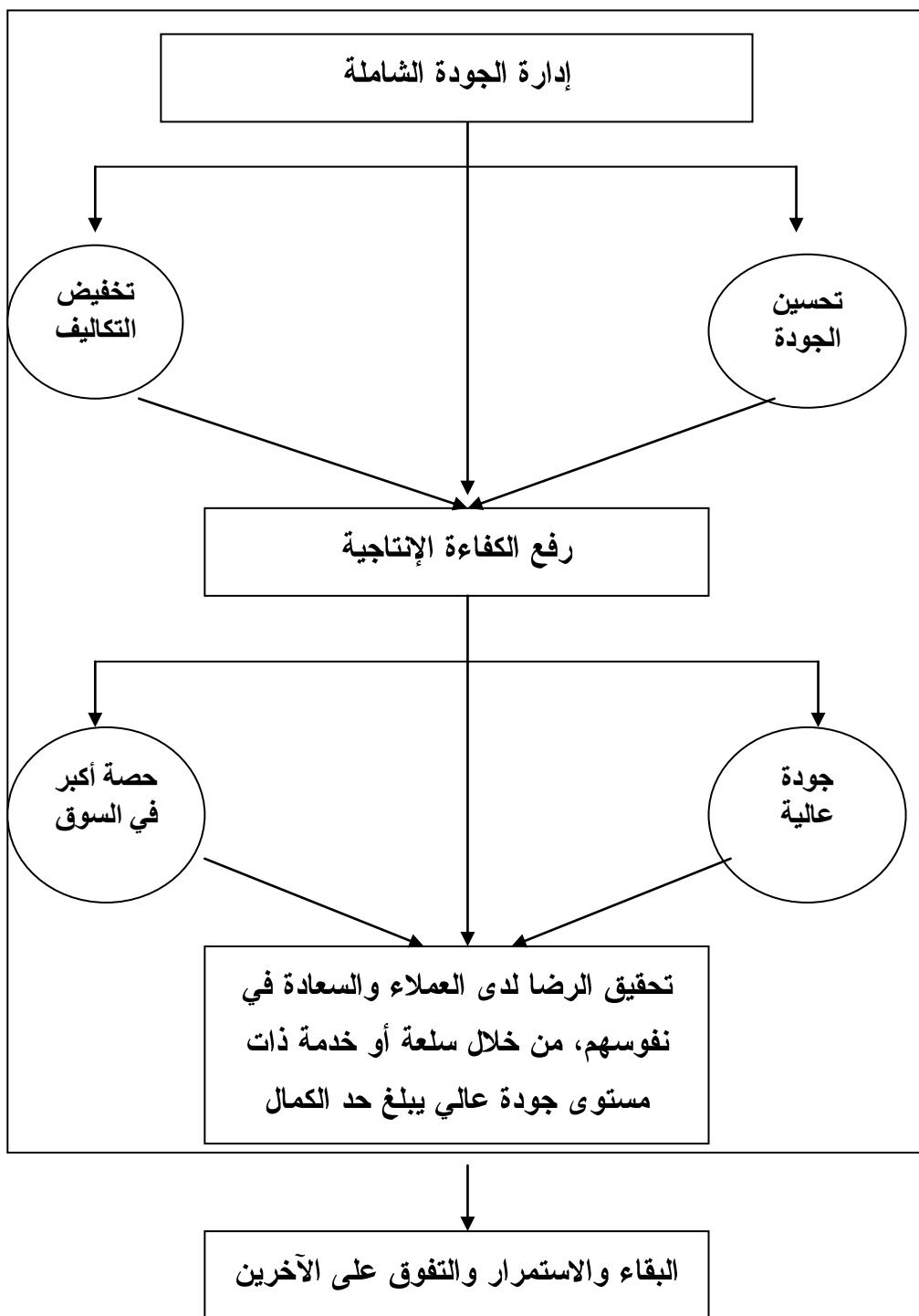
I-2-3/ أهداف إدارة الجودة الشاملة :

" لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة ، إلا من يسعى إلى إرضاء العميل و تحقيق متطلباته ، و رغباته بدرجة عالية ، و تخطيها ، و بشك مستمر و دائم " . إن تحقيق المقوله الآنفة الذكر و التي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة ، تضع نصب عينيها هدفا أساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي ، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء لضمان البقاء و الإستمرار و التطور ، و يمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهدافه من خلال الشكل التالي :

⁽¹⁾ صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، دار الشرق للنشر و التوزيع ، ط 1 ،الأردن ، 2004 ، ص: 29 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

الشكل(01): أهداف إدارة الجودة الشاملة



الشكل(01): أهداف إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:40

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

على ضوء الشكل السابق و في مسعى لتحقيق مضمونه نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق ما يلي⁽¹⁾:

- فهم حاجات و رغبات العميل لتحقيق ما يريد .
- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث : الجودة - التكلفة- الوقت - الإستمرارية .
- التكيف مع المتغيرات التقنية و الإقتصادية و الإجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة .
- توقع احتياجات و رغبات العميل في المستقبل و جعل ذلك عملا مستمرا .
- جذب المزيد من العملاء و المحافظة على العملاء الحاليين .
- التميز في الأداء و الخدمة عن طريق التطوير و التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة و جعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق .

يتضح مما سبق أن هدف إدارة الجودة الشاملة الأساسي هو إرضاء الزبون بأي شكل من خلال تلبية متطلباته وحاجاته و متوقعاته و تحقيقها، و جعل هذا الأمر مسؤولية مشتركة بين كل من يعمل في المؤسسة .

I-3- أبعاد إدارة الجودة الشاملة :

على ضوء التعريف السابقة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة ، يمكننا الآن تحديد و شرح هذه الأبعاد كما يلي :

1-3-1/ بعد الجودة : و لقد لخصه Gravine⁽²⁾ في النقاط التالية التي تحدد أبعاد الجودة:

- 1 - **الأداء :** يشير إلى الصفات العامة أو الرئيسية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة و من أهم خواصه أنه قابل للقياس
- 2 - **الخصائص الثانوية :** و يشير هذا البعد إلى المميزات الإضافية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة مثل الكميات التي تضاف إلى منتوج معين .
- 3 - **إمكانية التشغيل :** تقاس بإمكانية سوء أو عدم اشتغال منتج ما خلال فترة زمنية محددة و من بين أهم المؤشرات المستعملة في هذا المجال هي المدة المتوسطة للإشتغال بين تعطلين و التي تستعمل خاصة عندما يتعلق الأمر بالمنتجات العسكرية و منتجات الإعلام الآلي و بصورة عامة لكل سلع التجهيز مؤسساتية كانت أو منزلية .

⁽¹⁾ عمر وصفي عقلاني ، مرجع سابق ، ص: 41 .

⁽²⁾ D. Garvin,The eight dimensions of quality , Harvard business review, Edition d'organisations , Nov-dec 1987, P: 45.

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

4 - المطابقة : و يشير هذا البعد إلى مدى مطابقة مواصفات السلعة أو الخدمة و جودتها عامة لتوقعات العميل .

5 - الديمومة : و يقصد بها مدة استعمال المنتج قبل أن يتم استهلاكه بصورة نهائية و يستدعي الأمر تبديله ، و هذا البعد يرتبط بالبعد الثالث الذي هو إمكانية التشغيل حيث تكون مدة حياة المنتج طويلة إذا تم إصلاحه في كل مرة يصاب فيها بعطب .

6 - الخدمات المرفقة : و قد تأتي قبل البيع في شكل دراسات مسبقة أو استشارات أو نصائح و قد تأتي بعد البيع في شكل عمليات نقل، تركيب، صيانة، أو إصلاح .. الخ

7 - الطابع الجمالي : يعتبر هذا البعد بعضا ذاتيا على عكس الأبعاد الستة السابقة التي تعتبر أبعاد موضوعية ، فالشكل، اللون، الذوق، الرائحة، هي عناصر يحكم عليها الفرد وفقا لميوله و رغباته و عاداته ، و تلعب هذه العناصر دورا بارزا كمعايير شراء هامة في ما يخص بعض المنتجات .⁽¹⁾

I-3-2/ البعد الإداري : ويقصد به كافة المدرسين في كافة المستويات الإدارية، الذين يمارسون العملية الإدارية بمكوناته الأربع : التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، و التسيير ضمنا و ذلك وفق ما تتطلبه منهجية إدارة الجودة الشاملة مستخدمين مجموعة من الأنظمة المختلفة الجديدة لتسيير العمل في كافة المجالات بشكل متميز بهدف تحقيق أعلى جودة و بشكل مستمر ، في ظل إستراتيجية عامة تسعى إليها المنظمة، غايتها الأساسية تحقيق الرضا لدى الزبون .⁽²⁾

I-3-3/ بعد الشمول : و يتكون من بعدين رئисيين هما :

1 - التميز في كل شيء داخل المنظمة: القيادة، ثقافة المنظمة و فلسفتها، العنصر البشري، العمليات بكافة أنواعها، الأنظمة، السياسات، الإجراءات، الهيكل التنظيمي، العلاقات مع الآخرين .

2 - التميز بشكل خاص في جهود كل من يعمل في المنظمة رؤساء و مرؤوسين، من أجل تلبية حاجات و رغبات العملاء و تحقيق توقعاتهم ، بل تجاوزها، و تجاوز ما يقدمه المنافسون لربانئهم .⁽³⁾

كما ساهمت فكرة الشمولية في كتابات حركة إدارة الجودة الشاملة في توسيع المفهوم الخاص بالعميل ليشمل كل من العملاء الداخليين و العملاء الخارجيين على السواء ، فقد يكون العميل هو أحد الأفراد من قسم آخر داخل المنشأة ، و قد يكون العميل هو المورد الذي يتم الشراء منه كما قد يكون العميل هو مؤسسة حكومية تتعامل مع المنشأة .⁽⁴⁾

⁽¹⁾ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005، ص: 34 .

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 33 .

⁽³⁾ المرجع السابق ، ص: 36 .

⁽⁴⁾ مأمون الدراركة و آخرون، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان، 2001 ، ص: 29 – 34 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

I-3-4/ بعد رضا العميل :

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة رضا العميل من زاوية مفهوم "قيمة المستهلك أو العميل" حيث يرتبط مستوى رضاه بمتغيرين هما :

- المنفعة التي حصل عليها من وراء استخدامه للسلعة التي اشتراها، أو الخدمة التي حصل عليها .
- مقدار التضحيات التي قدمها من أجل الحصول على المنفعة (التكلفة المالية) .

و تجدر الإشارة إلى أن معادلة قيمة المستهلك ليست ثابتة أو مطلقة بل تتغير من حين إلى آخر، بسب تغير قناعات و آراء العملاء، و مطالبهم لذلك على المنظمة أن تتبع هذا التغير لتعرف كيف تعامل معه بشكل دائم أو تحافظ على استمرارية رضا عملائها .⁽¹⁾

I-3-5/ بعد الرضا الشامل :

و يقصد بالرضا الشامل، تحقيق إتجاهات إيجابية لدى جميع الفئات التي تعامل مع المنظمة وهي :
الزبائن، الموردون، المالك، العاملون، المجتمع بوجه عام .
و لقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة توكيد الجودة كمقاييس الأيزو 9000 لإيمان المؤسسة بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس و المعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية .⁽²⁾

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 37 ، 38 .

⁽²⁾ Cattan Michel : OP – Cit , P: 19 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

II - الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة :

لا شك أن إدارة الجودة الشاملة لم تأت من فراغ وإنما هي في الحقيقة استمرارية وبلورة لأفكار سبقت تم بذرها خلال سنوات سابقة إلى أن وصلت إلى شكلها النهائي كمدخل متكامل الجوانب و له من السمات والخصائص ما جعله إنجازاً إدارياً حديثاً ساده وبشكل كبير في حدوث تغيير ملحوظ في الفكر الإداري والممارسة الإدارية في كافة أنواع المنظمات .

II-1- نظام إدارة الجودة الشاملة و عناصر إقامته:

لقد ساهمت نظرية النظام في الإجابة على العديد من التساؤلات التنظيمية التي لم تجد لها إجابات في النظريات التقليدية و السلوكية حيث أصبح أسلوب التحليل وفقاً للأنظمة المفتوحة من أكثر الأساليب انتشاراً خصوصاً في ظل إدارة الجودة الشاملة .

II-1-1/ نظام إدارة الجودة الشاملة :

يطلق على نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة "النظام الكلي المتكامل و المفتوح".

و منه يمكن أن نستخرج خاصيتين أساسيتين تميزان نظام إدارة الجودة الشاملة و هما أنه :⁽¹⁾

أ - نظام كلي متكامل :

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى المنظمة على أنها نظام كل واحد متكامل مكون من أنظمة فرعية (الإدارات الرئيسية و ما تشتمل عليه من تقسيمات) يعمل جميعها بشكل متكامل، متعاون، و منسق لتحقيق الهدف الكلي للمنظمة، فالمصلحة العامة فوق أي اعتبار، و النظرة الجزئية و المصلحة الفردية لا مكان لها في ظل إدارة الجودة الشاملة، و بالتالي يمكن القول أن مفهوم النظام الكلي المتكامل يعمل على ترسیخ النظرة الشمولية لدى كل من يعمل في المنظمة، فالنجاح الجزئي على حساب نجاح آخر لا يعتبر نجاحاً، لأن النجاح من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هو نجاح الكل أي نجاح المنظمة في تحقيق الأهدافها .

ب - نظام مفتوح :

تبني إدارة لجودة الشاملة إلى جانب مفهوم النظام الكلي المتكامل، مفهوم آخر مكملاً له هو : " المنظمة نظام مفتوح بشكل واسع على البيئة Wicle Open System " ، حيث تتأثر بمتغيراتها المتنوعة الاقتصادية، و السكانية، و الاجتماعية، و القوانين، و على رأس هذه المتغيرات العملاء، فالاستمرار في تقديم الخدمة المتميزة لهم لا تكفي لوحدها للمحافظة على رضائهم، إذ لا بد من التكيف مع التغير الذي يحدث في حاجاتهم، و مطالبيهم، و قناعاتهم التي هي الأخرى تتأثر بمتغيرات البيئة المحيطة بها .

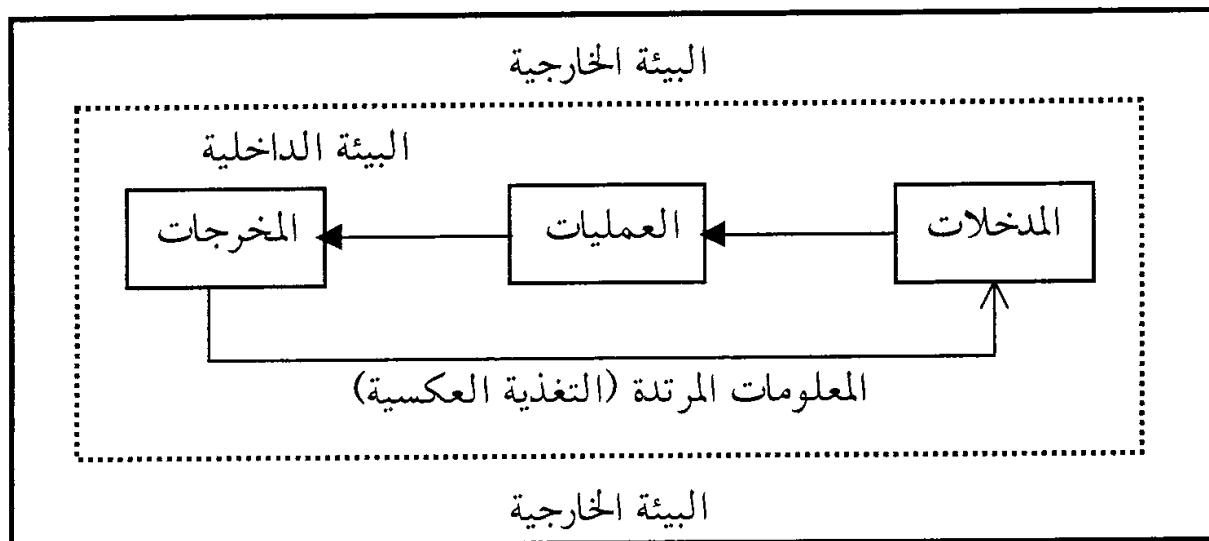
⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 53 ، 54 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

يتضح إذن أن فكرة النظام المفتوح يفرض على المنظمة ضرورة التكيف مع البيئة، فالتكلف مسألة جوهرية في منهجية إدارة الجودة الشاملة، فقد بات من الضروري رصد المنظمة لاتجاهات المتغيرات البيئية، و دراسة تأثيرها فيها ، و من ثم العمل على التكيف معها، مع الإشارة إلى أن عملية التكيف يجب أن تكون مستمرة .

و يوضح الشكل التالي العناصر المكونة للنظام المفتوح بصفة عامة :

الشكل(2): فكرة النظام المفتوح في الإدارة.



المصدر: مأمون سليمان الدراركة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار سناء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2006 ، ص:40.

حيث يتضح من الشكل أن النظام المفتوح في المؤسسة يتكون من العناصر التالية :⁽¹⁾

1 - المدخلات : و هي في عمومها :

- موراد بشرية : متمثلة في الأفراد و ما يمتلكونه من قيم، رغبات، اتجاهات، و علاقات إنسانية.

- موارد مالية : متمثلة في رأس المال، الآلات و المعدات .

- مدخلات معنوية : متمثلة في الأهداف، السياسات، المعلومات، الفرص المتاحة، و القيود المفروضة.

- موارد تكنولوجية : متمثلة في أساليب الإنتاج.

2 - العمليات و الأنشطة : و هي العمليات التي تجرى داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل سلع و خدمات نهائية للمستهلكين، و من هذه العمليات : عمليات الإتصال الرسمية و غير الرسمية ، عمليات القيادة و الإشراف، عمليات التحفيز، عمليات الرقابة، عمليات التصحيح و التطوير ... الخ.

⁽¹⁾ مأمون سليمان الدراركة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار سناء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2006 ، ص: 40 ، 41 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

3 - المخرجات : و هي الإسهامات التي تقدمها المؤسسة لبيئتها الخارجية من سلع و خدمات.

4 - البيئة : تعتبر عنصرا أساسيا في المؤسسة، حيث تستمد منها هذه الأخيرة الموارد اللازمة لمزاولة نشاطها و تصب فيها مخرجاتها من سلع و خدمات .

5 - التغذية العكسية : تعتبر المعلومات المرتدة من البيئة الخارجية من مخرجات المنظمات وسيلة للتأكد من رضا الأفراد في هذه البيئة عن السلع و الخدمات المقدمة من طرف المنظمة و تتم عمليات التعديل على مدخلات المؤسسة و عملياتها بناءا على هذه المعلومات المرتدة .

أما في يخص تطبيق فكرة النظام المفتوح على إدارة الجودة الشاملة فالشكل التالي يوضح مكونات هذا الأخير :

الشكل (3): نظام إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو 9000 ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، 1995 ، ص:35 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

نلاحظ من خلال الشكل أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتكون من :

1 - المدخلات : و تضم المدخلات كل من أهداف، استراتيجيات، و سياسات الإدارة بالإضافة إلى الموارد المتاحة لدى المؤسسة سواء كانت مادية، مالية أو بشرية وكذا رغبات العملاء و التي سيتم ترجمتها إلى خصائص و معايير ملموسة في المنتج ضمن خطط الجودة التي سيتم اعتمادها و من الضروري معرفة طبيعة السوق و هيكل المنافسة بغية تحديد سياسة الجودة الواجب إتباعها .

2 - العمليات : حيث يتم على ضوء المعطيات السابقة وضع وتحديد أهداف الجودة، سياساتها، خططها، تنظيمها، قيادتها، متابعتها، تأكيدها، و تحسينها .

3 - المخرجات : كنتيجة للمرحلة السابقة سيتم وضع فرق العمل التي ستقوم بتنفيذ برامج الجودة التي سيتم اعتمادها في تحديد مستوى الجودة المطلوب، مؤشرات الجودة التي سيتم إتباعها لقياس جودة المنتجات و الخدمات .

II-1/2- عناصر إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة تفكير جديدة للمنظمة و لأساليب إدارة الموارد، وتقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط و التنفيذ، و هي في نفس الوقت نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر و المستقبل من خلال اعتمادها على التعاون من قبل جميع أفراد المنظمة .

ويتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة توفر العناصر الأساسية التالية :

1 - التغيير في رؤية الإدارة : و ذلك من خلال إعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة و لا بد أن تتصف هذه الإدارة بما يلي :

أ - القدرة على التأثير داخل المنظمة و خارجها و خصوصا في توضيح أهمية الجودة و نشرها .

ب - القدرة على تنظيم و توزيع السلطات بين العاملين .

ج - تهيئة البيئة الملائمة و المشجعة لتنفيذ برامج الجودة .

د - الإهتمام بالتحسين الشامل و ليس الجزئي و تلبية حاجات العملاء أينما وجدوا و فيما رغبوا .

2 - الإلتفات في عملية الاتصالات :

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالاً تنظيمياً فعالاً سواء كان من أعلى إلى أسفل (بين الإدارة و العاملين) أو من أسفل إلى أعلى (لنقل وجهات نظر العاملين للإدارة) أو اتصالاً أفقياً

⁽¹⁾ علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000 ، مرجع سابق ، ص: 36 .

⁽²⁾ مأمون الدراركة ، طارق الشبل ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر ، ط1 ، عمان ، 2002 ، ص: 24.

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

للتسيق و تبادل المعلومات و الآراء و وجهات النظر في المسائل و الموضوعات المشتركة و بتنسيق ما يجب اتخاذه .

3 مراعاة العوامل الإنسانية: لأنها لا تقل أهمية عن العوامل الأخرى.

4 إدراك أنواع الجودة : المتمثلة بجودة التصميم، وجودة المطابقة و جودة الأداء .

5 استخدام فرق العمل : من خلال تقسيم المنظمة إلى جماعات عمل و هذا يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها .

6 التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة : من خلال التأكيد على أن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجوداتها، و التأكيد على رضي العملاء، و ضرورة تطبيق القواعد الأخلاقية والإحترام في التعامل مع .

بالإضافة إلى عناصر أخرى لا تقل أهمية و هي :⁽¹⁾

أ -الأهداف : فكل نظام أهداف و أهداف إدارة الجودة الشاملة تتتمثل في :

- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء عملائها و التفوق و التميز على المنافسين .

- زيادة القوة التنافسية، و زيادة إنتاجية كافة العناصر وبالتالي القدرة على النمو وتحقيق ربحية أحسن.

- زيادة حركية ومرنة المنظمة في التعامل مع المتغيرات ضماناً للتحسين المستمر و الشامل.

ب -الأنشطة و العمليات : حيث تضم الأنشطة التالية :

- دراسة البيئة الخارجية و تحديد الفرص و المخاطر .

- تحديد احتياجات العملاء و تحديد كيفية تحقيق هذه الحاجات و ذلك بتحليل متطلبات المنتج الفنية، المالية، التسويقية والإدارية .

- تخطيط الجودة ومراقبتها، ومن ثم تحديد طرق الأداء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية .

ج-الموارد: تختلف الموارد الازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة باختلاف طبيعة المنظمة، المنتجات و الخدمات، العملاء، التقنيات الإنتاجية المستخدمة ويمكن تصنيفها إلى :

موارد مادية : متمثلة في الأجهزة، المبني ، التجهيزات ، الأموال .

موارد معنوية : متمثلة في البرمجيات، النظم، معدلات القياس و المعايير، الأساليب و التقنيات و المعلومات .

موارد بشرية : متمثلة في المنفذين، المراقبين، المفتشين، الخبراء و المصمميين وكافة أفراد المؤسسة .

د- التقنيات : هناك عدة تقنيات مستخدمة في إدارة الجودة الشاملة المساعدة في تحقيق أهدافها و لعل أهمها الإدارة الإستراتيجية التي تعنى باكتشاف نقاط الضعف و معالجتها و رصد نقاط القوة و استثمارها .

⁽¹⁾ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000، مرجع السابق ، ص: 40 – 48 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- هـ- الأفراد : بحيث يشمل نظام إدارة الجودة الشاملة جميع الأفراد من إدارة عليا إلى إدارة وسطى وصولا إلى العمال المنفذين و الكل ينحصر ضمن فريق الجودة الشاملة .
- و- التوقيت (الجدولة) : يعتبر الوقت عنصرا أساسيا في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و تدرج جدوله أنشطة الجودة ضمن مسؤوليات تخطيط الجودة، حيث يتم من خلالها تحديد بداية الأنشطة، مدة الإنجاز، و نهاية الإنجاز، و أي انحراف عن التوقيت سيهدد تحقيق أهداف الجودة و سيؤدي إلى زيادة التكاليف .
- ي- القيادة: تعد العنصر الأكثر أهمية في العناصر السابقة، حيث تلعب القيادة دوراً الأهم في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال :
 - توفر القيادة على الفلسفة الأساسية و التوجهات الرئيسية للجودة في المنظمة و الدعم و المساعدة لفرق الجودة.
 - توضيح القيادة للرؤيا بالنسبة لما يجب تحقيقه من أهداف أساسية لإدارة الجودة الشاملة .
 - تعمل القيادة على خلق المناخ الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة .
 - تتولى القيادة متابعة و تقويم نظام إدارة الجودة الشاملة و توجيهه نحو الإتجاهات المحققة لأهداف المؤسسة .
 - تعمل القيادة على تدبير المتطلبات المادية، البشرية والمعنوية لإدارة الجودة الشاملة .

II-2- مركزات إدارة الجودة الشاملة :

كغيره من المناهج ارتكز منهج إدارة الجودة الشاملة على جملة من الأفكار و التجارب عرفتها الولايات المتحدة و اليابان منذ بداية القرن العشرين ، بالإضافة إلى الأفكار التي تبنتها مختلف المدارس التي نظرت في ميدان التسيير و التنظيم و علاقات العمل و سوف نقتصر في دراستنا لهذه المركزات على المضامين الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى أهم منهجين أنت بهما إدارة الجودة الشاملة ألا و هما "منهج تكاليف الجودة" و "منهج الصفر خلل" .

II-1/ المضامين الأساسية لإدارة الجودة الشاملة :

- تشتمل إدارة الجودة الشاملة على عدد من المضامين الأساسية نوجزها فيما يلي ⁽¹⁾ :
- **أسلوب عمل جماعي تعاوني** : إدارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري في المنظمة من قدرات، و موهاب، و خبرات، و إمكانات، من أجل تحقيق الجودة الشاملة بكامل أبعادها .
 - **النظرة المستقبلية** : ترتكز إدارة الجودة الشاملة على التضحية بالمقاييس القليلة الحالية في سبيل تحقيق المقاييس الكبيرة في المستقبل .

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 42 - 45 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- **مفهوم الأدوار المتكاملة :** كل فرد داخل المنظمة له دور محدد يؤديه و يحقق من خلاله قيمة معينة يطلق عليها القيمة الشخصية Personal value يسهم من خلالها في تحقيق جزء معين من القيمة الكلية للمنظمة التي تدعى Organisation value التي تتمثل بمنتج أو الخدمة أو المخرجات التي تتحققها المنظمة خلال فترة زمنية، و بناءاً عليه فالقيمة الكلية هي عبارة عن مجموع القيم الشخصية لجميع العاملين و أي إخفاق في أي دور ضمن العمل الجماعي ستتأثر به القيمة الكلية .

- **رحلة طويلة و ليست محطة وصول:** إدارة الجودة الشاملة هي رحلة طويلة الأجل أو بمعنى آخر هي رحلة إستراتيجية ، تقوم المنظمة من خلالها باختراق المستقبل و التكيف معه في ظل المنافسة الشديدة و ذلك من أجل توطيد نفسها في السوق و وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة لها صفة الديومنة و الإستمرارية، و هي ليست برنامج وقتي ينفذ لمرة أو مرتين و انتهى .

- **النهج الشمولي :** ترتكز إدارة الجودة الشاملة على جودة الأداء في جميع المجالات ، و وبالتالي فهي تسعى إلى تحقيق الجودة في كافة مكونات المنظمة، إستراتيجياتها، أهدافها، أسلوب العمل، التحفيز، النظم، الإجراءات، السياسات، الهيكل التنظيمي، و تخطئ بعض المنظمات عندما تحسن جودة منتجاتها فقط دون تحسين كلي و جذري و شامل لكل مكوناتها، فهذا التوجه يحقق منفعة في الوقت القريب لكن ستعود الأمور بعد ما كانت عليه بعد فترة ، لذلك لابد من إحداث تغيير جذري و شامل لكل مكونات المنظمة بهدف تحسينها .

- **تحقيق الجودة الشاملة مسؤولية جماعية :** تقع مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة و إرضاء العملاء على جميع من يعمل في المنظمة، فهذا الرضا هو المسعى الأول و الأخير لهم .

- **تحسين الجودة و تحسين الربحية :** تشير النظرة التقليدية إلى أن تحسين الجودة سيزيد من التكاليف و قد يبدو هذا الأمر صحيح للوهلة الأولى أو للأمد القصير، لكن على المدى الطويل سيحدث العكس، فتحسين الجودة و بشكل مستمر من خلال TQM ، يعني زيادة رضا المستهلك و جذب عملاء جدد مما يوسع من الحصة السوقية للمنظمة و وبالتالي يحسن من ربحيتها .

- **أداء العمل الصحيح من أول مرة و بدون أخطاء :** مما يساهم في جعل التكلفة عند أدنى مستوى لها، و يجعل الزبون في حالة رضا .

- **التكلفة الكلية الشاملة و ليس تكلفة تصنيع السلعة أو تقديم الخدمة فقط :** ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مفهوم التكلفة الكلية الشاملة التي تضم :

* تكلفة المنتوج وفق المعايير المحددة و تكلفة عمليات التقييم .

* تكلفة الإخفاق و تكلفة خسارة حصة من السوق .

* تكلفة الفرص الضائعة التي لم تستغل .

* تكلفة سوء السمعة خارجيا .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

* تكلفة التخزين للمواد و السلع المنتهية الصنع .

II-2-2- منهاج تكاليف الجودة :

قبل السبعينيات و لفترات طويلة ظن الكثير من يشرفون على المنظمات أن تقديم سلع و خدمات أفضل من ناحية الجودة يتطلب تكاليف أكثر ، واعتمد هذا المبرر للاكتفاء بمستوى الجودة المقبول ، ولكن خلال السبعينيات و في بداية الثمانينيات بدأت هذه الفكرة تتراجع و تتغير و اتضح في الأسواق العالمية أن السلع و الخدمات ذات الجودة العالمية هي التي تسمح بالحصول على عوائد استثمار كبيرة

و بالتالي رفع الحصة السوقية للمؤسسة و كشف الإهتمام بالجودة ثلاثة حقائق :⁽¹⁾

أ - ليس من المكلف إنتاج سلع و خدمات بجودة أرفع ، بل قد نستطيع الحصول على هذا المستوى بنفس التكاليف و في حالات كثيرة بتكليف أقل .

ب - استمرار الأخطاء المصاحبة للمنتجات نتيجة إهمال أسباب هذه الأخطاء و التركيز على التصحيحات الآنية ، بينما المطلوب هو الإهتمام بتلك الأسباب لأنها تبقى مصدرا دائمًا لنكرار مثل هذه الأخطاء .

ج- رغم تعدد التسميات و المصطلحات من طرف الأخصائيين في الجودة و العاملين في حقلها : " مثل نسبة الضياع ، و المردود بالنسبة لوقت التنفيذ ... " إلا أن أفضل لغة تفهم هي لغة الاقتصاد من خلال التساؤل عن أي برنامج عمل .

وبالتالي فمصطلح تكلفة الجودة يعتبر بحق مصطلحا مغلوطا و الأكثر دقة أن نصفه بتكلفة غياب الجودة (*Cout de non qualité*) و هو بذلك يعتبر مقياسا يشير إلى مقدار ما تتحمله المؤسسة سنويا من تكلفة ليكون كل ما تتعلمه ذو جودة .⁽²⁾

و فيما يلي عرض وجيز لمختلف هذه التكاليف و أثرها في إرساء قواعد إدارة الجودة الشاملة:
أولا : أنواع تكاليف الجودة

توجد تقسيمات كثيرة لتكاليف غياب الجودة ، و تقسم حسب الموقع إلى تكاليف داخلية و هي التي تكتشف داخل المؤسسة و أخرى خارجية و هي التي تكتشف من طرف الزبائن و المعاملين مع المؤسسة و نجد جوران يقسمها إلى مجموعتين حسب القدرة على التحكم فيها :⁽³⁾

أ - تكاليف إلزامية غير قابلة للحذف: و هي تكاليف بناء برامج الجودة مثل التكوين ، أدوات المراقبة ...

⁽¹⁾ Richard Whildeg, dynamique du client, une révolution des services , Maxima, Presses universitaires de France, Paris , 1995 , P: 181.

⁽²⁾ عبد الرحمن توفيق ، الجودة الشاملة : "مدخل متكامل" ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيك" ، القاهرة ، 2003 ، ص: 146 .

⁽³⁾ J-Kelada, La gestion intégré de la qualité, Edition quafec , Paris ,1986 , P:102 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

ب - تكاليف قابلة للحذف : و هي التكاليف الناتجة عن سوء التصميم أو التنفيذ أو التسويق و غيرها.

كما نجد تقسيمات أخرى أبرزها : تقسيم الجمعية الأمريكية للتحكم في الجودة الذي يتم حسب القدرة على التحكم في هذا النوع من التكاليف و هذا ما سيتم اعتماده لوضوحيه و شموليته حيث نجد حسب (1) هذا التقسيم :

1 - التكاليف الخاضعة للتحكم :

و هي التكاليف التي تتفق من أجل ضمان أن السلع و الخدمات لا توجه للزبون إلا بعد التأكد من استجابتها لمتطلباته و أنها قد خضعت للفحوصات الازمة من أجل ذلك و تنقسم إلى تكاليف الوقاية و التقييم و كذا تكاليف التجهيزات .

أ - تكاليف الوقاية :

هي التكاليف التي تدفع من أجل أن يقوم العامل بعمله دون أخطاء و من أول وهلة ، و هي تترجم بشكل آخر على أنها استثمار يهدف إلى تفادي الأخطاء مستقبلاً أو على الأقل تقليلاً، مثل نفقات أنظمة تحطيط الرقابة و التدريب و مراجعة و تدقيق تصميم السلعة بشكل مستمر للقضاء على احتمالية حدوث أخطاء في العمل.

ب - تكاليف التقييم :

تتمثل في تكاليف تقييم المنتوج المنجز، و تتم من أجل التأكد من مطابقتها للمعايير المحددة أي التأكد من أن كل عملية تمت كما هو مقرر لها وهي تشتمل على (2) :

- **تكاليف الفحص و التفتيش :** و هي تلك النفقات الموجهة نحو فحص المواد الخام و كذا المواد تحت التصنيع و المنتجات النهائية.

- **تكاليف معدات و أجهزة الفحص :** و هي التكاليف الموجهة نحو شراء المعدات و الأجهزة المستخدمة في عمليات الفحص .

- **تكلفة المشتغلين :** وهي عبارة عن قيمة الأجور التي تدفع إلى القائمين بعملية الفحص و الإختيار للتحقق من مستوى الجودة .

2 - التكاليف الناتجة:

و هي جملة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة الأخطاء التي تتم داخلها أو خارجها سواء كانت

نتيجة ضعف الكفاءة أو لنقص في عناصر الإنتاج كالآلات و المواد الأولية و هي تنقسم إلى قسمين :

أ - تكاليف الفشل الداخلية : و تسمى كذلك لأنها تعبّر عن تكاليف الأخطاء التي تكتشف داخل المؤسسة قبل استلام المنتج من طرف الزبون و من أمثلتها :

(1) J-P . Helfer et autres , Op - Cit , P :300 .

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارية الرائدة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2003 ، ص: 217 ، 218 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- التصليحات و التعديلات خلال الإنتاج .
- التغيرات التقنية للنطاق مع الموصفات .

- الأثر الناتج عن تعطل دفع الفواتير لعدم حضور المواد .

ب تكاليف الفشل الخارجية : و هي التكاليف الناتجة عن الأخطاء التي لم يكتشفها نظام المراقبة داخل المؤسسة و تكتشف بعد استلام الزبون للسلعة و منها :

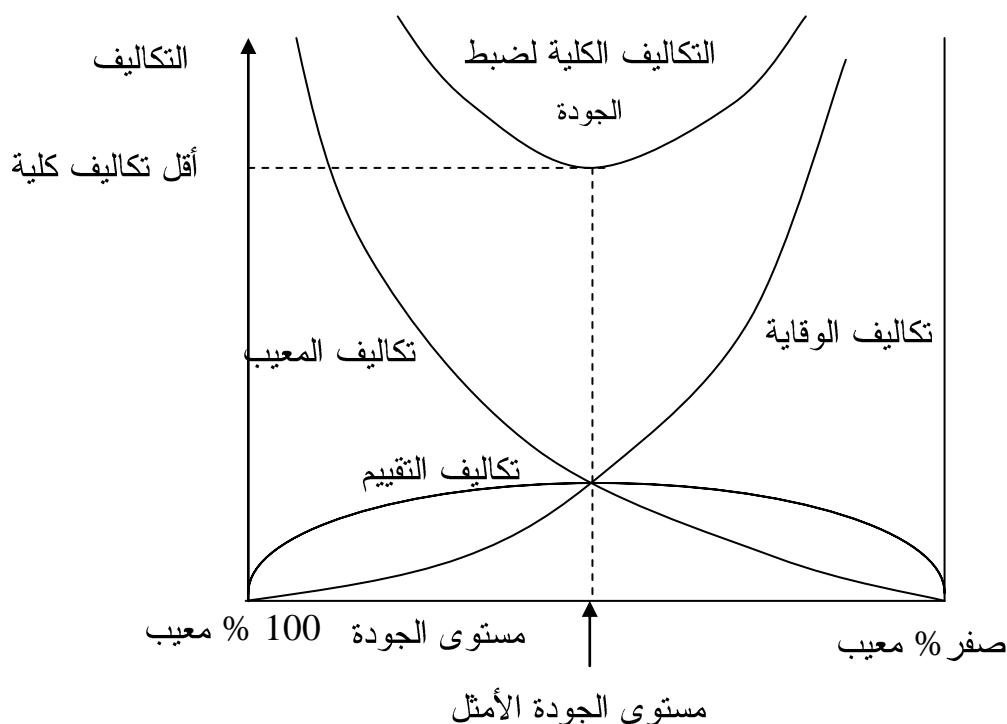
- تكاليف إرجاع السلعة و رفضها من طرف الزبون .
- تكاليف معالجة الشكاوى تكاليف تسليم الضمانات .
- تكاليف النقل و خدمات ما بعد البيع .
- تكاليف فقدان السمعة .

و تجدر الإشارة في الأخير إلى أن تكلفة الجودة هي استثمار له عائد يتمثل في الحصول على رضا و سعادة الزبون و كسب ولاءه، و جذب زبائن جدد و حصة أكبر في السوق، و بوجه عام يمكن القول بأن تكلفة الجودة قليلة مقارنة بالتكلفة التي تنشأ في حالة وصول المنتج إلى الزبون و فيه أخطاء حيث يؤدي ذلك إلى تكاليف باهظة تتمثل بالأساس في :

- عدم رضا الزبون.
- خسارة الزبون .

هذا و يوضح الشكل التالي العلاقة بين أنواع التكاليف السابقة :

الشكل (04): العلاقة بين أنواع تكاليف الجودة والمستوى الأمثل للجودة



الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

المصدر: محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1976، ص: 231.

يلاحظ من الشكل رقم 04 أنه عندما ينخفض معدل المعيب يؤدي ذلك إلى زيادة تكاليف التقييم والوقاية، و في المقابل نلاحظ أن هناك انخفاضا في التكاليف غير المطابقة (تكاليف المعيب)، إن محاولة إيجاد توازن ملائم بين هذه التكاليف سيؤدي إلى تحقيق المستوى الأمثل للجودة وهو المستوى الذي تسعى المنظمة الوصول إليه.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن التركيز على صيانة مستوى جيد للجودة قد يكون أفضل بكثير من الإهتمام بفكرة (منتج بلا عيوب) لأنه عند مستوى معين من الجودة نلاحظ أن تكاليف المطابقة قد تتجاوز تكاليف غير المطابقة .

ثانياً : أثر منهج تكاليف الجودة على إدارة الجودة الشاملة :

يتضمن مفهوم النظرة التقليدية إلى الجودة أن الجودة الأعلى تعني تكلفة أكثر ، وقد كتب في كتابه الشهير بعنوان Ph.Crosby quality is free و بحث في موضوع تكلفة الجودة حيث ذكر بأن مؤشر الأداء الوحيد هو تكلفة الجودة ، و أضاف في كتابه أن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة و تحقيق الأرباح .

وعندما نشر هذا الكتاب فإن عدد قليل من المديرين كان يعتقد بأن الوصول إلى الجودة يكون بدون تكلفة ، و بعد مرور سنوات فإن عددا أكبر من المديرين أصبحوا يتفهمون هذه الحقيقة فالمنظمات التي بدأت بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وجدت أن تحقيق الجودة يكون بدون تكلفة إضافية و قد تكلمنا في السابق على أن مجموعة تكاليف الجودة بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون أقل من مجموع تكاليف الجودة قبل تطبيقها .⁽¹⁾

و بناءاً على ذلك فإن المقاربة بين تكاليف الجودة و تكاليف النقص أو غياب الجودة يعتبر أداة من الأدوات الهامة التي تساعد في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، و تؤدي إلى تحسين جودة المنتج، و تحقيق تكلفة أقل، ذلك أن منهج تكاليف الجودة يعطي أهمية كبيرة لعدم رضا الزبائن و يعتبر أن فقدانه يعبر عن فقدان قيمة معتبرة و هو بذلك نفس توجه إدارة الجودة الشاملة في النظر إلى الزبائن .

II-3-2/ منهج الصفر خلل :

جاء هذا المفهوم كبديل لمفهوم شاع خلال الخمسينات و استمر لسنوات و هو مفهوم "مستوى الجودة المقبول " الذي بني على قبول نسبة من الأخطاء" و هذا ما يكبح الرغبة في التحسين أو تباطئه و يجعل المؤسسة أو الأفراد يسعون إلى تحقيق الحد الأدنى المقبول للجودة و الإكتفاء به دون بذل مجهودات لرفع هذا المستوى .

⁽¹⁾ محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص: 171 ، 172 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و توسيع هذا المفهوم بعد المقارنات التي حدثت في قطاع الصناعات الدقيقة ذات التكنولوجيا العالمية خلال بداية السبعينيات، فكانت الأخطاء لا تتعذر المئات على ملايين القطع الإلكترونية المنتجة في اليابان بينما كانت النسبة في الولايات المتحدة الأمريكية و في نفس القطاع تفوق النسب اليابانية بعشرات المرات ، و بعد هذه الملاحظات و ضعف فلسفة " الصفر خلل " أو " العيوب الصفرية " سعيا لتقليص الأخطاء و صاحب هذه الفلسفة هو الأمريكي كروسبى .⁽¹⁾

ويعرف الصفر خلل على أنه تعبير رياضي عن الرغبة الدائمة في التحسين دون الرضا عن المستوى المحقق إلا ظرفيا، فكلما تحقق تحسن فإنه يوجد دائما مجال لأداء أفضل ، و تستعمل الفكرة في كل المجالات داخل المؤسسة مثل التصميم، التطوير، الإنتاج، النشاط التجاري ...⁽²⁾ وفيما يلي عرض وجيز لأهم مظاهر الصفر خلل و مساهمته في إثراء فلسفة إدارة الجودة الشاملة :

أولا : مظاهر الصفر خلل :

بعرض مظاهر الصفر خلل و المتمثلة في الصفر مخزون، الصفر عطب، الزمن الصفرى، و الصفر تذمر يلاحظ أنها تتشكل من جولة من الأفكار تهدف إلى تفادي الأخطاء و الإختلالات مهما كان مصدرها و مستواها و البحث عن أسباب وقوعها و تجاوزها.

أ - الصفر مخزون : وهو عبارة عن تعبير فلسفى مدلوله في الواقع يترجم بأدنى مستوى مخزون ممكن و يقوم على جعل الطلب موجها نحو الإنتاج ، ليتم التحكم في العملية الإنتاجية و ذلك بضبط مختلف العمليات داخل المؤسسة حسب مستوى الطلبيات فليس من المجدى أن ننتج ما لم نتأكد من بيعه فكل ما ينتج يجب أن يسوق و يقوم على :⁽³⁾

- تخفيف العبء على خزينة المؤسسة .
- ربح المساحات المخصصة للتخزين و اقتصاد تكاليفه.
- التخلّي عن إجراءات الجرد و المتابعة .

و يتم العمل لتحقيق هذا المستوى من المخزون من خلا العمليات التالية :⁽⁴⁾

- الإعتماد على نظام طلب من الخلف إلى الأمام و هذا يدفع كل مركز عمل للمركز الذي يسبقه، فانطلاقا من طلبيات الزبائن يتم دفع مركز الإنتاج الذي يطلب بدوره ما يحتاجه لعملية الإنتاج و هو ما يدفع مركز الموارد و المشتريات إلى توفير لوازم الإنتاج، و هكذا يتم العمل بشكل دائم بالضبط في الوقت و دون فائض في كل المراكز .

⁽¹⁾ J. M . Douchy. Vers le zéro défaut dans l'entreprise , Entreprise Dunod , Paris , P:73 .

⁽²⁾ Kiochi Shimouzu, Le Toyotisme , Casbah édition , Alger ,1997 , P:21 .

⁽³⁾ Renaud . Maricourd , Les samourais du management , Production marketing et finances au Japon , Vuibert , Paris , 1993 , P:47 .

⁽⁴⁾ Seddiki . Abdellah, le management de la qualité de l'inspection à l'inspection à l'esprit kaizen , OPU , Alger , 2004 , P: 83 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- تخصيص مساحات تخزين لكل عنصر حسب الحاجة له في عملية الإنتاج، و يتم التوقف عن توفير المنتج أو القيام بإنتاجه بمجرد شغل الحيز المخصص له، و هو ما يشكل نظاما للضبط يمكن من تفادي المخزون الزائد.

- توسيع الإنتاج حيث يتم إنتاج مجموعة من المنتجات بالتداول و في نفس الوقت داخل المؤسسة عوض الاعتماد على التناوب بهدف التأقلم مع أي تغير تشهده الأسواق .

وهذا جوهر الاختلاف بين النظرة اليابانية و النظرة الأمريكية للعمل حيث تعتمد النظرة الأمريكية على ثقل البرامج و الأجل الطويلة وبالتالي المخزون كبير أما اليابانية فتعتمد على مرنة البرامج و الأجل القصيرة و وبالتالي صفر مخزون، ففي الأولى تكون مصاريف مادية أكبر، مخاطر أكثر و تجميد أموال أما في الثانية فالمصاريف أقل و المخاطر كذلك و هناك استفادة أكبر من الموارد المالية .⁽¹⁾

بـ الصفر عطب (الصيانة المجدية) : حسب هذا التوجه تعتبر الأعطال مصدرا آخر للتبذير لذلك من المجدي محاربتها بصفة وقائية و ذلك من خلال :⁽²⁾

- عدم الإكتفاء بتخصيص من يكلفون بإصلاح الأعطال، و تجاوز هذه النظرة إلى البحث الجماعي في المسارات التي يتم فيها العمل و البحث عن أسباب وقوع هذه الأعطال .

- عدم الإكتفاء بإصلاح العطب و لكن البحث عن أسبابه من خلال تفتيش كل عامل للآلية التي يعمل عليها و صيانتها يوميا .

- التكوين المزدوج للعاملين على الآلات بحيث يشمل هذا التكوين طرق التشغيل بالإضافة إلى إمكانية الصيانة الأولية لها في حالة الأعطال الخفيفة .

- الثقة في العامل إلى درجة أنه يمكن للعامل عند ملاحظة أي خلل توقف الآلات أو توقف كل سلسلة الإنتاج وهذا ما يدفع العمال إلى يقظة أكثر لكشف الأخطاء. فضلا عن وجود لوحات إعلامية في الورشات الكبيرة لإظهار مستويات تحقيق الأهداف و كذا الأعطال الملاحظة و تسمح بالمتابعة التقنية بكل مراكز العمل.

جـ الزمن الصفرى أو الصفر انتظار : و الذي يعني الإستفادة الكاملة من الوقت وعدم تضييعه و الذي توسيع ليقوم عليه نظام متكامل التسيير هو بالضبط في الوقت Juste A'temps هذا الأخير يتضمن توفر العناصر التالية :⁽³⁾

- توفير السلع و الخدمات ذات القيمة للعملاء فور طلبها و بما يحقق لهم المنافع المستهدفة .

- التكيف الفوري مع المتغيرات و إدخال التعديلان في الوقت المناسب .

⁽¹⁾ Renaud Demaricourt , OP - Cit 36 , P:74 .

⁽²⁾ Stora .G et montaignen , La qualité totale dans l'entreprise , les Editions d'organisation , Paris , P:61 – 63 .

⁽³⁾ علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ، ص:53.

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- توفير المادة الأولية أو مدخلات العملية الإنتاجية في الوقت المناسب من خلال إدماج الموردين وشركاء سلسلة التوريد في عمليات المؤسسة وربطهم بأهدافها و استراتيجياتها.
- تنفيذ ما يتم تخطيده في الوقت المناسب بهدف تحقيق رغبات الزبائن وتطبيق إستراتيجية المنظمة.

د- الصفر تذمر :

يعتبر العنصر البشري المحرك الأول للنظام، و تظهر الأهمية المعطاة لهذا العنصر البشري خصوصا داخل المؤسسات اليابانية، والتي تمكّنه من البقاء فيها أطول مدة ممكنة دون الشعور بالذمّر أو الملل من خلال العناصر التالية :⁽¹⁾

- لا مركزية السلطة و إشراك العمال في اتخاذ القرارات بالنسبة للأمور التي تهمهم مع اعتماد نظام مشجع لاقتراحات الفردية و في إطار الحلقات مع المكافأة .
- التكوين الأساسي العالي للجميع داخل المؤسسة بما فيهم عمال التنفيذ .
- التكوين الداخلي المكثف الذي يسمح بفهم أوسع لكل العمليات الإنتاجية .
- التنسيق الأفقي أي الإستجابة المباشرة بين كل مركز و الذي يليه دون تدخل المسؤولين.
- توسيع دائرة المسؤولية للعمال و إعطاء مجال أوسع لحرية المبادرة في مجال نشاط كل عامل داخل المؤسسة .
- تنويع مراكز العمل من خلال دوران العمال بهدف إثراء التجارب و الإبعاد عن مساوئ التخصص الصارم .
- تكثيف الهيئات غير الرسمية من خلال حلقات العمل من أجل معالجة المشاكل و اقتراح الحلول.

ثانياً : أهمية المنهج في دعم إدارة الجودة الشاملة :

من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة أداء العمل الصحيح من المرة الأولى أو كما يسميه البعض الأخطاء الصفرية، و من الممكن أن يصل الفرد في أداءه إلى هذا المستوى من الدقة و بدون أخطاء معظم الوقت، و ذلك إذا حاول الفرد أن يضبط تفكيره لأن يبذل جهوده لأداء العمل الصحيح من المرة الأولى، و هذا ما يؤدي أيضا إلى تخفيض التكالفة وبالتالي زيادة الأرباح، و مما يساعد على ذلك انتشار الثقافة بين العاملين فيما يتعلق بضرورة الوقاية من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل .

ويمكن أن نلخص النقاط التي استفادت منها إدارة الجودة الشاملة فيما يلي :⁽²⁾

- 1 - الإهتمام بالأخطاء في كل الأنشطة داخل المؤسسة انطلاقا من عمليات البحث و الدراسة حتى وصول المنتج إلى الزبون .

⁽¹⁾ Kiochi . Shimouzu , Op - Cit , P: 22 .

⁽²⁾ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 172 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

2 - البحث عن صفر خلل في كل مركز من مراكز المؤسسة هو تعبير فلسي يساوي البحث المستمر عن التحسين .

3 - الإهتمام الدائم بالأسباب داخل المنهج دون الإكتفاء بالنتائج و نجاحه في الوصول إلى التفاصيل و جعل الجودة الشاملة تقتبس منه ذلك .

و يكون البحث عن الصفر خلل بتحديد مراحل مختلفة يجب تحقيقها جزئياً عبر الزمن وذلك أفقياً عبر الوظائف و عمودياً على كل المستويات داخل المؤسسة، وهذا بمتابعة كل العمليات و على جميع المراكز مع تركيز دائم على المتطلبات لتحقيقها كما يتم تحديد المدخلات الازمة لتحقيق هذه المتطلبات مع العمل الدائم على تحقيق التكافؤ بين المدخلات المادية و دور العنصر البشري .⁽¹⁾

II-3- مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة :

بعد أن توضحت الرؤيا حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري حديث من خلال عرضنا لنظام إدارة الجودة الشاملة و كذا أهم مرتکزاته من مضمون أساسية وصولاً إلى منهج تكاليف الجودة و منهج الصفر خلل يمكننا الآن إجراء مقارنة بينها و بين الإدارة التقليدية للمنظمات التي عهدها في السابق.

و سنقوم بعمليات المقارنة هذه انطلاقاً من مجالات محددة وصولاً إلى نتائج تعبّر عن هذه المقارنة .

II-1-3/ مجالات المقارنة:

يمكن استخراج الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية انطلاقاً من المجالات التالية:⁽²⁾

الهدف : تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح وعوائد المنظمة انطلاقاً من تعظيم العائد على الاستثمار بينما ترتكز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الرضا و السعادة لدى العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم و رغباتهم بمستوى عالي من الجودة و هذا ما سيؤدي بها حتماً إلى تحقيق الأرباح .

الهيكل التنظيمي و توسيع السلطة : تعتمد الإدارة التقليدية على الهيكل التنظيمي العمودي الذي يتصف بالجمود و السلطة المركزية و وبالتالي فإن تدفق المعلومات و القرارات يكون من أعلى إلى أسفل، أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقى ، مرن و أقل تعقيداً و السلطة فيه لامركزية و وبالتالي فإن مختلف التدفقات تأخذ مستوى أفقى .

التخطيط و أسلوب العمل : ترتكز الإدارة التقليدية على المدى القصير في التخطيط بينما إدارة الجودة الشاملة فهي تكامل و توازن بين المدى القصير و الطويل، أما فيما يخص أسلوب العمل فإن

⁽¹⁾ Mizuno Shigene, La maitrise pleine et entière de la qualité du PDG au manœuvre , Dunod , Paris , 1990, P:73.

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 57 ، 58 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

كل فرد يقوم بعمله منفردا وفق الإدارة التقليدية، عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي التعاوني .

السياسات والإجراءات : تتميز السياسات والإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة .

إتخاذ القرارات و حل المشاكل : تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة و بالتالي فإن عملية إتخاذ القرارات و حل المشاكل تكون جماعية على عكس الإدارة التقليدية أين تختص جهة معينة بذلك .

المسؤولية : تعتبر المسؤولية، مسؤولية جماعية شاملة في إدارة الجودة الشاملة أما في الإدارة التقليدية فهي مسؤولية شخصية جزئية .

نظام الحوافز : يتميز نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات و معظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل إقتصادي، عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على نظام تطوير الحوافز كأنه يشتمل على حوافز مادية و معنوية في نفس الوقت .

أسلوب و هدف الرقابة : تتسم الإدارة التقليدية بأسلوب الرقابة البعدية الذي يهدف إلى كشف الأخطاء و محاسبة المسئول من خلال الإشراف اللصيق، أما عملية الرقابة في إدارة الجودة الشاملة فهي متزامنة و مرحلية وبعيدة في آن واحد تهدف إلى كشف الأخطاء لتحديد الأسباب و وصف العلاج و تنمية الرقابة الذاتية .⁽¹⁾

الفلسفة و التوجيه : قيم الإدارة غير معلنة في الإدارة التقليدية بينما يشتراك في و صفتها الجميع في إدارة الجودة الشاملة و التوجه في الأولى يكون نحو الإنتاج أما في الثانية فهو نحو الزبون .⁽²⁾

عملية التطوير و التحسين : من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير و التحسين المستمر غير أن الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلا لمرات محدودة مرتبطة بالحاجة والضرورة .

الأفراد : ترى الإدارة التقليدية أن الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد و تكلفة يجب تدبيتها كما لا تتيح لهم فرص التدخل في شؤون المنظمة بإبداء آرائهم و مقترناتهم عكس إدارة الجودة الشاملة التي تنظر إلى الفرد على أنه مورد و شريك لذا يجب الإهتمام به و تشجيعه على الإبداع حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، و بالتالي يجب منحه الثقة و الاستماع

⁽¹⁾ Vincent laboucheix , Traité la qualité total , les nouvelles règles du management des années 90, Dunod, Paris, 1990 , P: 111.

⁽²⁾ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، زينب شكري محمد نديم ، إدارة الجودة الشاملة و المعاولية (الموثوقة) ، دار للشروع و التوزيع ، ط 1 عمان ، 2007 ، ص: 76 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

إليه والبقاء على اتصال به و الأكثر من ذلك انتهاج البرامج التطويرية و التحفيزية و التدريبية لتفعيله أكثر و الإستفادة من قدراته .⁽³⁾

II-3-2/ نتائج المقارنة :

من خلال مجالات المقارنة التي تم ذكرها آنفا و غيرها يتبيّن لنا :⁽⁴⁾

أن إدارة الجودة الشاملة تتميّز عن الأنماط الإدارية الأخرى بكونها مفهوم يدعو إلى تلبية رغبات الزبائن و تجاوزها لأن الفرق في التكلفة عادة ما يكون قليلاً للغاية ، و ليس بالضرورة تكلفة القيمة المادية ، و إنما قد تعني الوقت والجهد فحينما تلبي المنظمة رغبات زبائنها فقد لا يشعرهم ذلك بسعادة غامرة إذ أن المنظمة تعطيهم ما توقعوه فقط ، أما حينما تعطيهم ما لا يتوقعونه فإنهم يشعرون بسعادة أكثر ويظل الأمر لفترة طويلة عالق في أذهانهم و لذلك يتأثرون به بشكل أكبر ، فضلاً عن أن تجاوز التوقعات يحفز على الإبداع المستمر الذي يؤدي إلى التفكير في إيجاد طرق جديدة لتجاوز توقعات الزبائن و بذلك يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تبدأ من الزبائن متلقي السلعة أو الخدمة ، كما أنها تتطلب تكامل بين المستويات التنظيمية في المنظمة ، و ذلك بين الأقسام و الوظائف ، ومن هنا جاءت صفة الشمولية التي وردت في العنوان و الأهم من ذلك أن إدارة الجودة الشاملة تشترط مستوى عالياً من تعبئة و مشاركة المنتسبين و القيادة في التخطيط و في الحياة اليومية للمنظمة و تغيير أنماط التعامل الإداري داخل المنظمة .

وعليه فلا بد من تقييف جميع الموارد البشرية في المنظمة بمفهوم الجودة و ضرورة التميّز في كل جوانب الأداء ، و التأكيد على أن تلبية متطلبات و احتياجات المواطنين يجب أن تتجسد فعلاً في كل قسم من كل أقسام المنظمة فضلاً عن التزام الإدارة العليا بها .

و بالتالي يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميّز في أداء المنظمة كل من خلال ثقافة تنظيمية تعتمد بشكل أساسياً على رغبات و احتياجات العملاء ، و استخدام الأساليب و الطرق العلمية لدراسة و تطوير و تحسين العمليات بشكل مستمر و كذلك التعامل مع الأفراد كفريق واحد من خلال العمل الجماعي و فرق العمل ، و تدعيمهم و تأكيد خبرتهم و تقدير جهودهم و تشجيعهم على الإبداع و الإبتكار عن طريق إتباع أساليب فعالة للإشراف و التدريب المستمر .

⁽³⁾ Vincent laboucheix , Op - Cit. , P:112.

⁽⁴⁾ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، زينب شكري محمد نديم ، مرجع سابق ، ص: 77 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

III- نظام إدارة الجودة ISO9000 و إدارة الجودة الشاملة :

أصبح الحصول على شهادة المطابقة جزءاً من متطلبات السوق العالمية اليوم، حيث لم يعد هذا الأمر اختيارياً وإنما أصبح أساسياً إن لم نقل إجبارياً لدخول السوق والإستمرار فيه وزيادة حصة الشركة السوقية، الأمر الذي ألزم المنظمات بالسعى الحديث وبشكل مستمر نحو بناء أنظمة إدارية تعتمد المقاييس الخاصة بمنظمة ISO كأساس لها سعياً منها لتحقيق الجودة الشاملة في خدماتها ومنتجاتها. فما علاقة أنظمة الجودة هذه بإدارة الجودة الشاملة وما هي درجة الإختلاف أو التشابه؟

III-1- مفاهيم أساسية متعلقة بنظام إدارة الجودة ISO9000 :

الإيزو (ISO) 9000 كمصطلح هو اختصار ل International standardization organisation و يعبر عن مسمى "المنظمة العالمية للمعايرة" هذه المنظمة قامت بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في أيّة منظمة سواء كانت إنتاجية أم خدمية، إذ لم يعد كافياً ضمان جودة المنتوج فحسب، بل يتطلب الأمر ضمان نظام جودة كامل في المنظمة وإستمراريته، وفق المواصفات المطلوبة من هذه المنظمة.

III-1-1/نشأة و تطور نظام إدارة الجودة ISO9000 :

إن نشوء و تطور ISO9000 كمواصفات لأنظمة إدارة الجودة يعود إلى الصناعة العسكرية والذرية⁽¹⁾ فالحاجة إلى هذه المواصفات أفرزتها ظروف الحرب العالمية الثانية بسبب فشل العديد من منتجات تلك الصناعات في أداء عملها مما حدا بها لأن تفرض على المجهزين قواعد محددة لتأكد الجودة كشرط مسبق من شروط التعاقد معهم، حيث وجدت الصناعات أن تطبيق مبادئ تأكيد الجودة ذو فائدة كبيرة في تحسين جودة منتجاتها خاصة في الحالات التعاقدية.⁽²⁾ و بشكل عام يمكن تبيان المراحل التاريخية التي من خلالها تطورت مواصفات أنظمة الجودة وصولاً إلى ISO9000 كما يلي :

⁽¹⁾ مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حريم الطائي ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، مؤسسة الوراق للنشر، ط1، عمان، 2004، ص: 273.

⁽²⁾ فرهنك جلال ، ضمان الجودة في الصناعة الغذائية و مجموعة المواصفات الدولية إيزو 2000 و إيزو 14000 مؤتمر الصناعة الغذائية وتحديات الجات و الإيزو ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة 06 - 10 / 11 / 1997 ص: 04 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

1 - مرحلة مواصفات الصناعة العسكرية : (1959-1970)

في أعقاب الحرب العالمية الثانية و مع تطور الصناعات العسكرية و الذرية إذ كان يتم تصنيع أدوات الحرب في عدد من المصانع الإنتاجية و عشرات المراكز التصميمية ، كان لا بد من ضمان جودة هذه المنتجات، و ضمان عدم وجود عيوب فيها لأن ذلك يؤدي إلى كوارث و خسائر كبيرة ، من هذا المنطلق ظهرت عام 1959 المواصفة العسكرية الأمريكية Mil-q-9858 حول برنامج إدارة الجودة، أعقبها عام 1968م صدور منشورات الحلفاء NATO لضمان الجودة (AQAP) Allied-quality- Assurance-publicition. و في عام 1970م أصدرت وزارة الدفاع البريطانية المواصفة العسكرية DEF-08-STAN-05 و التي تشكل نسخة بريطانية محلية مماثلة لمنشورات الحلفاء (1) AQAP.

و اتجهت العديد من الشركات آنذاك إلى تبني المواصفات العسكرية رغبة منها في تحسين الكفاءة الإنتاجية و الإختيار الأفضل للمجهزين بالإعتماد على مبادئ تأكيد الجودة .⁽²⁾

2 - مرحلة المواصفات الوطنية : (1972-1979)

يمكن القول أن مرحلة المواصفات بدأت في أوائل السبعينيات بعد أن قامت مجموعة الدول الأوروبية بإصدار مواصفات لأنظمة الجودة بغية تقوية الوضع التنافسي لمنتجاتها و الوقوف في وجه الخطر الياباني الذي أصبح يهددها، حيث حققت المنتجات اليابانية تفوقاً ملحوظاً في الجودة على مثيلاتها من المنتجات الأوروبية و الأمريكية ، لذلك سعت العديد من هيئات التقىب في تلك الدول إلى إصدار مواصفات وطنية للجودة .

ففي عام 1972م قام معهد التقىب البريطاني (BSI) بتطوير المواصفة العسكرية DEF-08-STAN-05 لتصبح صالحة للتطبيق و التنفيذ في الجوانب العسكرية و المدنية على حد سواء و أصبحت تسمى BS4891.⁽³⁾

وفي عام 1979م أصدر المعهد البريطاني للتقىب المواصفة Bs5750 التي تتعلق بالصناعات غير الحربية للأغراض التعاقدية، و قد شكلت هذه المواصفة قاعدة رصينة في التوجه العالمي نحو إنشاء مواصفة ذات بعد عالمي يمكن الركون إليها في تحقيق استقرار و ثبات للمواصفات القياسية لمختلف المجتمعات الإنسانية .⁽⁴⁾

⁽¹⁾ حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة ISO و الإيزو TQM ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2003، ص: 116.

⁽²⁾ مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حبيب الطائي ، مرجع سابق ، ص: 274 .

⁽³⁾ حميد عبد النبي الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص: 116 .

⁽⁴⁾ خضير كاظم حمود ، سلطان نايف أبو تابه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو 2000 ، اليقطة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001 ، ص: 14 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

لتشهد الفترة اللاحقة تبني بعض الدول مثل : كندا، أستراليا وأمريكا مواصفات وطنية لأنظمة الجودة كان البعض منها مشابها أو مماثلاً للمواصفات البريطانية .

وفي نفس السنة 1979م طلب العضو البريطاني في اتحاد منظمتي الإيزو و المنظمة الدولية الكهربائية الفنية ، و هو من المعهد البريطاني للمواصفات BSI ، من منظمة الإيزو تشكيل لجنة فنية تختص بالإعداد لإصدار مواصفات عالمية تتعلق بأساليب تأكيد الجودة .⁽⁵⁾

3 - مرحلة المواصفات العالمية : (1984-2000م)

مع تعاظم حركة التجارة العالمية و التوسع في ابتكار منتجات جديدة و لضمان حقوق المتعاقدين سعت منظمة إيزو إلى إيجاد مواصفات دولية تتعلق بالجودة للشركات و المنظمات و الهيئات الإنتاجية و الخدمية لتكون الحكم في الصفقات التجارية .

حيث و في عام 1984م و بدعم و مؤازرة من المعهد البريطاني للتقييس، قامت منظمة الإيزو بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC/176 بخصوصية 26 دولة مهمتها إصدار مواصفة خاصة بالجودة.⁽¹⁾ وقد نشرت مواصفات نظام الجودة ISO9000 ، الإصدار الأول عام 1987م و هي مطابقة تماماً للمواصفة البريطانية BS5750 و بالتالي أطلق عليها إسم BS5750/ISO9000 و التي ركزت على ضبط الجودة .⁽²⁾

و قد سارت دول كثيرة إلى اعتمادها كمواصفات وطنية، إذ يحق للدول وضع مواصفات وطنية خاصة بها على نهج المواصفات العالمية و في حدودها ، بحيث يتم الموافقة عليها و اعتمادها داخل الدولة و تحت مسميات المواصفة المعتمدة في كل من تلك الدول .⁽³⁾

و لعل الدور الذي لعبته المجموعة الأوروبية من خلال تبنيها لمواصفات ISO9000 يمثل العامل الأكثر أهمية الذي ساعد على القبول المبكر و الإنتشار السريع في تطبيق هذه المواصفة وذلك من خلال اعتماده كأحد مفاتيح بوابة الدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة .

و الجدير بالذكر أنه يتم مراجعة هذه المواصفة مرة كل سبعة أعوام، و في الإصدار الثاني لسنة 1994 تم التركيز على تأكيد الجودة أي منع وقوع الأخطاء و الوقاية من حدوثها، أما الإصدار الأخير لسنة 2000 فقد ركز على نظام إدارة الجودة مما يعني تطبيق النشاطات و الأساليب المتعلقة بإدارة الجودة ، حيث أن التركيز كان على التوجيه، أي أن الإهتمام يوجه إلى العمليات و ليس إلى

⁽⁵⁾ أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 ، مكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة 1998 ، ص: 12 .

⁽¹⁾ حميد عبد النبي الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص: 117 .

⁽²⁾ علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000 ، مرجع سابق ، ص: 91 .

⁽³⁾ نظمي نصر الله ، إيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية ، إصدارات إتحاد الصناعة العربية ، القاهرة ، 1995 ، ص: 26

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

المنتج نفسه فالمعايير الموضوعة تتعلق بالعمليات و ليس بالمنتج حيث أن هذه المعايير تشير إلى إدارة المنظمة وأدائها و ضمان إنتاج منتجات جيدة بهدف تعزيز رضا العميل.⁽⁴⁾ وقد ساهمت هذه المواصفة ISO9000 بشكل فعال في توحيد المواصفات الوطنية المختلفة لأنظمة الجودة المشار إليها سابقاً و بالتالي تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع و الخدمات .

2-1-III / مفهوم مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 :

الإيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987 ، تحدد هذه السلسة و تصنف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه و تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع - أو تفوق - حاجات أو رغبات و توقعات العملاء .⁽¹⁾

و المواصفة هي وثيقة مدونة تحوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة كانت أولية أو وسيطة أو منتج نهائي لتكون صالحة للاستخدام لتلبی الأغراض التي وضعت من أجلها .⁽²⁾ أما الإيزو كمصطلح فهي كلمة إغريقية (ISOS) تعني التساوي و هي أيضا اختصار للحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس " International organization for standardization " و هي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات و التي تأسست في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946 ، و باشرت عملها في 23/02/1947 و تتخذ جنيف بسويسرا مقراً لها .⁽³⁾

هذه المنظمة قامت بوضع سلسلة من المواصفات القياسية التي تحدد المتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة في المنشآت الصناعية و الخدمية ، فهي ليست مواصفات للمنتج أو الخدمة و لكنها مواصفة إدارية تتصب على المنظومة الإدارية للمنشآت تتضمن مجموعة من العناصر و المتطلبات التي توفر نموذجاً للنظم الإدارية التي تؤكد الجودة، حيث أن توفر أن هذه العناصر و المتطلبات بأى منشأة و حصولها على شهادة المطابقة لمواصفات و شروط الإيزو 9000 من الجهات المختصة بذلك يعني أن هذه المنشأة قادرة على إنتاج منتج جيد ، و يضمن لها التسجيل في دليل منظمة الإيزو كمورد معتمد يمكن للشركات الرجوع إليه عند الحاجة إلى مصدر توريد ذو ثقة عالمية .⁽⁴⁾

⁽⁴⁾ محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص: 308 .

⁽¹⁾ سمير محمد عبد العزيز ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو الإسكندرية، 1999، ص: 147.

⁽²⁾ قادر طاهر رجب ، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الإيزو ، مكتبة الأسد ، دمشق ، 1997 ، ص: 240 .

⁽³⁾ حميد عبد النبي الطاني و آخرون ، مرجع سابق ، ص: 113 .

⁽⁴⁾ جمال طاهر أبو الفتوح حجازي ، مرجع سابق ، ص: 306 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و بالتالي فإن مقاييس الإيزو 9000 ، تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا ، حيث تثبت شهادة الإيزو قدرة المورد على تقديم سلع و خدمات تستجيب للمتطلبات العالمية للجودة .⁽⁵⁾

و تشتمل هذه المواصفات على سلسلة من المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خاص بها 9001 ، 9002 ، 9003 ، و ذلك من أجل تطبيق و تحقيق نظام إدارة الجودة في ثلاثة أنواع من المنظمات بحيث توضح كل شهادة معايير تطبيق نظام إدارة الجودة في نوع معين واحد من الأنواع الثلاثة من هذه المنظمات، بالإضافة إلى دليل مرشد لتطبيق نظام إدارة الجودة في الأنواع الثلاثة تحت رقم ISO9004 ، وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول أن سلسلة الإيزو 9000 تضع خطوطا إرشادية عامة من شأنها أن تساعد إدارة المنظمة في وضع نظام محكم لإدارة الجودة مدعم بالوثائق و يراعى استمرارية تطبيق النظام و مراجعته من حين لآخر، كما أنها تتضمن التأكيد على العمليات الرسمية و متطلبات العمل للتوجيه و إرشاد العاملين تحقيقا لمفهوم نظام إدارة الجودة بأنه كل متانسق من الموارد البشرية (كفاءات، مسؤولية، موظفين) والقواعد (تنظيمات، إجراءات) و الإمكانيات (من بني تحتية وأموال).⁽¹⁾

III-1-3/ أهمية الحصول على شهادة الإيزو 9000 :

بشكل عام يمكن إجمال أهم الفوائد و الغايات الكامنة وراء تطبيق سلسلة الموصفات القياسية لنظام إدارة الجودة 9000 و الحصول بالتالي على شهادة الإيزو 9000 كما يلي :⁽²⁾

- تحقيق الاستقرار و الثبات للمؤسسة و اكتساب ثقة المتعاملين معها في ظل البيئة التنافسية السائدة .
- تحقيق الربحية المستهدفة و إتاحة المجال للمؤسسة لدخول السوق العالمي بقدرة فاعلة .
- رفع كفاءة و فعالية الأنشطة التشغيلية و العمليات الإنتاجية بصورة عامة .
- تنمية ثقة المتعاملين مع المؤسسة من خلال استمرارية توفير الجودة المناسبة لمخرجاتها .
- تشكيل الأنظمة الثابتة للجودة في المؤسسة و إتاحة فرص اعتمادها في استخدام إدارة الجودة الشاملة .
- تحقيق الإنخفاض المستمر في التكاليف .
- تنمية روح العمل الجماعي و ترسیخ مفهوم الرقابة الذاتية للأداء .
- يوفر نظام الإيزو ميزة تنافسية مؤثرة للمنظمات الحاصلة على شهاداته، و بالتالي تواجد قوي و واسع في الأسواق، ودخول أسواق عالمية جديدة .⁽³⁾

⁽⁵⁾ فرانكلين أوهارا ، دليل الإيزو 9000 للمطابقة و الحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية ، الدار العربية للعلوم و النشر ، ط 1 ، لبنان ، 1999 ، ص: 17 .

⁽¹⁾ Jean, Michel Monin, la certification qualité dans les services, Afnor, Paris, 2001 , P: 257 .

⁽²⁾ خضير كاظم محمود ، سلطان أبو نايه ، مرجع سابق ، ص: 17 – 19 .

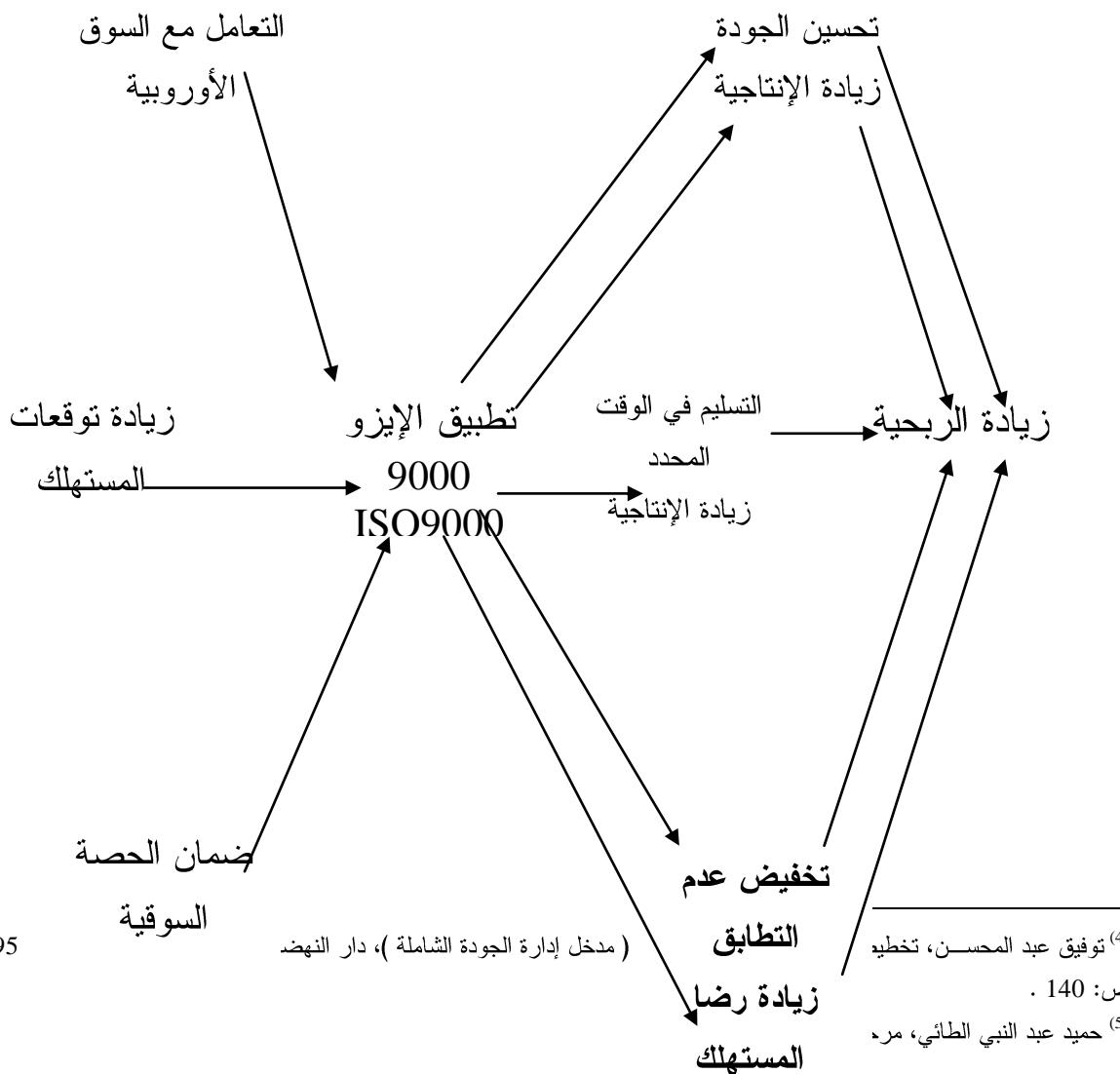
⁽³⁾ مهدي السامرائي ، مرجع سابق ، ص: 386 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- كسب رضا العملاء و استمرارهم في التعامل مع المنشأة من خلال تخطيط أفضل للمنتجات و تنويعها، تصميم جيد، و تطوير و تحسين مستمر لجودة هذه المنتجات و وبالتالي زيادة المبيعات، و من ثم نمو الأرباح، لأن هناك صعوبة في الشراء من أي منشأة دون حصولها على هذه الشهادة.⁽⁴⁾ ويمكن القول أن شهادة ISO9000 أصبحت مطلباً تجارياً و شرطاً أساسياً للمنافسة في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية و ملحقاتها، فالشهادة تعد بمثابة جواز سفر للبضائع المحلية المعدة للتصدير و مقياس للمنافسة في دخول منافصات تنفيذ المشاريع داخل البلد و خارجه، وفي هذا الصدد يقول الدكتور جوران (أنت لست مجبراً على تطبيق ISO9000 لكن بقاوك غير مضمون) لذلك يجب أن يعطى الإهتمام الكافي فهو الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM⁽⁵⁾.

و قد أكدت العديد من الدراسات أن تطبيق هذا النظام في كثير من المنظمات أدى إلى تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية و خفض من عدم التطابق و زاد من التسليم في الوقت المحدد، و زاد من رضا المستهلك و أدى هذا كله إلى تحسين الأرباح و الشكل رقم 05 يوضح ذلك .

الشكل(05): فوائد تطبيق معايير الإيزو9000.



الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

المصدر: أميرة محمد النعمة، مرجع سابق، ص17.

وبلغة الأرقام فقد قامت الحكومة البريطانية بدراسة أثبتت أن 89% من الشركات التي حصلت على شهادة الإيزو زادت كفاءة عملياتها ، 48% زادت ربحيتها، 76% تحسنت حصتها السوقية و 26% زادت صادراتها ، كما أقر معهد المعايير البريطاني أن مقدار تخفيض تكلفة النقل من قبل المنظمات التي حصلت على شهادة الإيزو 9000 بلغ 10% في المتوسط .

و قدمت دي بونت Du Pont النتائج التي تحققت في مصانعها عند تطبيقها للإيزو، منها تحسين معدل التسليم في الوقت المخطط في أحد مصانعها من عشر أيام إلى 1.5 يوم، وانخفاض وقت دورة الإنتاج في أحد مصانعها من 10 أيام إلى 1.5 يوم ، كما أن عدد من منظمات الولايات المتحدة سجلت حدوث فوائد تتراوح من تحسين المبيعات إلى تحسين الإتصالات .⁽¹⁾

III-2- محتوى مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 :

ظهرت المواصفات ISO9000 سنة 1987 على شكل سلسلة سميت بسلسلة المواصفات القياسية ISO9000 و قد قامت المنظمة الدولية للتقييس اعتبارا من 1994 بمراجعة هذه المواصفات و إعادة إصدارها في نهاية سنة 2000 لتأخذ شكلا جديدا يختلف عما كانت عليه سابقا ، و لهذا سوف نحاول هنا التطرق إلى سلسلة مواصفات الإيزو لكل من الإصدارين و مختلف العناصر التي شملتها التغيير.

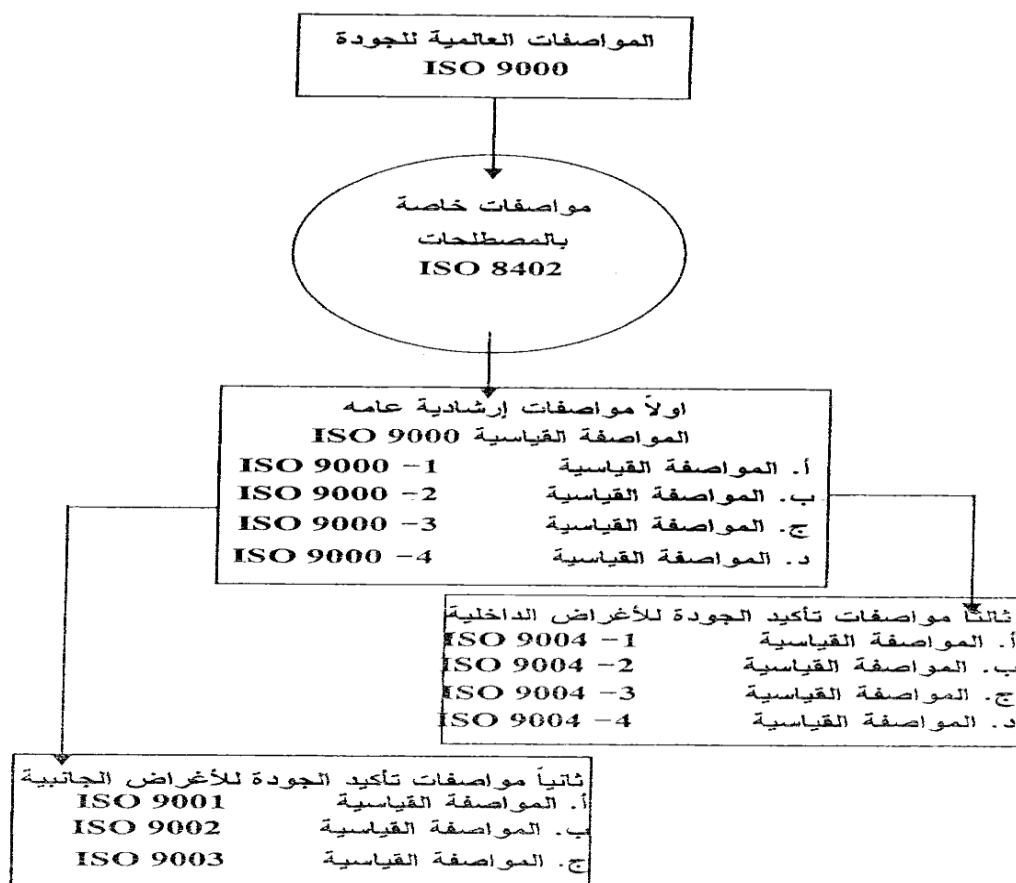
III-2-1/ سلسلة مواصفات ISO9000 إصدار 1994 :

تشتمل عائلة المواصفات القياسية ISO9000 على جميع المواصفات التي تم وضعها من قبل اللجنة الفنية 176 ISO/TC و الممثلة في الشكل التالي :

الشكل (06) : تفروعات المواصفات العالمية القياسية للجودة ISO9000 -1994

⁽¹⁾ سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2003 – 2004 ، ص: 363 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حبيب الطائي ، مرجع سابق ، ص:280.

و تتألف هذه المواصفة من الآتي :

المواصفة القياسية : ISO8402

تعطي هذه المواصفة 67 تعريفاً لمختلف المصطلحات التي تتعلق بمفاهيم الجودة ، و تشمل مصطلحات عامة، و أخرى خاصة بالجودة و أنظمة الجودة، و الأساليب و الوسائل المستخدمة في مجال الجودة .⁽¹⁾

و تكون مجموعة ISO9000 من المواصفات التالية مصنفة حسب مجال استخدامها(مواصفات إرشادية عامة، مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الخارجية، مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الداخلية) على النحو التالي :

أولاً : **المواصفات الإرشادية العامة** : وتتضمن مجموعة من المواصفات و ذلك مثل :

المواصفات القياسية ISO9000 : و هي مجموعة من المواصفات الإرشادية العامة التي تساعده على اختيار و تطبيق مواصفات عائلة (9003 ، 9002 ، 9001 ، ISO) و تحتوي على إرشادات إختيارية تقوم المؤسسة بموافقتها لظروفها و احتياجاتها و تكون هذه المواصفة من أربعة أجزاء :

⁽¹⁾ حميد عبد النبي الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص: 123 .

⁽²⁾ مؤيد عبد الحسين عبد الفضل ، يوسف حبيب الطائي ، مرجع سابق ، ص: 280 ، 281 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

أ - المعاصفة القياسية : ISO9000 - 1

و هي معاصفة إدارة و توكيد الجودة، و هي بمثابة البوابة الرئيسية التي يتم الدخول منها لبقية عائلة ISO9000 ، و تشرح هذه المعاصفة مفاهيم الجودة الرئيسية و الفرق و الترابط فيما بينها وتشمل أيضاً الأهداف و المسؤوليات و تقييم أداء فعالية الجودة.

ب - المعاصفة القياسية : ISO9000 - 2

وهي معاصفة إدارة و توكيد الجودة وتتضمن إرشادات عامة لتطبيق مجموعة (الإيزو ، 9001 9002. 9003) و تحتوي على إرشادات لتطبيق بنود المعاصفة و تستخدم لتأكيد الجودة للأغراض الخارجية ، و تتمكن هذه المعاصفة من تحقيق التناسق و الدقة و الوضوح في تطبيق متطلبات هذه المعاصفة .

ج - المعاصفة القياسية : ISO9000 - 3

و هي معاصفة إدارة و توكيد الجودة ، و تتضمن إرشادات لتطبيق المعاصفة ISO9000 و ذلك في مجال تطوير و توريد إدارة البرمجيات .

د - المعاصفة القياسية : ISO9000 - 4

و هي معاصفة إدارة و توكيد الجودة، و تتعلق ببرامج الاعتمادية الذي يشمل ثلاث خصائص وهي : الإنتاجية، المعمولية، وقابلية الصيانة .

ثانياً : معاصفات تأكيد الجودة للأغراض الخارجية

إن هذه المعاصفات تستخدم لغرض تأكيد الجودة لأطراف خارج المنظمة، وتعطي الثقة بأن المنتج المعنى يفي بالمتطلبات المطلوبة، و تتفرع هذه المعاصفة إلى ثلاثة فروع يشكل كل منها نموذجاً يمكن التعاقد على أساسه، علماً بأن متطلبات هذه المعاصفة إلزامية و تشمل:

أ - المعاصفة القياسية ISO9001 :

تتضمن هذه المعاصفة الدولية ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الأنشطة التالية : التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب و خدمات ما بعد البيع .⁽¹⁾ أي أنها خاصة بالشركات التي يبدأ عملها من مرحلة التصميم الهندسي للمنتج ، حتى مرحلة ما بعد بيته للمستهلك، و كذلك مراحل تحسين المنتج وتجديده، وتشتمل على 20 عنصر من عناصر الجودة المطلوبة و هي تعبر عن شروط منح شهادة الإيزو 9001 .⁽²⁾

ب - المعاصفة القياسية ISO9002 :

⁽¹⁾ Claude Jambart, L'assurance qualité (les normes ISO 9000 en pratique), Economica, 2 eme édition, Paris, 1997, P: 29 .

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 64 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و تغطي هذه الموصفة أنشطة الإنتاج و التركيب و الخدمات،⁽³⁾ و بالتالي فهي تبين ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات التي يقتصر نشاطها على إنتاج السلعة و تحسينها و تطويرها و بيعها فقط، دون أن يشتمل على مراحل التصميم الهندسي و الخدمة ما بعد البيع و تضم هذه الموصفة (18) عنصرا من عناصر الجودة، و توافرها شرطا للحصول على شهادة الإيزو 9002.⁽⁴⁾

ج- الموصفة القياسية ISO9003 :

و هي نظام للجودة و نموذج لتأكيد الجودة لكن في المراقبة و الإختبار النهائي،⁽⁵⁾ حيث تشتمل هذه الموصفة على مقاييس خاصة بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلعة المنتجة و اختيار جودتها، و تتضمن 16 عنصرا من عناصر الجودة، و هي شروط مفروضة على الشركات للحصول على شهادة الإيزو 9003.⁽⁶⁾

ثالثا : موصفات تأكيد الجودة للأغراض الداخلية

إن هذه الموصفات ذات استخدامات داخلية حيث تعتمد لأغراض تأكيد الجودة لإدارة المنظمة و إعطائها التقة بأن نظام الجودة يتمتع بالفعالية و الكفاءة، و أن المنشأة بإمكانها تقديم سلع و خدمات الموصفات المطلوبة ، علما بأن هذه الموصفات ليس فيها أية متطلبات إلزامية ، و تتكون من الموصفات التالية:⁽¹⁾

أ - الموصفة : 1 - ISO9004 : و هي مخصصة لإدارة الجودة و عناصر أنظمة الجودة- إرشادات .

ب - الموصفة : 2 - ISO9004 : و هي مخصصة لإدارة الجودة و عناصر إدارة الجودة- إرشادات للخدمات .

ج - الموصفة : 3 - ISO9004 : و هي مخصصة لإدارة الجودة و عناصر أنظمة الجودة- إرشادات للمواد المصنعة .

د - الموصفة : 4 - ISO9004 : و هي مخصصة لإدارة الجودة و عناصر أنظمة الجودة - تحسين الجودة .

و قد أصدرت المنظمة الدولية للموصفات (ISO) مجموعة موصفات ISO10000 كإضافة لسلسة ISO9000 و قد تناولت هذه الموصفات المضافة الأنشطة ذات العلاقة بتطبيق و تنفيذ سلسلة (ISO9000)، و قد تضمنت سلسلة الموصفات (ISO10000) كما يلي :

⁽³⁾ أحمد شاكر العسكري ،التسويق الصناعي (مدخل استراتيجي) دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2005 ، ص: 270 .

⁽⁴⁾ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 64 .

⁽⁵⁾ Daniel Druet, Maurice Pillet, qualité en production, Edition d'organisation, Paris, 1998 , P:49 .

⁽⁶⁾ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 65 .

⁽¹⁾ مأمون سليمان الدراركة ، مرجع سابق ، ص 249 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

1 - إيزو 10011 : وتشتمل على المواضيع المتعلقة بالمراجعة الإستقصائية للجودة و يندرج تحت هذه المجموعة ما يلي :

أ - إيزو: 1 - 10011 : و تتضمن المراجعة الإستقصائية للجودة.

ب إيزو: 2 - 10011: و تتضمن مؤهلات المراجع الإستقصائية (المدقق) .

ج - إيزو: 3 - 10011: تتضمن إدارة برامج المراجعة الإستقصائية .

2 -إيزو: 10012 : و تتضمن إدارة أجهزة القياس و الفحص و الإختبارات لتوكيد و ضمان كفايتها و كفاءتها ، و يندرج تحت هذه المجموعة :

أ -إيزو -1 - 10012 : و تتضمن إدارة أجهزة القياس.

ب إيزو -2 - 10012 : و تتضمن ضبط عملية القياس.

3 -إيزو 10013 : و تتضمن مواصفات دليل الجودة .

4 -إيزو 10014 : و تتضمن التأثيرات الاقتصادية لإدارة الجودة .

5 -إيزو 10015 : و تتضمن التعليم و التدريب المستمرين .

6 -إيزو 10016 : و تتضمن سجلات الفحص و التفتيش .

و يوضح الجدول التالي شروط المواصفات الدولية للإيزو 9000 والتي تجمع بين 20 عنصرا،

و التي تستخدم لأغراض توكيد الجودة خارجيا:

جدول(02):متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9000 إصدار 1994

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

رقم العنصر في الموافقة	ISO 9003	ISO 9002	ISO 9001	عناصر الموافقة القياسية	الترتيب
4.1	0	*	*	مسؤولية الإدارة	.1
4.2	0	*	*	نظام الجودة	.2
4.3	*	*	*	مراجعة العقد	.3
4.4	-	-	*	ضبط التصميم	.4
4.5	*	*	*	ضبط الوثائق والمعلومات	.5
4.6	-	*	*	المشتريات	.6
4.7	*	*	*	ضبط المنتج المورد من الزبون	.7
4.8	0	*	*	تمييز المنتج وتنبيه	.8
4.9	-	*	*	ضبط العمليات	.9
4.10	0	*	*	التفتيش والإختبار	.10
4.11	*	*	*	ضبط ومعاييرة اجهزة القياس	.11
4.12	*	*	*	حالة التفتيش والإختبارات	.12
4.13	0	*	*	ضبط المنتجات غير المطابقة	.13
4.14	0	*	*	الإجراءات التصحيحية والوقائية	.14
4.15	*	*	*	المناولة والتخزين والتغليف والتسليم	.15
4.16	0	*	*	ضبط سجلات الجودة	.16
4.17	0	*	*	التدقيق الداخلى لأنظمة الجودة	.17
4.18	0	*	*	التدريب	.18
4.19	-	*	*	الخدمة	.19
4.20	0	*	*	الأساليب الإحصائية	.20

* عنصر متوفّر

-عنصر غير متوفّر

0 عنصر متوفّر جزئياً

المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حبيب الطائي ، مرجع سابق ، ص: 298.

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

في الفقرة السابقة تبين لنا بأن القاعدة الأساسية في دراسة وتحليل الجودة هي الموصفات القياسية ISO9000 ، و ذلك من خلال الموصفات الثلاثة الأساسية ISO 9003 . 9002 . 9001 المعدة للأغراض الخارجية و التي أصدرت عام 1987 و عدلت عام 1994 حيث وجدنا من خلال الجدول أن الموصفة ISO9001 تحتوي على 20 عنصرا ، أما الموصفة ISO9002 فتحتوي على 19 عنصرا باستبعاد عنصر التصميم، في حيث تحتوي الموصفة ISO9003 على 16 عنصر ، أي باستبعاد أربعة عناصر هي : ضبط التصميم و الشراء ، ضبط العملية و الخدمة .

أما من خلال سلسلة موصفات الإيزو 9000 إصدار 2000 فنجد أن الموصفة ISO9001 قد حل محل الموصفات ISO9002. ISO9001 إصدار 1994 و ذلك من أجل التغلب على مشكلة الإختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير و تأكيد اشتتمال معايير ISO9001 على جميع أنشطة المؤسسة و إمكانية تطبيقه في جميع أنواع المنظمات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتهي إليه .

و الهدف من هذا التعديل هو الوصول إلى أعلى درجات الرضا للمستفيدين، وقد أجريت تغييرات رئيسية في بنية الموصفات مع الإحتفاظ بالمتطلبات الأساسية للموصفات السابقة بما ينسجم و فلسفة إدارة الجودة الشاملة .⁽¹⁾

و تتكون سلسلة الإيزو 9000 إصدار عام 2000 من الموصفات الآتية :⁽²⁾

أ- ISO9000 أنظمة إدارة الجودة- مبادئ و مفردات : لتشمل مبادئ الجودة فضلا عن إبراز تعريفات جديدة معدلة لبعض المفردات لتكون بديلا عن الموصفات ISO8402.

ب- ISO 9001 أنظمة إدارة و توحيد الجودة- متطلبات : حيث تم دمج موصفات الإيزو 9001 . 9002 . 9003 . في موصفة واحدة معدلة هي ISO9001 ، و إعطاء هامش من الحرية في حذف و إلغاء بعض المتطلبات التي لا تتطبق على منظمة ما، حيث أن مفهوم التكيف ينطبق على الشركات التي حصلت أو تحاول الحصول على أي شهادات الإيزو .

ج- ISO9004 إرشادات لتحسين أنظمة إدارة الجودة: هذه الموصفات تهدف حال التطبيق لأن تقود المنظمة إلى إنشاء نظام إدارة الجودة الشاملة و قد بنيت على ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة.

III-3/ العناصر الرئيسية التي شملتها التغيير مقارنة مع الإصدار 1994 للموصفة :

⁽¹⁾ مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حريم الطائي ، مرجع سابق ، ص: 285 .

⁽²⁾ حميد عبد النبي الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص: 176 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

أجريت التعديلات الأخيرة على المعاصفة الدولية بهدف تحقيق مستويات أعلى من الملاءمة و الفعالية لأنظمة إدارة الجودة في المنظمة، و تتمثل التغيرات الرئيسية التي أجريت على المعاصفة بالمقارنة مع الإصدار السابق 1994م الآتي :⁽¹⁾

أ - المصطلحات و التعريفات : تم إجراء العديد من التغيرات في مجال المصطلحات و التعريفات المتعلقة بالمعاصفة و كان أهمها كالآتي :

- استبدال مصطلح المورد بمصطلح المنظمة .

- استبدال مصطلح نظام الجودة بمصطلح نظام إدارة الجودة .

- استبدال مصطلح إدارة المورد بمصطلح الإدارية العليا.

- إدخال مفاهيم و تعاريف جديدة مثل تحقيق المنتج و يقصد به كافة العمليات المرافقة للإنتاج منذ أن يكون المنتج فكرة و حتى يصبح منتجاً نهائياً.

- استبدال مصطلح السلعة و الخدمة بمصطلح المنتج .

ب- بنية المعاصفة : أجري تعديل كبير على بنية المعاصفة مع الإبقاء على جوهرها إذ أعيد توزيع الـ 20 متطلب سابقاً على خمس فقرات رئيسية و هي :

- نظام إدارة الجودة : و يتكون من متطلبين رئيسيين .

- مسؤولية الإدارة : و يتكون من 6 متطلبات رئيسية .

- إدارة الموارد : و يتكون من 4 متطلبات رئيسية .

- تحقيق المنتج : و يتكون من 5 متطلبات رئيسية .

- القياس و التحليل و التحسين : و يتكون من 5 متطلبات رئيسية .

ج- مدخل العملية : أكدت المعاصفة في بناها و تفاعل متطلباتها على مدخل العملية الذي يؤدي إلى تحقيق إنتاج بكفاءة أعلى .

د- التوافق مع المعاصفة ISO14001 : تم تحقيق تحسينات جوهرية تتعلق بالتوافق الخاص بالبنية و النموذج و المحتوى و اللغة و المصطلحات لضمان التنفيذ الفوري للمتطلبات المشتركة لكلا المعاصفتين دون حدوث إزدواجية غير ضرورية أو فرض متطلبات متناقضة.

هـ- الثنائي المتواافق : إذ أتاحت البنية الجديدة للمعاصفة ISO9001 مزيد من التماسک و التفاعل مع المعاصفة ISO9004 ، حيث تتكون كلا المعاصفتين من الفقرات و المكونات و البنود نفسها، إلا أن ISO9004 تحتوي على المزيد من المتطلبات على طرق التطبيق المتقدم لإدارة الجودة الشاملة و نماذج التميز .

⁽¹⁾ محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO14000-ISO9000 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2002 ، ص: 118-120 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و- التحسين المستمر : أكد الإصدار الجديد للمواصفة على التحسين المستمر كوسيلة لتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة بالمنظمة، وعلى الرغم من أن الإصدارات السابقة كافة كانت تذكر التحسين المستمر، و لكن ليس على أساس إحدى متطلبات التطابق مع المواصفة .⁽¹⁾

ذ- رضا الزبون : ركزت المواصفة ISO9000 إصدار 2000 بصورة كبيرة على رضا الزبون من خلال تلبية متطلباته ، و ما يعد تطورا في المواصفة هو اعتبارها رضا الزبون معيار يتوجب قياسه لتقييم مدى فاعلية نظام إدارة الجودة بالإضافة لتأكيدها على ضرورة الاتصال بالزبون لمعرفة حاجاته و رغباته الظاهرة و الضمنية .⁽²⁾

ح- المتطلبات القانونية : تؤكد المواصفة و لأول مرة على ضرورة تحديد المتطلبات القانونية الفاصلة بجودة المنتجات و تطوير إجراءات تمكن من الإطلاع عليها من قبل المعنيين و التوافق معها.

ط- بيئة العمل : أكدت المواصفة و لأول مرة على أهمية توفير بيئة عمل مناسبة بقدر تأثيرها المباشر على جودة المنتج و ليس المقصود التحرك نحو ما له علاقات بموضوع الصحة و السلامة.

ك- الأسس الهيكيلية : أكدت المواصفة و بفقرة منفصلة ضرورة تحديد و توفير و صيانة التسهيلات و المعدات و الخدمات السائدة ذات العلاقة بجودة المنتج و اعتبرته أحد متطلبات المطابقة .

ل- التدريب : أضافت المواصفة متطلبا جديدا كلها مرتبطة بالتدريب وهو تقييم فاعلية التدريب .

م- الاتصال الداخلي : أفردت المواصفة فقرة لتأكيد على أهمية الاتصال الداخلي كإحدى محددات فاعلية نظام إدارة الجودة ، و هو ما لم يكن واردا في الإصدار السابق.

ن- السيطرة على البرمجيات : أكدت المواصفة في إصدارها الجديد فقط على أهمية السيطرة على البرمجيات المستخدمة في الضبط و القياس و مدى مطابقتها للأغراض المحددة من استخدامها .

فضلا عن العديد من التغيرات الأخرى الأقل وضوحا و أهمية، و ما يمكن تأكيده بهذا الشأن أن التغيرات استطاعت أن تبسط من اللغة المستخدمة في المواصفة و أن تضفي عليها مزيدا من التنسق و الترابط .

و لقد أعطيت المنظمات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001. 9002. 9003 ، إصدار عام 1994 فترة سماح مدتها ثلاثة سنوات بدأت من تاريخ 15-12-2000 و هو تاريخ صدور مواصفة الإيزو 9001 المعدلة أي أعطيت مهلة حتى تاريخ 15-12-2003 لكي تتوافق مع متطلبات المواصفة المعدلة، و وبالتالي فإن زيادة سرعة التوافق مع متطلبات المواصفة المعدلة ستزيد من القدرة التنافسية للمنظمات في الأسواق المحلية و الدولية .

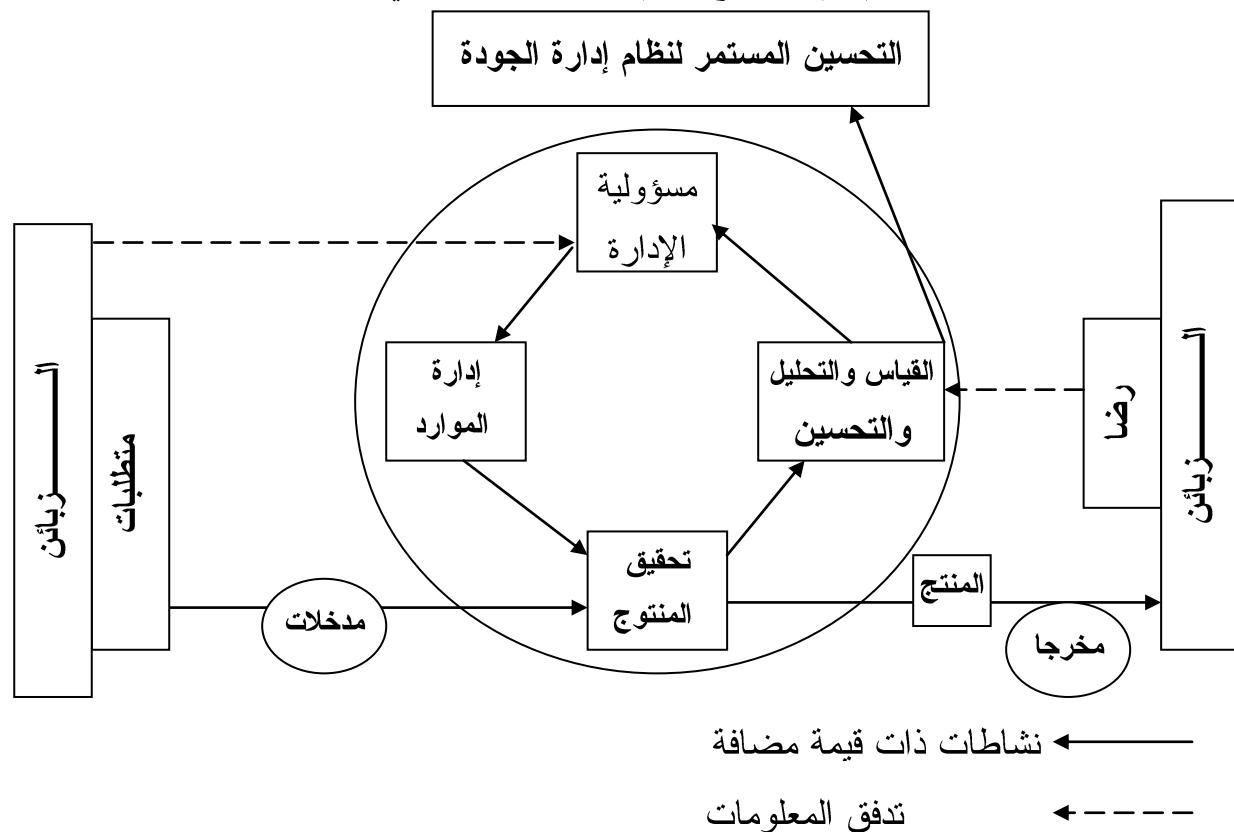
⁽¹⁾ بسام زاهر، تحسين القدرة التنافسية للشركات العربية من خلال مواصفات الإيزو 9000 إصدار عام 2000، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة الزيتونة ، عمان 26 – 27 أفريل، 2006، ص:07.

⁽²⁾ المرجع السابق ، ص: 07 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

III-3- نموذج إدارة الجودة ISO9001 إصدار عام 2000 المرتكز على العملية :
إن التطوير الذي حصل في المعايير ISO9001، وكذلك المعايير ISO9004 المعدلة ، تم
باستخدام هيكل بسيط مبني على أساس نموذج العملية، و تعتبر الخطوة الأولى للتخلص من الهيكل
المستخدم سابقاً و المبني على 20 متطلباً، و الإنقال إلى منهج إدارة العمليات المتبع حالياً في إدارة
الأعمال . نموذج العملية هذا يبدأ بالمستهلك و ينتهي بالمستهلك كما هو موضح في الشكل (07).

الشكل (07): نموذج نظام إدارة الجودة المبني على العملية



المصدر: إصدارات المنظمة العالمية للتقييس ISO9001, 2000,

إن هذا النموذج يمثل مدخلاً ل الكامل عمليات نظام الجودة و يفسر من خلال التحليل الأفقي
و العمودي لمكوناته حيث نجد أن⁽¹⁾:

- التحليل العمودي : يوضح تحديد المتطلبات في ظل مسؤولية الإدارة و تحديد الموارد اللازمة ضمن تطبيقات إدارة الموارد و تهيئة العمليات و تنفيذها وفقاً لإدارة العملية ، و أخيراً يتم احتساب النتائج و تحليلها وتحسينه ا من خلال القياس و التحليل و التحسين و تنقل المراجعة الإدارية هذه الدورة، حيث يعود الأمر إلى مسؤولية الإدارة مرة أخرى للموافقة على التغيير و المبادرة في التحسين .

⁽¹⁾ مؤيد عبد الحسين عبد الفضل، يوسف حبيب الطائي ، مرجع سابق ، ص: 3001 ، 300.

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

• أما بخصوص تحليل النموذج أفقيا فإنه يشير إلى أن الزبون يلعب دوراً مهماً في مدخلات و مخرجات العملية و ذلك من خلال الاحتياجات و المنتطلبات و من ثم تجرى عمليات تحديد المنتوج أو تحقيق الخدمة و تقييم رضا الزبون عن مخرجات العملية .

و في ما سيأتي عرض مفصل لعناصر هذا النموذج و التي تشكل أساس العمليات الازمة لقيام نظام إدارة الجودة و هي :

1 - مسؤولية الإدارة .

2 - إدارة الموارد .

3 - إدارة العملية و تحقيق المنتج .

4 - قياس و تحليل و تحسين مستمر .

ISO 1-3-III / مسؤولية الإدارة : وردت هذه العملية في الفقرة الخامسة من المعاصفة العالمية ISO 9000 إصدار عام 2000م و تعد من المتطلبات الأكثر أهمية كون الإدارة العليا تمثل الركن الأهم في الشركة ، و تبرز هنا مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة من الأنشطة الازمة للجودة و إعلان إلتزامها بمقاييس الجودة و يتضمن هذا المتطلب ستة عناصر هي :⁽¹⁾

أ-إلتزام بالإدارة : يجب على الإدارة العليا أن تقدم الدليل على التزامها بتطوير و تطبيق نظام إدارة الجودة و تحسين فاعليته باستمرار عن طريق :

- نشر أهمية تلبية متطلبات الزبون بالإضافة إلى المتطلبات القانونية و التنظيمية في المؤسسة .

- تأسيس أو وضع سياسة الجودة .

- ضمان وضع أهداف الجودة .

- التأكد من توفر الموارد .

ب- التركيز على الزبون : يجب على الإدارة العليا أن تتأكد من أنه تم تحديد متطلبات الزبون، وتلبيتها، و ذلك بهدف تعزيز رضا الزبون .

ج- سياسة الجودة : تضمن الإدارة العليا أن سياسة الجودة :

- تلاءم مع غرض المنظمة .

- تتضمن إلتزاماً بالإستجابة لمتطلبات نظام إدارة الجودة و تحسين فاعليته باستمرار .

- توفر إطار عمل لوضع و مراجعة أهداف الجودة .

- مبلغ أو معلنة و مفهومة داخل المنظمة.

- تراجع كي تكون لها القابلية للملازمة .

⁽¹⁾ حميد عبد النبي الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص: 198 ، 199 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

د- التخطيط: يجب على الإدارة العليا أن تتأكد من أهداف الجودة، بما فيها تلك الضرورية لتلبية متطلبات المنتج قد تم وضعها للوظائف و المستويات المناسبة ضمن المؤسسة ، كما يجب أن تكون قابلة لقياس و منسجمة مع سياسة الجودة، كما يجب على الإدارة العليا أن تتأكد من أنه يتم القيام بتخطيط نظام إدارة الجودة من أجل تلبية المتطلبات المحددة بالإضافة إلى أهداف الجودة، مع المحافظة على كمال نظام إدارة الجودة عندما يتم تخطيط و تنفيذ تغييرات في نظام إدارة الجودة .

هـ- المسؤولية والصلاحيـة والإتصـالـات : يجب على الإدارة العليا أن تتأكد من أن المسؤوليات و الصلاحيـات محدـدة و مـبلغـة ضمن المؤـسـسـة، كما يجب عليها أن تعـين عـضـوا من الإـادـارـة يـكونـ لديه بـعـضـ النـظـرـ عنـ المسـؤـولـيـاتـ الأـخـرىـ، مـسـؤـولـيـةـ وـ صـلاـحـيـةـ :

- التأكـدـ أنـ العمـليـاتـ الـلـازـمـةـ لـنـظـامـ إـداـرـةـ جـوـدـةـ قدـ تمـ وـضـعـهـاـ وـ تـطـيـقـهـاـ وـ المحـافـظـةـ عـلـيـهـاـ.

- كتابـةـ تـقارـيرـ لـإـداـرـةـ الـعـلـيـاـ حـوـلـ أـدـاءـ نـظـامـ إـداـرـةـ جـوـدـةـ وـ أـيـةـ حـاجـةـ لـتـحـسـينـ .

- التـأـكـدـ مـنـ تعـزـيزـ الـوـعـيـ بـمـتـطلـبـاتـ الـزـبـونـ فـيـ جـمـيعـ أـرـجـاءـ الـمـؤـسـسـةـ .

أما فيما يخص الإـتصـالـاتـ الدـاخـلـيـةـ فيـجـبـ عـلـىـ إـداـرـةـ الـعـلـيـاـ أنـ تـتـأـكـدـ مـنـ أـنـ هـيـ تمـ التـأـسـيسـ لـعـمـلـيـاتـ اـتـصـالـ منـاسـبـةـ ضـمـنـ الـمـؤـسـسـةـ ، وـ أـنـهـ يـجـريـ الـإـتـصـالـ فـيـمـاـ يـنـتـعـلـقـ بـفـعـالـيـةـ نـظـامـ إـداـرـةـ جـوـدـةـ .

وـ المـراجـعـةـ الإـدارـيـةـ : يجب على الإدارة العليا أن تراجع نظام إدارة الجودة للمؤسسة على فترات مخططة للتـأـكـدـ مـنـ استـمـراـرـ مـلـائـمـتـهـ وـ كـفـاـيـتـهـ وـ فـعـالـيـتـهـ ، وـ يـجـبـ أـنـ تـشـمـلـ هـذـهـ المـراجـعـةـ تـقـيـيـماـ لـفـرـصـ التـحـسـينـ، وـ الـحـاجـةـ لـتـغـيـرـاتـ فـيـ نـظـامـ إـداـرـةـ جـوـدـةـ بـمـاـ فـيـ ذـلـكـ سـيـاسـةـ جـوـدـةـ وـ أـهـدـافـ جـوـدـةـ .

III-2-3/ إدارة الموارد : وردت هذه العملية في الفقرة السادسة من الموصفات العالمية ISO9001 إصدار عام 2000م و المتعلقة بإدارة الموارد التي تتضمن الموارد البشرية و البنية التحتية و بيئة وظروف العمل و كيفية توفيرها لتعزيز رضا الزبون و فيما يلي عرض لهذه الموارد و العناصر وفق التسلسل الوارد في أصل الموصفة⁽¹⁾:

أـ توـفـيرـ الـمـوـارـدـ : يجب على المنظمة أن تحدد توفر الموارد اللازمة لتطبيق و المحافظة على نظام إدارة الجودة و تحسين فاعليته باستمرار و لتعزيز رضا الزبون عن طريق تلبية متطلباته .

بـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ : يجب أن يكون الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي القدرة القائمة على التعليم المناسب، التدريب، و المهارات و على الإدارة أن تحسن الفاعلية و الكفاءة للمنظمة من خلال إشراك و دعم الأفراد، وتدريبهم .

جـ الـبـنـيـةـ التـحـتـيـةـ : يجب على المنظمة أن تحدد و توفر، و تحافظ على البنية التحتية اللازمة لتحقيق المطابقة لمتطلبات المنتوج وتضم البنية التحتية ما هو قابل للتطبيق من :

⁽¹⁾ قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص: 223 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- الأبنية، مكان العمل ، و المعدات المرافقة .

- تجهيزات العمليات (الأدوات منها و البرمجيات)

- الخدمات الداعمة مثل النقل أو الإتصال .

د- بيئة العمل: يجب على المنظمة أن تحدد و تدير بيئة العمل الازمة من أجل تحقيق المطابقة

للمتطلبات المنتج.⁽¹⁾

فالإدارة هنا يجب أن تتأكد من الأثر الإيجابي لبيئة العمل في تحفيز أداء الأفراد و تحقيق رضاهم لكي تعزز أداء المنظمة، بالإضافة إلى الإبداع في تهيئة بيئة عمل مناسبة كتوليفة للعوامل المادية و البشرية مع مراعاة فرض مشاركة أكبر لإنجاز طموحات الأفراد في المنظمة و قواعد السلامة و إرشادها ضف إلى ذلك مختلف التسهيلات المناخية للأفراد في المنظمة حرارة ، رطوبة ، إضاءة ، ضوضاء .

هـ- المعلومات المنظمة: يجب أن تتعامل مع البيانات كمصدر أساسي لتحويلها إلى معلومات جوهيرية لصناعة قرارات قائمة على حقائق مثيرة للإبتكار .

و- الموردون و الشركاء : يجب على الإدارة إقامة علاقات مع الموردين و الشركاء لتسهي و إنضاج الإتصال اللازم للتحسين المتبادل لفاعلية و كفاءة العمليات المؤدية لإضافة و ابتكار القيمة المضافة .

ي- الموارد المالية : إدارة الموارد المالية لا يد أن تتضمن الأنشطة الازمة لتحديد الحاجات و المصادر للموارد المالية ، و مقارنة الإستخدام الفعلي مع المخطط من هذه الموارد و اتخاذ الأفعال الضرورية للمعالجة في حالة الحاجة إليها ، ذلك أن تحسين نظام إدارة الجودة يؤثر إيجابيا على النتائج المالية للشركة.

من خلال تحليينا لعناصر هذه الفقرة يتضح أن قضية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من القضايا التي تشغيل بالالمفكرين في مجال الإداره ، أما خبراء الجودة فينظرون إلى تلك المشاركة على أنها مبدأ أساسى و يرون أن كل فرد من أفراد التنظيم معنى بالمشاركة في تقديم منتج ذو جودة عالية و بأقل التكاليف .

إن تحقيق هذه المهمة محاط بكثير من المعوقات و هنا يبرز الدور الفاعل للإدارة في حل هذه المعوقات و بالتالي رفع كفاءة و فعالية أداء الأفراد بشكل كبير من خلال توضيح إجراءات و تعليمات الإيزو و المحافظة على قوة دفع و زخم جهود فريق الإيزو من خلال إعتماد و تبني مداخل إدارية معاصرة كزرع و تشجيع أجواء الإداره بالمشاركة و العمل الجماعي و تشجيع روح العمل كفريق كامل متكمال .⁽¹⁾

⁽¹⁾ حميد عبد النبي الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص: 203 .

⁽¹⁾ علي محمد شاهين ، إدارة الجودة الشاملة و أنظمتها في نجاح المنظمة و المنتج ، المجلة العلمية للعلوم الإنسانية و الإدارية ، جامعة الملك فيصل ، المملكة العربية السعودية ، المجلد 5 ، العدد 1 ، 2004 ، ص: 161 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

III-3/ إدارة العملية الإنتاجية و تحقيق المنتج :

حيث أن هذه العملية هي أحد العناصر المهمة في المواصفة ISO9001 إصدار سنة 2000م و تشمل على مجموعة من العمليات اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات حيث يتضمن تحقيق المنتج العمليات التي تبدأ من استطلاع رأي المستهلك بخصوص نوعية و مواصفات الجودة للمنتج المطلوب و من تم البدء الفعلي بالإنتاج و إنجازه بشكل نهائي ومن تم التحقق من أن الزبون راضي تماما من الجودة بأبعادها المختلفة في السلعة المنتجة و يمكن بيان أهم العناصر التي ترد ضمن هذه العملية باعتبارها الفقرة السابعة من المواصفة العالمية ISO9001 إصدار 2000م و التي تضم :⁽²⁾

- أ - التخطيط لإنجاز المنتج :** يجب على المنظمة أن تخطط تطور العمليات اللازمة لإنجاز المنتج و يجب أن كون التخطيط متواافقا مع نظام إدارة الجودة وعلى المنظمة عند قيامها بالتخطيط لإنجاز المنتج أن تحدد ما يلي :
 - أهداف الجودة و متطلبات المنتج .
 - نشاطات التحقيق المطلوبة للمنتج و المصادقة و المراقبة و التفتيش و الإختبار بالإضافة إلى معايير قبول المنتج .
 - السجلات اللازمة لتقديم الأدلة الموضوعية على أن عملية إنجاز المنتج تحقق المتطلبات.
- ب- العمليات المتعلقة بالزبون :** تتضمن العمليات المتعلقة بالزبون و الخاصة بنظام إدارة الجودة :
 - تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج :** سواء المحددة من طرف الزبون بما في ذلك نشاطات التسليم و خدمات ما بعد البيع أو التي لا يحددها الزبون لكنها ضرورية من أجل الإستخدام المحدد أو المقصود بالإضافة إلى المتطلبات القانونية.
 - مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج :** قبل أي التزام نحو الزبون للتأكد أن هذه المتطلبات محددة و لذا المنظمة القدرة على تلبيتها .
 - الإتصال بالزبون :** يجب على المنظمة أن تكون على استعداد فعال للإتصال بالزبائن خاصة إذا تعلق الأمر بالمعلومات المطلوبة عن المنتج ، الإستفسارات أو العقود أو الطلبات بما في ذلك التعديلات و التغذية العكسية من الزبون بما في ذلك شكاوى الزبون.⁽³⁾

ج- التصميم و التطوير : و يتضمن التصميم و التطوير للمنتج ما يلي :

- التخطيط للتصميم و التطوير .
- مدخلات التصميم و التطوير .
- مخرجات التصميم التطوير .
- مراجعة التصميم و التطوير

⁽²⁾ Jean , Michel Monin , Op - Cit, P:280 – 295 .

⁽³⁾ بسام زاهر ، مرجع سابق ، ص: 06 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- التحقق من التصميم و التطوير

- المصادقة على التصميم و التطوير .

- ضبط التغييرات على التصميم و التطوير .

د- الشراء : و يقصد بهذا المتطلب الفرعي بأن يكون في المنظمة نظام للسيطرة على المشتريات

ضمانا لنظام الجودة في المنظمة و يتضمن هذا النظام :⁽¹⁾

- تحديد مسؤولية الشراء .

- تقييم و مراقبة أداء الموردين بشكل مستمر .

- التتحقق من أن المشتريات تتم وفق الجودة المطلوبة .

هـ- الإنتاج و توفير الخدمة : يجب على المؤسسة أن تقوم بالإنتاج و توفير الخدمة تحت شروط

مضبوطة و ظروف مسيطر عليها و التي يجب أن تتضمن :

- ضبط الإنتاج و توفير الخدمة .

- المصادقة على عمليات الإنتاج و توفير الخدمة .

- التميز و التتبع .

- توخي الحذر تجاه ملكية الزبون عندما تكون تحت سيطرة المنظمة أو تكون قيد الاستخدام من قبلها .

- المحافظة على مطابقة المنتج أثناء المعالجة الداخلية و التسلیم للمكان المقصود .

- ضبط أجهزة المراقبة و القياس .

من هنا يتضح لنا أن نظام إدارة الجودة يرتكز على ضرورة تحقيق منتج يفي بمتطلبات و احتياجات و توقعات الجمهور المستفيد ، و محاولة معرفة مدى رضاه و سعادته عن المنتج و الخدمات و جعلها تتلاءم مع أذواق و رغبات و توقعات العملاء ، لأن عدم تلبية تلك الحاجات من جانب المنظمة يعني فشلها و من تم خسارتها و تلاشيتها لذلك تسعى المنظمة بشكل مستمر نحو تحقيق رضا العملاء حتى تكسب ولاءهم و بذلك يتحقق النجاح و القدرة على المنافسة .

III-4-3/ القياس و التحليل و التحسين:

إن هذه العملية هي العنصر الأخير من عناصر المواصفة ISO9001 إصدار سنة 2000م و تحمل الرقم ثمانية و تتضمن توضيحا للجهود المطلوب بذلها من قبل المنظمة في ضبط و قياس و تحليل

⁽¹⁾ قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص: 224 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و تحسين العمليات لثبات قدرتها على مطابقة المنتوج من خلال التحسين المستمر و غير ذلك . و فيما يلي توضيح لسميات العناصر الداخلة في هذه العملية :⁽¹⁾

أ - التحسين المستمر : إذ يجب على المنظمة أن تحسن فعالية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استعمال سياسة الجودة ، و أهداف الجودة ، و نتائج التدقيق و تحليل المعطيات و الأفعال التصحيحية .

ب- الفعل التصحيحي : يجب على المنظمة القيام بفعل لإزالة سبب عدم المطابقة لكي تمنع التكرار و يجب أن تكون الأفعال التصحيحية متناسبة مع أثار عدم المطابقة التي تتم مواجهتها و يجب وضع إجراء موثق لتحديد المتطلبات من أجل :

- مراجعة عدم المطابقة.

- تحديد أسباب عدم المطابقة.

- تقييم الحاجة لفعل يضمن أن عدم المطابقة لا تتكرر.

- تحديد و تطبيق الفعل اللازم.

- سجلات نتائج الفعل المتخذ .

- مراجعة الفعل التصحيحي المتخذ .

ج- الفعل الوقائي : يجب على المنظمة أن تتخذ الإجراءات اللازمة لإزالة أسباب عدم المطابقة الممكنة وذلك لكي تمنع حدوثها بحيث يجب أن تكون الأفعال الوقائية متناسبة مع أثار المشكلات الممكنة مما يتطلب وضع إجراءات لتحديد المتطلبات من أجل :

- تحديد عدم المطابقة الممكنة و أسبابها .

- تقييم الحاجة إلى فعل ما لتجنب حدوث عدم المطابقة .

- تحديد و تطبيق الفعل اللازم .

- سجلات و نتائج الفعل المتخذ .

- مراجعة الفعل الوقائي المتخذ .

مما سبق نرى أن نظام إدارة الجودة هنا يعتمد على جهود التطوير المستمر مما يرسخ الإعتقاد بأن فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة و فعالية الأداء ، كما أن مستوى الجودة الذي يحقق رغبات و توقعات العملاء متغير بصفة دائمة ، لذا فإن جودة المنتج تخضع إلى التحسين و التطوير المستمرين دون توقف .

إن النقاط الأربع السابقة الذكر و الواردة في الفقرات 5،6،7،8 من المعايير العالمية ISO9001 إصدار سنة 2000 تشكل أساس العمليات اللازمة لقيام نظام إدارة الجودة بينما توضح الفقرات

⁽¹⁾ حميد عبد النبي الطائي ، مرجع سابق ، ص: 216 ، 217 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

1،2،3،4 من هذه الموصفة المكونات الأخرى و هي : المجال ، المصطلحات و التعريفات ، المرجع القياسي و نظام إدارة الجودة على الترتيب .

حيث يقصد بال مجال ذلك الدليل الذي يتضمن عرضاً لمتطلبات نظام إدارة الجودة الواجب توفرها بالمنظمة أما بالنسبة للمصطلحات و التعريفات الواردة في الدليل الإسترشادي المرجعي الخاص بنظام إدارة الجودة / المبادئ و المصطلحات فهي تتصل بالدرجة الأساس على تفسير العلاقة مع الزبون من حيث حصوله على جودة المنتوج أو الخدمة ، أما بخصوص المرجع القياسي فإن المقصود به هذه الحالة هو الوثائق المرجعية التي يتم اعتمادها في تدقيق الجودة و متابعتها ، ليأتي العنصر الأخير الذي يمثل الفقرة الرابعة من هذه الموصفات ألا و هو نظام إدارة الجودة الذي يرتكز على متطلبين أساسيين هما : المتطلبات العامة و متطلبات التوثيق مثل دليل الجودة و ضبط الوثائق و السجلات .⁽¹⁾

III-4- علاقة نظام إدارة الجودة ISO9000 بإدارة الجودة الشاملة :

يخلط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مقاييس الجودة العالمية الإيزو 9000 و يتحدثون عنهما و كأنهما يعنيان الشيء نفسه ، لذلك سنحاول فيما سيأتي تسلیط الضوء على أهم الفروقات بين نظام إدارة الجودة ISO9000 و إدارة الجودة الشاملة من حيث التوجه العام كما سنركز على آخر إصدارات نظام إدارة الجودة ISO9000/2000 و الذي صمم خصيصاً ليتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث سنبرز درجة التقابل بينه و بين إدارة الجودة الشاملة .

III-1-4- الفرق بين نظام إدارة الجودة ISO9000 و إدارة الجودة الشاملة :

عند الحديث عن الفرق بين مفهوم نظام إدارة الجودة ISO9000 و إدارة الجودة الشاملة يمكن التطرق إلى النقاط التالية :⁽²⁾

- يعتبر الإيزو نظام عالمي للجودة يتضمن مجموعة من المعايير الدولية و التي يتم وضعها من طرف المنظمة العالمية للمعايير ، و يسعى هذا النظام إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي و عالمي و ليس خاصاً بمنظمة معينة ، أما إدارة الجودة الشاملة فهي عبارة عن مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في مكونات المنظمة و تحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث ، كما تعتبر فلسفة تنظيمية عامة و شاملة و تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المنظمة ، تسعى إلى تحقيق رسالتها و إستراتيجياتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات و متطلبات عملاءها و تحقيق أعلى درجات الرضا لديهم.

و بالتالي فإنه على الرغم من وجود مبادئ و مركبات ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من منظمة لأخرى ، بمعنى أن لكل منها نموذج خاص بها يختلف

⁽¹⁾ مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حبيب الطائي ، مرجع سابق ، ص: 303 – 305 .

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص: 70 ، 71 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

عن نماذج المنظمات الأخرى ، في حين أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية و ليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة .

- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع العميل، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدوائية للجودة في سلعها أو خدماتها في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء و ذلك من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم و العمل على توفيرها .

• تقوم المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) بإجراء مراجعة دورية للمنظمات الحاصلة على شهادة الإيزو للتأكد من التزامها بمواصفات هذه الشهادة، و تلزم هذه المنظمة الشركات الحاصلة على شهادة الإيزو بإجراء التغييرات وفقاً للتعديلات التي تقررها، بينما هناك استقلالية أكبر لدى المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة و لها الحرية الكاملة في تعديل و إضافة و إلغاء التغييرات التي تناسبها .

- إذا تحدثنا عن التكلفة فإن تطبيق نموذج إيزو بشروطه قد يكون مكلفاً بالإضافة إلى أنه يتضمن على مظاهر الهدر و التبذير في المنظمة عكس إدارة الجودة الشاملة و التي تهتم بتدنية التكاليف خصوصاً من خلال سلسلة الجودة المرحلية .

وعلى هذا الأساس فإن إدارة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات أنظمة لإدارة الجودة ISO9000 و لكن كلاهما ليس بديلين مختلفين لفلسفة واحدة ، و في نفس الوقت لا يوجد تعارض بينهما و لتوضيح ماهية العلاقة بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 و إدارة الجودة الشاملة يجب طرح التساؤلات التالية :

1 - هل أن الشركات التي لديها برنامج لإدارة الجودة الشاملة بحاجة للحصول على شهادة مطابقة ؟

2 - هل أن الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة بحاجة إلى تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة .

3 - ماذا تعمل الشركات التي لم تطبق برنامجاً لإدارة الجودة الشاملة و لم تحصل على شهادة المطابقة، ومن أين تبدأ ؟ من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 ؟ أم من إدارة الجودة الشاملة أم من كلاهما ؟

- إن الشركات التي تملك برامج لإدارة الجودة الشاملة و منها الشركات التي تميزت في تطبيقها و الذي أهلها للحصول على جوائز للجودة الخاصة بالشركات الأكثر نجاحاً في تطبيق إدارة الجودة مثل (جائزة Deming في اليابان و جائزة مالكوم بالدرج Malcom Baldrig في الولايات المتحدة ، وجائزة الجودة الأوروبية Euro Peanquality) قد أصبحوا مسجلين على مواصفات

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

ISO9000 حيث وجدت تلك الشركات أن تطبيقها لتلك الموصفات ساعدها على تقييس و إضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها و أشارت كذلك إلى الفوائد التشغيلية و التسويقية وتحسين العمليات المتحقة ، والذي يثبت أن إدارة الجودة الشاملة و موصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 هما متافقان ، و لا يوجد أي تعارض بينهما ، وذلك أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على موصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 وبهذا فإن الشركات التي طبقت برامج لإدارة الجودة الشاملة سوف تحتاج إلى تغييرات ثانوية للإيفاء بمتطلبات التسجيل مما يوفر عليها كلفة و وقت التطبيق .⁽¹⁾

• أما الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة فإن أنظمة جودتها تمثل قاعدة قوية تستطيع أن تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة عليها من خلال التركيز على الزيون و مشاركة العاملين و التحسين المستمر وفي هذا الصدد أثبتت الدراسات الإستطلاعية أن موصفات ISO9000 هي الأرضية التي يمكن للشركة من خلال الإستناد إليها أن تبدأ بتطبيق برامج لإدارة الجودة الشاملة حيث أدرك المدراء أن الخطوة المنطقية التالية بعد الحصول على شهادة المطابقة هو البدء ببرنامج لإدارة الجودة الشاملة .⁽²⁾

• أما الشركات التي لا تملك برامج لإدارة الجودة الشاملة و لم تحصل على شهادة المطابقة فإن عليها أولا العمل على توفير هيكل أو نظام رسمي للجودة متمثل بتطبيق موصفات ISO9000 لخلق الإستقرار في بيئه الأعمال الداخلية للشركة و لتحقيق جودة ثابتة لمنتجاتها حيث يتوجب على تلك الشركات استخدام موصفات ISO9000 (قاعدة أساسية لها) أداة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير بيئه عمل مهيكلة تتضمن عمليات التحسين و تكاملها، فهو يساعد الشركات على تطوير و تعزيز ممارسات الإنتاج الكفاءة، و بالتالي إذا وضع نظام إدارة الجودة في محله الصحيح فإن ذلك يسهل من عملية تطبيق الجودة الشاملة .⁽³⁾

أما الشركات التي تطبق فلسفة الجودة الشاملة و لم تحصل على شهادة الجودة فإنها تستطيع اعتماد مجموعة من التقنيات و الأدوات و الأساليب و المنهجيات التي تمثل موصفات ISO9000 قاعدة أساسية لها وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة .

فالاختلاف بين موصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 و إدارة الجودة الشاملة تبرز في دافعية الشركة لتطبيق كل منها ، فالمواصفة ISO9000 هي مواصفة يمكن تقييم الإلتزام بها من قبل هيئة

⁽¹⁾ أميرة محمد النعمة،أثر تطبيق الجودة الشاملة و موصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة الزيتونة عمان 26 - 27 أفريل، 2006، ص: 06

⁽²⁾ محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة و البيئة " Iso14000, 9000 "، مرجع سابق ، ص: 72 .

⁽³⁾ مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حريم الطائي ، مرجع سابق ، ص: 293 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

معتمدة يمنح على أساسها شهادة مطابقة لذا فالشركة التي يكون هدفها الشهادة فقط سوف تنتهي مدخلاً يختلف جوهرياً عن تلك الشركات التي تتبنى مدخلاً لإدارة الجودة الشاملة ، والتي هدفها الوحيد هو إرضاء الزبون على الرغم من أن مواصفات ISO9000 تهدف إلى إرضاء الزبون أيضاً لكن عندما تكون الشهادة أكثر من خلال سعيه لخلق بيئة يكون فيها رضا الزبون في المنزلة الأولى.

إن الرؤى المستقبلية تؤكد رغبة الشركات في أن تطور مواصفات ISO9000 باتجاه إدارة الجودة الشاملة و هذا ما أخذته منظمة الـ ISO بعين الاعتبار عند إعدادها للمواصفة إيزو 9000 إصدار 2000م و المتضمنة تركيزاً أكبر على رضا الزبون أو ما يعرف بالتركيز على الزبون حيث يمثل هذا التعديل في جوهرة تمازجاً مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

III-4-2/ درجة التقابل بين نظام إدارة الجودة ISO 9000 إصدار 2000 و إدارة الجودة الشاملة:

اعتمدت اللجنة الفنية ISO/TC/176 بعد دراسة متكاملة لأسس مفاهيم و فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تطبيقها، و شكلت تلك المبادئ أساساً تم الإستناد إليه عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية و هي : التركيز على الزبون - دعم الإدارة العليا- مشاركة العاملين- مدخل العملية- التحسين المستمر - اعتماد مبدأ الحقائق في اتخاذ القرار- استخدام مدخل النظام للإدارة - اعتماد علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين .⁽¹⁾

ومن خلال استعراضنا في المطلب السابق لنموذج نظام إدارة الجودة ISO9000 إصدار عام 2000 المرتكز على العملية ومن خلال الفقرات 8.7.6.5 ، الواردة في المواصفة يتضح لنا أن ال ISO9000 بإصداره الجديد (2000) أصبح يعطي كثيراً من جوانب إدارة الجودة الشاملة ليجعل من المنظمات أكثر فاعلية و كفاءة .

فقد اهتم هذا النظام بالعملاء حتى أصبح إرضاؤهم هدفاً تسعى المنظمة لتحقيقه و ليس هذا فقط بل يتوقع احتياجات العميل و تطلعاته المستقبلية ليتم تأمينها له عند حاجته إليها ، وذلك من خلال قياس إرضاء العميل و التعامل مع نتائج القياس و هذا ما يقابل المبدأ الأول لإدارة الجودة الشاملة ألا و هو التركيز على الزبون المعتمد من طرف اللجنة الفنية ISO/TC/176 .

كما ضمت هذه المواصفة القيادة لزيادة فعاليتها في تحديد أهداف المنظمة و تحسين سبل الاتصال بين جميع المستويات، لجعل الأفراد العاملين بها مشاركين بشكل كامل في إنجاز الأهداف العامة للمنظمة ، وهذا ما يوافق المبدأ الثاني لإدارة الجودة الشاملة المعتمد من طرف اللجنة الفنية .

⁽¹⁾ مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حبيب الطائي ، مرجع سابق ، ص: 390 ، 391 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و يعتبر إشراك الأفراد العاملين في المنظمة من النقاط الحساسة في هذه المعايير لما يخلقه من فهم الأفراد لأدوارهم في تحقيق الأهداف، و يجعلهم يقيّمون كفاءاتهم بأنفسهم و يشاركون في حل المشاكل التي يواجهونها. (المبدأ الثالث)

كما أن الإيزو أصبح ينظر إلى المنظمات نظرة أكثر عملية بما يتوافق مع متطلبات أصحاب تلك المنظمات من سعي إلى الربح كهدف أساسي و ذلك من خلال تقليل التكاليف و الإستفادة المثلث من الموارد المتاحة (المبدأ الرابع) إضافة إلى التركيز على التحسين المستمر (المبدأ الخامس) ، كما أنه لا يغفل النظرة الإدارية للمنظمات لما قد يفيدها في إحداث التكامل بين أجزاء المنظمة و تحسين النظام من خلال تحليل نتائج قياس الأداء ، و يعتبر التحسين المستمر هدفا إضافة إلى كونه وسيلة لتحقيق الأهداف العملية باستخدام آليات التحليل ، فهو يجعل المنظمة أكثر دراية بكفاءتها، و يجعلها أكثر مرنة و سرعة في التعامل مع الفرص التي قد تتحصل لها ، و هذه الآليات في تحليل البيانات تزيد من مقدرة المنظمة في اتخاذ قرارات فاعلة، كما أنها تزيد جرأتها لمراجعة و تغيير قراراتها السابقة (المبدأ السابع)

و كما أن إشراك الأفراد العاملين في المنظمة نقطة حساسة، فإن ISO9000/2000 يتعامل مع نقطة أكثر حساسية و ذلك ببناء قنوات اتصال بين المنظمة و مورديها بما يراعي فيه مصلحة الطرفين، و ذلك لخلق قيمة أعلى لنشاطاتهم إضافة إلى فائدته في تحقيق التكامل اللازم للموازنة بين المكاسب القصيرة المدى والاعتبارات الطويلة المدى ، وبهذا يبدأ الإيزو كهدف يبني العديد من الوسائل لتحقيق أهداف أشمل وفق منهجية علمية و منطقية .

و الجدول رقم (3) يوضح درجة التقابل هذه:

جدول(3): التقابل بين إدارة الجودة الشاملة و ISO9001- 2000

ISO9001 - 2000	إدارة الجودة الشاملة
----------------	----------------------

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

1. التركيز على الزبون، إذ يبدأ نموذج نظام إدارة الجودة بمتطلبات الزبائن وينتهي بتحقيق الرضا للزبائن. 2. تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأعمال التصميمية والوقائية ومراجعة الإدارة. 3. التأكيد على تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك. 4. تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والالتزام بها ضمن المنظمة ووضع إطار لمراجعةها والتأكيد على تنفيذها. 5. حددت متطلبات التوثيق إعداد دليل خاص للجودة. 6. تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة مدربين أهمية نشاطاتهم في إنجاز أهداف الجودة. 7. التأكيد على مراقبة وقياس خصائص المنتج، لتبسيط من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول. 8. القيام بتخطيط نظام إدارة الجودة من أجل تلبية المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالإضافة إلى أهداف الجودة والتأكيد من تنفيذ هذه الخطط.	1. تهتم وتركز على الزبون بشكل كبير. 2. تركز على التحسين المستمر وتعده مبدأً أساسيًّا من مبادئها. 3. استخدام الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة وتحسين الجودة. 4. يتطلب تحديد سياسة الجودة والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المنظمة. 5. يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة. 6. تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير. 7. الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون. 8. التخطيط للعملية لتأسيس أهداف الجودة طويلة الأمد في المستويات التنظيمية العليا.
--	--

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص:81
وعلى هذا الأساس يمكننا القول :

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة تمثل أرقى أنظمة الجودة المطبقة في العالم وعن طريقها تستطيع المنظمة الوصول إلى مواصفات التصنيع العالمية World Class Manufacturing والتي تمثل الجهة المستقبلية لمنظمات الأعمال فثقافة إدارة الجودة الشاملة هي تكيفاً لهذه المواصفات لأنها تعتمد على شمولية أهداف الجودة في خطة الأعمال وتأكيدها على التحسين المستمر وتدريب العاملين ومشاركتهم في صنع القرار، لذلك فالمنظمة التي تعمل ضمن إطارها يمكنها أن تحصل على شهادة المطابقة لكونها تطبق نظام إدارة متغيرة في كافة أرجاء المنظمة.

فالمنظمة التي تعمل ضمن إطار المواصفة ISO9000 وتحصل على شهادة المطابقة ISO9001 لعام 2000 تستطيع تطبيق فلسفة الجودة الشاملة كنظام إداري متميز على مستوى أعمالها وذلك بالإعتماد على درجة التقابل ما بين نظام إدارة الجودة ISO9000 إصدار 2000 و إدارة الجودة الشاملة .⁽¹⁾

⁽¹⁾ محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق، ص: 79 .

الفصل الأول.....مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

خلاصة:

من خلال تحليلنا لهذه الدراسة تم تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة و التطور التاريخي لها، حيث تبين لنا أن إدارة الجودة الشاملة حركة فكرية أدت إلى حدوث تغيير كبير في الفكر الإداري و الممارسة الإدارية في كافة أنواع المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، كما أن تعدد أبعادها جعلها مدخلاً متكاملًا للجوانب و له من السمات و الخصائص ما يجعله إيجاداً إدارياً حديثاً منفتحاً على الواقع المنظمة و محطيها يستفيد من كل جديد في جميع مجالات العلم و التقنية ليتجاوز بذلك الأنماط التقليدية في التسيير من خلال الاعتماد على منهجين أثرياً ساحة التسيير بتميزهما في محاربة الأخطاء و تقليص التكاليف و جعلهما لعملية التحسين عملية غير منتهية و حدودها غير منظورة عبر الزمن.

و إذا كان الكثير يخلط بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة فقد بینا وجه العلاقة بين هذين المفهومين من خلال تبيان الفرق بينهما من حيث التوجه العام و درجة التقابل من حيث المبادئ و الأفكار خصوصاً بعد التعديلات التي أحدثت على الإيزو 9000 سنة 2000 و التي جعلته أكثر تناغماً و توافقاً مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة خصوصاً فيما يتعلق منها بالتركيز على الزبون.