

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة.

تعتقد الكثير من المؤسسات أن النجاح يعني عرض سلع وخدمات بشكل أسرع وأرخص ثمنًا وأفضل نوعية وتقديم خدمات ما بعد البيع إرضاء للمستهلك، ولكن ومنذ أزيد من عشرية كاملة استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم أو الاعتقاد، فبدلاً من الحصول على سلع أو خدمات ذات جودة أو نوعية عالية تطابق إلى حد ما مجموعة من المواصفات أو الخصائص، أصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمؤسسة أو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة (totale qualité) أساسها ونقطة البدء فيها الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك، وكيفية إشباعها بل وأكثر من ذلك كيفية خلق رغبة أو حاجة جديدة ثم العمل على تلبيتها لذلك فإن الأمر يتطلب توجيه كل العمليات الداخلية والجهود والموارد نحو هذا الهدف، والتنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات، وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة (totale qualité management)، وهو ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المرور بالنقاط التالية:

- الجودة.
- الجودة الشاملة.
- إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: الجودة.

تشكل الجودة المحور والقاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها، لذلك لا بد أن نتعرف أولاً على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة، قبل نضفي عليها صفة الشمولية، لذلك سوف نعالج في مبحثنا هذا النقاط التالية:

تعريف الجودة، نشأتها وتطورها، التكاليف المتعلقة بها، أهميتها.

المطلب الأول: تعريف الجودة.

لقد تعددت تعاريف الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحدد المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

- «الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية»⁽¹⁾.
- «الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادراً من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائننا، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها»⁽²⁾.

1 - J- C TARONDEAU : MARKETING , STRATÉGIE INDUSTRIELLE , ED VUIBERT,PARIS, 1998, P236

2- عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1 ، 2001، ص 17.

- تعني الجودة تلك المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج⁽¹⁾

إذن من خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم الجودة ينحصر في مدى مطابقة وامتنال منتج معين لمجموعة من المواصفات والمقاييس الموضوعية سلفاً من طرف المؤسسة في شكل مخططات أو تصميمات معينة، يفترض فيها أن تتفق مع احتياجات ورغبات المستهلكين، مما يمكنها من اكتساب صفة التميز عن بقية منتجات المؤسسات المنافسة، لهذا كان التنافس حول قدرة المؤسسة على وضع أفضل المقاييس وأفضل التصميمات والمواصفات والالتزام بها، والمحافظة عليها طالما تلبي رغبة المستهلك.

ويرى البعض الآخر أنه نتيجة لشدة المنافسة فإن هذا المفهوم لم يعد صالحاً حيث أصبح المستهلك وهو الطرف الرئيس في تحديد هذه المعايير والمواصفات التي يجب على المؤسسة أن تحققها في منتجاتها، إن أرادت تصريفها، وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح ذلك:

- «الجودة تعني قدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين»⁽²⁾
- «هي مجموعة الخصائص والصفات للمنتجات (سلع وخدمات)، والتي تجعله قادراً على إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية* للزبون»⁽³⁾.
- «تعرف جودة السلعة أو الخدمة بأنها مجموعة الجوانب والخصائص المحددة من طرف الزبون، والتي تشبع حاجاته مقابل سعر معطى»⁽⁴⁾
- وفي نفس السياق تعرف الجودة على أنها «إشباع الحاجات أو الخدمات المحددة من طرف الزبائن والمستهلكين»⁽⁵⁾.

كما تعرف بأنها عبارة عن: «مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة، ولها نوعان: الجودة الداخلية وهي القدرة على تحقيق العمليات اللازمة لمتطلبات المنتج أو الخدمة، والجودة الخارجية: وتمثل مدى قدرة المنتوجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن»⁽⁶⁾.

ولكن نظراً لما أحدثته ظاهرتي العولمة والشمولية من تداعيات من بينها ضرورة توحيد وتنميط هذه المقاييس، والتي يمكن من خلالها الحكم على جودة الخدمة أو السلعة، بحيث تأخذ الطابع العالمي، وهذه المقاييس أو الخصائص تسمى بمقاييس الجودة العالمية **International Standard ISO**

1- محمود سلامة عبد القادر: الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 19.

2- ETINNE COLIGNON, MICHEL WISSLER : QUALITE ET COMPETITIVITE, DES ENTREPRISES, ED ECONOMICA, 2EM ED, PARIS, 1983, P 5.

*- المقصود بالحاجات المعلنة: الخصائص التي تكون معروفة لدى الزبون قبل تحصله على المنتج وتمثل في الخصائص الفيزيائية والوظيفية للمنتج مثل الجانب الشكلي، والأداء للوظيفة، أما الحاجات الضمنية: فهي الخصائص التي تظهر بعد الاستخدام لهذا المنتج كالصلاحية، سلامة الاستخدام، ملائمتها للمحيط، التوفيرية.....الخ.

3- MICHEL.G.VIGIER : LA PRATIQUE DE Q.F.D, ED D'ORGANISATION, PARIS,1992, P 15.

4- GUY LAUDOYER: LA CERTIFICATION ISO 9000, ED D'ORGANISATION, 3EM ED, PARIS,2000, P 56

5- PATRICK LYONNET: LES OUTILS LE DE LA QUALITE TOTALE,TECHNIQUE ET DOCUMENTATION, 2EM ED, PARIS, 1991, p05.

6- C. JAMBER : L'ASSURANCE QUALITE,- LES NORMES ISO 9000 EN PRATIQUE -ED . ECONOMICA, PARIS, 1995, P 7.

- (Organisation)، وفي هذا الإطار فإن جودة المنتج توقف على مطابقته لمجموعة من المواصفات الدولية والعالمية، لذا فإن الجودة حسب هذا المفهوم هي:
- «عبارة عن مجموعة من القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين (وفي بعض الأحيان المستعملين والزبائن)، بهدف تخصيص، وتسهيل، وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة»⁽¹⁾.
- «مجموعة من المعايير العالمية المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة، والتي يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عالين»⁽²⁾.
- «عبارة عن مجموعة من المواصفات المتفق عليها بين المنتج والمستهلك»⁽³⁾.
- حسب هذين التعريفين فإن الجودة ترتبط بمجموعة من المعايير والمواصفات الدولية التي تلتزم بها المؤسسة في منتجاتها، والتي تعود مهمة وضعها وإنشائها للمنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO وتعمل من خلالها على توحيد مواصفات المنتجات.
- هذا ويمكن النظر إلى الجودة من مجالات مختلفة نوردتها فيما يلي:⁽⁴⁾
- من وجهة نظر فلسفية فإن: «الجودة هي الجانب الجمالي الذي يلمسه المستهلك في المنتج»، أي الجودة حسب هذه النظرة شيء معنوي يخضع للتقييم الشخصي للمستهلك للجانب الجمالي في المنتج.
- من وجهة نظر إنتاجية: «الجودة هي مجموعة من الخصائص والمواصفات الفنية التي لا بد من توفرها في المنتج أثناء إنتاجه».
- من وجهة نظر تسويقية فإن الجودة: «هي القدرة على إشباع متطلبات وحاجات المستهلكين»، أي هي قدرة المؤسسة على تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك.
- من وجهة نظر قيمية فالجودة: «هي القدرة على تلبية حاجات المستهلك ومتطلباته ولكن بأسعار معقولة، وبأدنى التكاليف بالنسبة للمؤسسة في نفس الوقت». كما تعرف بأنها: «قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال بأحسن تكلفة لتخفيض الخسائر أفضل من المنافسين»⁽⁵⁾ وبذلك فإنه إذا نظرنا لجودة المنتج من وجهة نظر القيمة فإن الأمر يتطلب من المؤسسة تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك ولكن بشروط معينة، وعلى الأسعار المعقولة بالنسبة للمستهلك وتكاليف منخفضة بالنسبة للمنتج، أي نسبة بين الجودة والتكاليف.
- من وجهة نظر إستراتيجية فالجودة المثلى: «محددة بالزمن، وتؤدي إلى الميزة التنافسية للمنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى الموجودة بالسوق وتؤدي نفس الوظائف»⁽⁶⁾، أي هي قدرة المنتج على تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

1 - J-P. HUBERAC: GUIDE DES METHODES QUALITE, MAXIMA, PARIS, 1998, P83.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص63.

3- L.Krawseki et L.Ritzman: Operations management- Strategy and analysis- ed. West publishing company, USA, 1993, P91.

4- J.C. TARONDEAU: OP. CIT, P236.

5 - J. Teboul: LA DYNAMIQUE QUALITE , Les édition d'organisation , PARIS , 1990 , P79

6- B-P. LATEUR: LA COMPETITIVITE PAR LA QUATITE, revue française de getion , N° 52, PARIS, 1985, PP86-78.

مما سبق ومن خلال هذه الرؤى المختلفة للجودة نجد أن مفهومها يختلف حسب المجالات التي تستخدم فيها، وحسب نشاطات ووظائف المؤسسة وحسب الموقع أو المرحلة التي استخدمت فيها.

هذا وهناك من يميز بين ثلاث أبعاد للجودة والتي تتمثل في: (1)

1. **جودة التصميم:** ويقصد بها توفر بعض المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم السلعة أو الخدمة.
2. **جودة المطابقة:** ويقصد بها مطابقة السلعة أو الخدمة لمواصفات التصميم، وخلوها من العيوب والأعطال، أي الجودة التي يجب تحقيقها أثناء العملية الإنتاجية.
3. **جودة الأداء :** ويقصد بها قدرة المنتج على أداء المتوقع منه عند استعماله من طرف المستهلك، أو ما يعبر عنه بالاعتمادية وإمكانية الصيانة.

هذا وما يمكن الإشارة إليه أيضا فإن هناك بعض المصطلحات المرادفة للجودة، والتي سنحاول شرحها وتوضيح الفروقات بينها وبين مفهوم الجودة من خلال دراسات بعض الباحثين: (2)

حيث يرى P-V.NGOBO أن هناك فرق بين مصطلحي الجودة والإشباع في أبحاثه التي توصل من خلالها إلى أنه لا يمكن تعريف الجودة على أنها إشباع لحاجات الزبائن، بل يوجد فرق بين المصطلحين الجودة والإشباع من حيث: تجربة الاستهلاك أو الخدمة، حاجيات المنتج، أو الخدمة، والعد المعرفي والعاطفي، كما يضيف أنه توجد علاقات نسبية بين الإشباع والجودة، من خلال تحليله للموقف المتخذ من طرف المستهلك، فإذا كان المستهلك يقيم أولا تجربة الاستهلاك ثم يكون لديه إحساس فهذا يدل على أن الجودة تسبق الإشباع.

كما قام J.C.KOSKAS هو الآخر بتوضيح العلاقات بين الجودة والإشباع والوفاء حيث يرى أن وفاء الزبون يتشكل مع مرور الزمن من خلال الإشباع وكذا الجودة والحقيقة لمكونات الإبداع، وبالتالي فالوفاء ينطلق من الإنتظارات ثم التصميم ثم الانجاز ثم الانتقال إلى تجربة الزبون ولشباعه ومن ثم الوفاء له.

يرى البعض أن هناك فرق بين مصطلحي الجودة والنوعية⁽³⁾: من خلال تعريف النوعية على أنها: «اختلاف السلع أو الخدمات من حيث المظهر والمستويات». بأن النوعية ترتبط بالخصائص الخارجية للمنتج أو الخدمة (كالحجم، اللون، الشكل)، في الوقت الذي ترتبط فيه الجودة بالخصائص الداخلية له. إن ما يمكن أن نستنتجه من كل ما سبق ذكره أنه على الرغم من الاختلاف في مفهوم مصطلح الجودة، إلا أنه يمكن ملاحظة أن الجودة:

- هي مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتج.
- تعطى لمنتجات المؤسسة صفة التمييز عن الغير.

1- سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، ط1، مصر، 1999، ص ص 09-10.
2- علي رجال والإهام بجاوي: الجودة والسوق، "مجلة آفاق"، العدد 05، مارس 2001، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص ص 45-46.
3- سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 85.

- تهدف إلى تلبية حاجات المستهلك والزبون المعلنة منها والضمنية.
- تشترط تطابق المنتج مع مجموعة من المواصفات والمعايير العالمية.
- علاقة نسبية بين الجودة والتكاليف في المؤسسة.
- ترتبط بأبعاد تصميم ومطابقة وأداء المنتج.

المطلب الثاني: نشأة وتطور الجودة:

لقد مر مفهوم الجودة بالعديد من المراحل والتطورات إلى غاية يومنا هذا، وفيما يلي نظرة على أهم التطورات التي مر بها هذا المفهوم:

إن فكرة الاهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، وتجسدت في الحضارات الإنسانية المتعاقبة خاصة منها الحضارة الفرعونية اليونانية وغيرها... إلخ، إلا أن أصل الاهتمام الفعلي يعود لفترة ما قبل الثورة الصناعية، حيث إنتاج الورشات والحرفية يتم وفقاً لمعايير بسيطة يحددها صاحب الورشة.⁽¹⁾

ومع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة والتوسع الهائل في حجم المصانع ومع الطلب المتزايد على حجم الإنتاج، كان الاهتمام منصباً على البحث عن تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج ولو على حساب نوعية وجودة المنتج، والتي تقع مسؤولية تحقيقها على عاتق المشرف المباشر.⁽²⁾ كما أن هذه التغيرات كانت سبباً في الحاجة الملحة إلى ممارسات جديدة لإدارة المصانع، ففي صناعة الأسلحة مثلاً كانت الحاجة إلى الإنتاج القوي للأجزاء الذي يضمن التطابق التام بين المواصفات المحددة للمنتج، فكان تحقيق الجودة هو السبيل إلى ذلك.⁽³⁾

كما أن لظهور حركة الإدارة العلمية الذي تزامن مع هذه المرحلة أثرٌ هو الآخر على مفهوم الجودة، خصوصاً المراسلات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل O.S.T، وضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الرقابة على الإنتاج التي توكل لقسم الرقابة على الجودة من طرف مختصين، وكان الهدف من هذه الوظيفة هو تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لمعاقبته من قبل المفتش الذي كان هو المسؤول المباشر على جودة العمل حسب F.Taylor.⁽⁴⁾

لذلك فإن مفهوم الجودة في هذه المرحلة كان يرتبط برقابة الإنتاج ومطابقته المواصفات وكان الهدف منه التفتيش عن عدم المطابقة، وذلك باستخدام وسائل فنية.⁽⁵⁾

ومع ظهور بحوث العمليات والأدوات الإحصائية تم استخدام العينات الإحصائية ووضع مواصفات نمطية، فقد كان تنميط الإنتاج ومحاولة توحيدِه إحدى أهم الأسباب التي أدت إلى اللجوء إلى استخدام

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص22.

2- نفس المرجع، نفس الصفحة.

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

4- J.C.TARONDEAU : op.cit, P232.

5- PATRICK Lyonnet : op.cit, P04.

الأساليب الإحصائية، لاسيما مع استعمال نظرية الاحتمالات دورا في فحص الجودة، وفي استخدام العينات والتي يعود الفضل في تصميمها إلى:

H. Roming و H. Doge كما يعد Edwards Deming (رائد الجودة الأمريكية) أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة وقد قام بنقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية التي ساعدت على تطور صناعاتها وجودتها في فترة الخمسينات.⁽¹⁾

وفي سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع ليشمل جميع نشاطات المؤسسة ووظائفها، كفلسفة جديدة ترى أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب وأخطاء (Zero défaut) يتطلب متابعة شاملة لكافة العمليات بدءاً من عملية تصميم المنتج إلى غاية تسويقه وما بعد التسويق،⁽²⁾ بحيث تقع مسؤولية تحقيق الجودة على كل فرد في المؤسسة كل حسب موقعه ومستواه التنظيمي، وقد كان من بين المتأثرين بهذه الفلسفة A. V. Feigenbaum سنة 1961 حيث يرى أن كل أقسام المؤسسة ونشاطاتها معنية بالجودة⁽³⁾، بالتركيز على تسيير الإنتاج بأسلوب تتمكن من خلاله المؤسسة من إنتاج وحدات جيدة وعالية الجودة أولاً، قبل أن يكون هذا الأسلوب يسعى لاكتشاف الوحدات المعيبة بعد الفحص، تحت شعار "الجودة من المنبع" حيث يخرج من خلال فلسفته هذه بما يسمى بالمراقبة الشاملة للجودة.⁴ لقد تبنت المؤسسات اليابانية هذه الفلسفة من خلال الاستعانة بتقنيات لكشف الأخطاء قبل وقوعها وانتظام المشرفين للعمال في برامج تدريبية لتحسين الجودة، هنا ظهر مفهوم آخر للجودة سنة 1961 متمثل في حلقات الجودة أو حلقات النوعية (cercles de qualité) الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) منهم Kaoru Ishikawa، ويقصد بالحلقات النوعية «جماعات من العمال متكونة من سبعة

إلى اثني عشر فرد (عمال، مهندسين، رجال بيع... إلخ) تقوم باجتماعات دورية لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وبتحسينها»⁽⁵⁾. وقد انتشر هذا المفهوم بعد اليابان في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية.

وفي العشرية (1970-1980) ونتيجة للمنافسة الحادة التي واجهتها الشركات الأمريكية (بالخصوص شركة IBM التي تعتبر أكبر مصنع للمعدات الآلية والبرمجة على المستوى العالمي) من طرف الشركات اليابانية المتميزة بالمنتجات ذات الجودة العالية والأسعار المعقولة، فقد دفعها ذلك إلى أن تكون أول من يتبنى مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بالتركيز على مبادئ أهمها:⁽⁶⁾

- العمل على إرضاء الزبون باعتباره المحدد الرئيسي للجودة، أي جعل السوق أساس كل القرارات.
- اعتبار الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص24.

2- تقس المرجع، ص25.

3- Patrick Lyonnet : OP. CIT, p 04

4- أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، 1999، ص544.

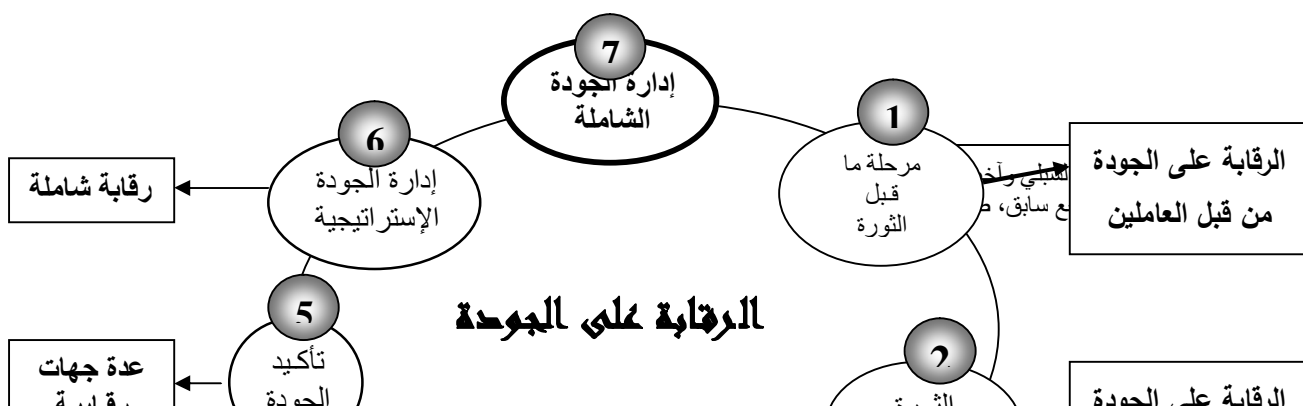
5- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص545.

6- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 26-27.

- اعتماد الجودة في كل المستويات بما فيها أنظمة، أساليب، وإجراءات العمل... إلخ.
- وقد تبنت كل من GOLD STAR و SAMSUNG نفس الفلسفة بعد عام 1980. وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص أهمها: (1)
- الاهتمام الخاص بالجودة من قبل مستوى التسيير الاستراتيجي.
- الربط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح في المدى الطويل.
- اعتبار الجودة كوسيلة تنافسية.
- الاقتراب من السوق والزبائن.

هذه الأفكار ساعدت على ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) TQM منذ 1980 إلى يومنا الحالي: (2) وكان السبب الأول لظهور هذا المفهوم هو ازدياد حدة المنافسة أكثر فأكثر من قبل الصناعة اليابانية التي غزت الأسواق العالمية، مما جعل المؤسسات الأمريكية تلجأ إلى توسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، باستخدام أساليب أكثر تطوراً في مجال تحسين الجودة، وجعل أسلوب الجودة رقابي يأخذ بعد استراتيجي ويشمل كل عناصر المؤسسة ومراحل نشاطها. ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل (1-I) التالي:

الشكل رقم (1-I): مراحل نشأة الجودة الشاملة.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 21.

ويمكن تناول مراحل الجودة بصفة مختصرة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1-I): مراحل الجودة.

مرحلة 5	مرحلة 4	مرحلة 3	مرحلة 2	مرحلة 1
الجودة الشاملة	يقوم العاملون بضبط الجودة	يقوم قسم الجودة بضبط العمليات	يفحص المصنع المنتج قبل شحنه للشاري	يفحص الشاري المنتج بعد وصوله إليه نظرا لاهتمامه بالكلم والريح السريع

المصدر: غسان طيارة، أكرم ناصر، جرجس الغضبان: الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية، الموقع:

[http : //www.Dld.net/net/management/articles/TQM.htm](http://www.Dld.net/net/management/articles/TQM.htm)

وسنحاول شرح ما جاء بالجدول بنوع من التفصيل:⁽¹⁾

- **المرحلة الأولى:** خلال هذه الفترة الزمنية فإن المؤسسة لم تكن تبالي بنوعية منتجاتها، إذ أنها تسوق أي منتج تنتجه، ولو كان مخالفا للمواصفات، لأن الطلب كان يفوق العرض ولا يهتم كثيرا اتخاذ أي إجراءات تصحيحية عند تسجيل أي عيب في المنتج، إلا إذا تقدم الزبون بشكوى، وقام بإعادة المنتجات المعيبة للمؤسسة، الأمر الذي يحملها أعباء ومصاريف جد معتبرة، خاصة عندما يتمكن منافسيها من إنتاج منتجات بدون عيوب.

1- غسان طيارة، أكرم ناصر، جرجس الغضبان، نفس المرجع.

- **المرحلة الثانية:** بدأت المؤسسة خلال هذه الفترة بتفحص المنتج في مرحلته النهائية، أي تقوم بالرقابة النوعية على السلع والخدمات، وقد ساهم ذلك في تقليص شكاوي الزبون، إلا أنها تحلّ المؤسسة أعباء أخرى.

- **المرحلة الثالثة:** ويطلق عليها جودة العملية الإنتاجية، حيث تمّ فيها تأسيس قسم الجودة في المؤسسة الذي يعمل على مراقبة جودة المنتج أثناء مراحل إنتاجه أي يقوم بضبط العمليات الإنتاجية من آلات ومعدات ومهام، وذلك باستخدام العينات الإحصائية، ولكن المشكل الذي عرفته هذه المرحلة هو صعوبة حصر كل العينات التي سيجرى عليها الفحص، وبالتالي ازدياد طول الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على نتائج الاختبارات، فكان الحل هو تدريب العامل على ضبط العمليات التي ينفذها.

- **المرحلة الرابعة:** يقوم العامل بنفسه بضبط العمليات التي ينفذها، وهذا ما ساعد على منع الحصول على منتجات معيبة، وكشف الانحرافات قبل وقوعها، ولكن الاهتمام بضبط العملية الإنتاجية فقط، قد لا يساعد في تحقيق الجودة لما تنتجه المؤسسة كما ينبغي، وخاصة في ظل تطورات السوق والتنافسية بين المؤسسات لذا كان لا بد أن تشمل هذه الجودة كل وظائف المؤسسة ومجالات نشاطاتها.

- **المرحلة الخامسة:** ويطلق عليها مرحلة الجودة الشاملة، حيث أصبحت الجودة تتعلق بجميع العمليات الداخلية، ومسؤولية كل فرد بالمؤسسة للوصول إلى جودة عالية في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة ومواردها ومهامها من خلال مجموعة من الجهود التسييرية التنسيقية يطلق عليها «إدارة الجودة الشاملة» وسنتطرق لشرح هذا المفهوم في مطلب لاحق.

المطلب الثالث: تكاليف الجودة.

تسعى كل مؤسسة لبلوغ الجودة المثلى في منتجاتها، أي إنتاج سلع وخدمات مطابقة لحاجات الزبائن والمستهلكين بأقل تكاليف ممكنة، وهذا ما يتطلب منها تقادي عدم المطابقة في منتجاتها وما ينجم عنها من تكاليف والتي يُعبر عنها بتكاليف اللأجودة، لذا سنحاول التعرف من خلال هذا المطلب على هذا النوع من التكاليف، وأسبابه، وعلى عناصر التكاليف الكلية للجودة:

تُعرف اللأجودة بأنها: «انحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلاً»⁽¹⁾.

أي هي الانحراف وعدم المطابقة بين ما هو مخطط للجودة المنتج وما أنتج فعلاً.

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى اللأجودة نذكر منها:⁽²⁾

- عدم تعبئة كل أفراد المؤسسة بالقرارات المتعلقة بالجودة.
- إغفال بعض العناصر التقنية كغياب الصيانة الوقائية.
- عدم فعالية الخدمة المقدمة للزبون (تأخيرات التسليم، سوء المعاملة للزبون... إلخ).
- عدم الإلمام الكامل بالسوق والمنافسين.

تؤدي اللأجودة إلى تحمل المؤسسة لبعض الآثار السلبية والتي نذكر منها:⁽¹⁾

1- C. Jambart : Op. Cit, P11.

2- رحال علي والهلم يحيوي: اللأجودة تكلف باهضاً، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2003، ص 199.

- تحمل خسائر في الموارد المالية والبشرية.
 - ارتفاع تكاليف الإنتاج.
 - اللجوء إلى رفع الأسعار لتغطية الحجم الكبير لتكاليف الإنتاج، وهذا ما سيؤثر على مكانتها التنافسية من حيث الأسعار وجلب الزبائن والمستهلكين، وبالتالي تأثر أرباحها وحصتها في السوق.
 - كثرة شكاوى الزبائن والمستهلكين ومطالبتهم بتعويضات.
 - تأثر سمعة المؤسسة.
- ونظراً لهذه الآثار السلبية للأجودة كان لابد على المؤسسة تفاديها من أجل تخفيض التكاليف الناجمة عنها، وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية للجودة هذه الأخيرة التي يتم تصنيفها إلى: (2)

1. التكاليف الوقائية:

وتتمثل في تكاليف الوقاية من حدوث الأخطاء والعيوب والأعطال قبل حدوثها في الإنتاج، نذكر منها تكاليف:

- تصميم وتخطيط الرقابة على الإنتاج.
- الصيانة الوقائية للأجهزة.
- دراسات ضمان الجودة وتوفيرها في المنتج.
- برنامج التكوين وتدريب العاملين على الجودة وتسييره.

2. تكاليف التقييم أو الرقابة:

وتتمثل في تكاليف الفحص والاختبار لتقييم مستوى الجودة والرقابة عليها، نذكر منها تكاليف: (3)

- فحص واختبار المواد الأولية.
- فحص واختبار الإنتاج تحت التشغيل.
- مستلزمات أنشطة الفحص والاختبار.
- الإشراف على أنشطة الفحص والاختبار.
- اهتلاك وصيانة معدات الاختبار والفحص.
- الفحص والاختبار الميداني في مواقع المستهلك، وغيرها من التكاليف التي تنشأ عن عملية الرقابة.

3. تكاليف عدم المطابقة الداخلية:

1- أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998، ص58.
 2- Chantal Bussenault et Martine Prête: Organisation et gestion de l'entreprise, vuibert, paris, Juillet 1991, PP 15-16.
 3- ري إنش جاريسون و إيريك نورين: المحاسبة الإدارية، ترجمة: محمد عصام زايد، أحمد حامد حجاج، دار المريخ، 2002، ص996.

وتتمثل في تكاليف اكتشاف عدم مطابقة المنتجات قبل تقديمها للمستهلك أو الزبون، ونذكر منها تكاليف:

- تحليل الأخطاء، وأسباب عيوب الإنتاج.
- حوادث العمل.
- زمن العطل عن العمل.
- إعادة فحص واختبار المنتجات.
- إصلاح المنتج.
- المنتجات المعيبة (المرفوضة).
- خسارة بعض الزبائن والمستهلكين نتيجة لعدم تحصلهم على المنتج في الوقت المناسب. ...إلخ.

4. تكاليف عدم المطابقة الخارجيّة:

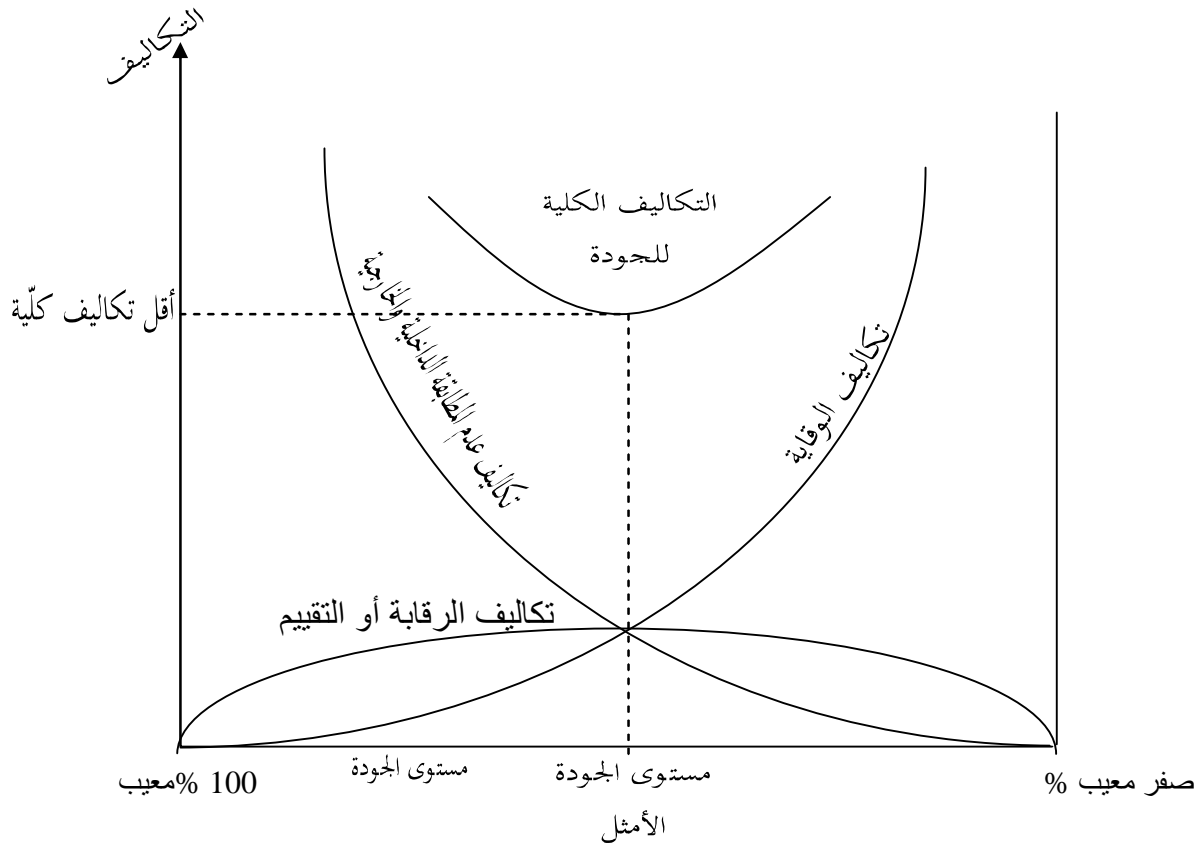
وهي التكاليف التي تظهر في المنتجات بعد تقديمها للزبون أو المستهلك، أي تكاليف تقديم منتجات معيبة وغير مطابقة للمواصفات له، ومن أمثلتها تكاليف:

- تسليم المنتجات للزبون.
- الأعطال والعيوب التي تظهر في المنتج بعد استعماله.
- تأخر الدفع.
- إصلاح وتغيير وتعويض عن قيمة الوحدات المعيبة.
- ضمان ما بعد البيع.
- خسارة بعض الزبائن والمستهلكين بعد حصولهم على منتجات غير مطابقة للمواصفات، ومتطلباتهم وحاجاتهم.

فهذه إذن التكاليف المتعلقة بالجودة والتي لا بد على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، من أجل تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج.

ويمكن توضيح هذه التكاليف في الشكل (I-2) الموالي:

الشكل رقم (I-2): التكاليف الكلية للجودة.



المصدر: سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 82.

فمن خلال الشكل (2-1) نستنتج أن عناصر التكاليف الكلية للجودة تتأثر ببعضها البعض، لتأثر جميعها في التكاليف الكلية للجودة، وفيما يلي شرح لهذه العلاقة بين أنواع التكاليف: فكلما زادت تكاليف الوقاية وكذا الرقابة والتقييم نقصت تكاليف عدم المطابقة، وارتفع مستوى الجودة، إلا أن ذلك يرافقه ارتفاع في التكاليف الكلية للجودة، وكلما قلت تكاليف الوقاية وكذا تكاليف الرقابة والتقييم (الفحص والاختبار) زادت تكاليف عدم المطابقة ونقص مستوى الجودة، وزادت التكاليف الكلية للجودة، فكل من الجودة العالية والمنخفضة يتسبب في تحمل المؤسسة لتكاليف كبيرة، لذا لا بد عليها أن تبحث عن مستوى الجودة الأمثل (الجودة المثالية)، الذي يتحقق عند أقل قيمة من التكاليف الكلية للجودة، بواسطة التحكم الجيد في العناصر المكونة لهذه الأخيرة.

مما سبق ذكره نستنتج أن تحقيق الجودة بالمؤسسة ومنتجاتها يرتبط بمجموعة من التكاليف أهمها: تكاليف الوقاية، والرقابة والتقييم، وتكاليف عدم المطابقة الداخلية والخارجية التي تشكل ما يسمى بالتكاليف الكلية للجودة، والتي تسعى المؤسسة لتخفيضها إلى أدنى مستوى للوصول إلى مستوى الجودة الأمثل (الجودة المثالية)، لتحقيق التوازن بين تكاليف الجودة واللاجودة، مما يساهم في تخفيض التكاليف الكلية لهذه المؤسسة، وزيادة أرباحها، وكبر حصتها في السوق، وهذا ما يظهر أهمية الاهتمام بجانب الجودة في المؤسسة وأخذها بعين الاعتبار، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: أهمية الجودة.

تُعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الأسعار، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حدّ سواء، والتي سنتعرف على أسبابها من خلال هذا المطلب.

تظهر أهمية الجودة من خلال:

1. المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جراء عدم اهتمامها بتحقيقها للجودة: ونذكر منها: (1)

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم.
- تأثر سمعة المؤسسة في السوق.
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات، والتعويضات الناتجة عنها.

- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

2. المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جراء اهتمامها بتحقيقها للجودة: ونذكر منها: (2)

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم.
 - تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
 - جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
 - انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.
 - تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.
 - القدرة على رفع الأسعار.
 - تحسن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.
- مما سبق فالمخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة إهمالها لجانب الجودة في منتجاتها، ستكون سبباً في سعيها للاهتمام أكثر بهذا الجانب لتجنب هذه المخاطر، وللاستفادة من مجموع المزايا والفوائد - السابق ذكرها - التي قد تستفيد منها نتيجة هذا الاهتمام، وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة والمستهلك على حدّ سواء باعتبارها مصدر لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والزبائن وكسب ثقتهم ورضاهم، ومصدراً لتميز المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها في السوق.

ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة:

- مجموعة المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتج.
- مصدر لجذب المستهلكين والزبائن.
- مصدر لتلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.

1- أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مرجع سابق، ص 77-79.

2- مأمون اليرادكة وطارق الشبلي وآخرون، مرجع سابق، ص 53-54.

- مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها التنافسية في السوق. وعليه فقد أصبحت الجودة مسعى العديد من المؤسسات التي حاولت تجسيدها في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة بدل حصرها في المنتج النهائي، أي إضفاء صفة الشمولية عليها لتحقيق "الجودة الشاملة"، والتي سنتطرق إليها في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: الجودة الشاملة.

منذ أزيد من عقد من الزمن ومع زيادة شدة المنافسة العالمية، لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة، لأنها تتجسد في المنتج فإن الأمر يتطلب الوصول إلى الجودة، وتحقيقها في جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الإنتاجية أو بالأخص المنتج في حد ذاته، لذلك فهي تشمل جميع العمليات الداخلية والخارجية في المؤسسة، وهذا ما يسمى بالجودة الشاملة (qualité totale) وسنتطرق لهذا المفهوم في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة.

لقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ومواردها يطلق عليها "الجودة الشاملة" التي سنحاول توضيح معناها من خلال بعض التعاريف:

- هناك من يعرف الجودة الشاملة بأنها: «التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة»⁽¹⁾.
- وتعرف بأنها: «تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب»⁽²⁾.
- كما تُعرف بأنها: «تضمن مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات الزبون، وانتهاءً بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حدا لتحقيق جودة كل العمليات»⁽³⁾.
- أما Royal Mail فيعرفها بأنها: «الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين»⁽⁴⁾.
- كما تُعرف الجودة الشاملة بأنها: «جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع المستهلك»⁽⁵⁾.
- وتعرف أيضا بأنها: «الجودة التي يتحمل مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة»⁽⁶⁾.

1- Etienne Collignon et Michel Wissler: OP. CIT, P44.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص35

3- سعيد محمد الشيمي: الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، يوليو 2002،

الموقع: <http://www.dnd.net/net/management/articles/TQM.htm>

4- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص75.

5- علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص11.

6- علي السلمي، مرجع سابق، ص18.

- هناك أيضا من يميز الجودة الشاملة ببعدين هما: (1) البعد الاقتصادي والذي يتعلق بجانب تخفيض أو تثبيت تكاليف الحصول على الجودة، والبعد الاجتماعي: والذي يتعلق بجانب تعبئة وتحفيز الأفراد بالمؤسسة، بجانب إرضاء الزبون، فهذين البعدين يساهمان في أمثلية طاقة المؤسسة للتحكم في الجودة، والتكيف بسرعة مع محيط متحرك ومتغير.

إن فمجل هذه التعريفات تبين كيف أن الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط، وإنما تتوسع أكثر من ذلك لتشمل جودة كل العمليات وأنشطة ومراحل العمل بتكامل جهود كل أفراد المؤسسة الذين يعملون في هذا الإطار الجديد كفريق واحد من أجل تحقيق الإشباع لحاجات ومتطلبات المستهلكين وكسب رضاهم.

المطلب الثاني: أسباب نشأة الجودة الشاملة.

لقد ساهمت جملة من الأسباب والعوامل في نشأة وظهور الجودة الشاملة، واعتمادها من قبل المؤسسات، وسنتطرق في هذا المطلب لبعض من هذه الأسباب:

هناك من يلخص أسباب ظهور الجودة الشاملة في العناصر التالية: (2)

1. المتغيرات الداخلية:

حيث أن المؤسسة التي تريد التركيز على الجودة لابد أن تحترم المبادئ التالية:

- البحث عن الإتقان (الامتياز).
- خدمة الزبون والمستهلك.
- جعل العلاقة بين المورد والزبون مبنية على الثقة المتبادلة.

2. المتغيرات الخارجية:

وتتمثل في التغيرات العديدة التي تزامنت مع النصف الثاني لسنة 1970، ونذكر منها:

- التعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
- الأزمة الاقتصادية التي زادت من حدة المنافسة العالمية، وحدة تنافسية المؤسسات.
- المتطلبات والحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين.
- غزو المنتجات اليابانية للأسواق الغربية، والتي كانت تتميز بجودتها العالية خاصة في مجال المركبات الإلكترونية، صناعة السيارات... إلخ.

3. تكاليف الحصول على الجودة (COQ):

وتتمثل في تكاليف التقييم والوقاية مثل تكاليف الفحص، الاختبار... إلخ، وكذا تكاليف الوقاية وتكاليف الاعتمادية.

1- علي رحال وإلهام يحيى: الجودة والسوق، مرجع سابق، ص 44-45.

2- Chantal Bussenault et Martine Prétet : OP.CIT, PP8-9.

أما البعض الآخر فيرجع أسباب اعتماد المؤسسة للجودة الشاملة للعوامل المالية، التقنية، والاجتماعية التالية:⁽¹⁾

1. عولمة السوق:

حيث أن هذه العولمة ساهمت في زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات، التي تسعى كلّها لجذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرّك لسلوكهم ومصدر جذب لهم.

2. التطور التقني والتنظيمي:

حيث أصبحت المؤسسات تسعى للإنتاج بحجم كبير مع تحقيق النوعية والجودة بأقل تكاليف ممكنة، وإلى تحقيق مرونة في الإنتاج أي التكيف مع تغيرات السوق، وذلك باستخدام أساليب جديدة في تسيير الإنتاج، والتي ساهمت في تغير تنظيم النشاطات وتغير ذهنيات (عقليات) الأفراد تبعاً للتغيرات التنظيمية والتقنية.

3. التطور الاجتماعي: حيث ساهم هذا التطور في تغير حاجات الأفراد إلى:

- حاجات تحقيق وحب الذات بالنسبة لأفراد المؤسسة.
- حاجات الإشباع والرضا بالنسبة للمستهلكين والزبائن.

فهذه الأسباب وما قبلها تشترك في نقاط أساسية وهي أن اعتماد المؤسسات للجودة الشاملة كان رغبة منها لمسايرة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية السائدة الناتجة عن عولمة السوق، سعياً منها للتكيف مع الحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرّك لسلوكهم، وكذا رغبات وحاجات أفراد المؤسسة نفسها، حيث أن مبادئ الجودة الشاملة تسعى لتحقيق الرضا والإشباع لكلا الطرفين سواء لأفراد المؤسسة أو المستهلكين والزبائن، ومن هنا ظهرت أهمية اعتماد المؤسسة لهذه الفلسفة الجديدة للجودة كوسيلة لتحسين مكانتها التنافسية حيث أصبحت تسعى العديد منها.

المطلب الثالث: أسس وأهداف الجودة الشاملة.

إن مفهوم الجودة الشاملة يقوم على جملة من الأفكار تعتبر كأسس يقوم عليها، من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، وسنتطرق في هذا المطلب إلى الأسس التي تقوم عليها الجودة الشاملة وأهدافها.

تقوم الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار والأسس تتلخص في:⁽²⁾

- توسيع مجالات تحسين النشاط.
- أولوية الرقابة.
- تحديد الأسباب وتحليلها.
- اللجوء مرفوضة وتساوي صفر خطأ (Zéro Défaut) وتساوي طموح، إتقان (جودة)، إرادة.
- الرقابة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة كلّ في مستواه.
- الزبون هو المستعمل.

1- Patrick Lyonnet : OP. CIT, PP8-9.

2- IBID, P10.

- التحكم في التكاليف من خلال التقييم.
 - الجودة مصدر للربح.
 - الجودة محتواة (متضمنة) في كامل نشاطات المؤسسة.
 - ثقة الزبون والمستهلك ترتبط بسمعة المؤسسة.
- إن هذه جملة من الأسس التي تسعى المؤسسة انطلاقاً منها تحقيق جملة من الأهداف، والتي يلخصها البعض في: (1)
- **تخفيض تكاليف الإنتاج:** حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييرية تخطط للإنتاج وفقاً لأسس فنية تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والوقت والجهد الضائعين وبالتالي تخفيض التكاليف.
 - **تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين:** وذلك بإنتاج وتقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات ولحاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، مع مسايرة تطوراتها وتغييراتها مع مرور الزمن.
 - **تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية:** ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة، يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة، مع تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسة، وتحقيقها لميزة تنافسية في السوق.
- هذا وهناك من يلخص أهداف الجودة الشاملة في: (2)
1. **أهداف خارجية:** تتمثل في تقديم أفضل السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين، وتحقيق أقصى إشباع لهم، من خلال تخفيض الأسعار، ويتطلب هذا الهدف تحديد الزبائن والمستهلكين والاستماع لحاجاتهم ورغباتهم.
 2. **أهداف داخلية:** وتصنف إلى هدفين:
 - أ. اجتماعي: يتمثل في تحقيق المنفعة لأفراد المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم من خلال تشجيع العمل الجماعي، وتنمية إحساس الاعتزاز لدى هؤلاء الأفراد بالانتماء إلى المؤسسة وتحفيزهم.
 - ب. اقتصادي: ويتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية.
- فمن ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة تقوم على جملة من الأفكار والأسس التي تسعى لتحقيق جملة من الأهداف للمؤسسة تساعد على تحقيق التميز تنافسياً، من خلال تحقيق الجودة في كامل وظائف المؤسسة ونشاطاتها ومهامها التي تساعد على تخفيض التكاليف، وتحقيق الإشباع والرضا لكل من أفراد المؤسسة والمستهلكين، بواسطة تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

1- عبيد علي أحمد حجازي: اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص ص 27-28.

2- RENAUD DE MARICOURT: les samouraïs du management, vuibert, Paris, 1993, P35.

المطلب الرابع: مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة.

إن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يتوقف على احترام مجموعة من المبادئ والشروط، والتي سنتطرق لها في هذا المطلب.

تقوم الجودة الشاملة على جملة من المبادئ التي تساعدنا للوصول وتحقيق أفضل أداء ممكن، والتي نذكر منها: (1)

1. المطابقة: ويُقصد بها تحقيق المطابقة في السلع والخدمات مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال ضمان مطابقة هذه السلع والخدمات للخصائص المحددة من طرف الزبون أو المستهلك، وكذا الحاجات الواضحة والضمنية له.

2. الوقاية: وتتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء، وتكتشفها.

3. القياس: ويُقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة والمقدمة للزبون أو المستهلك مع الحاجات الواضحة له، من أجل تحقيق التحسين المستمر.

4. الإتقان (الامتياز، الجودة) (L'excellence): وهي البحث والسعي لتحقيق صفر خطأ، من خلال التحكم الكلي في الجودة، رغم أن ذلك يكلف المؤسسة وقتاً وجهداً كبيراً.

5. المسؤولية: والتي تُوزع على جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات والوظائف. هذا وهناك من يرى أن مبادئ الجودة الشاملة تتمثل في: (2)

- **الاندماج الكلي للإدارة:** فالإدارة مسؤولة على إنشاء سياسة للجودة واتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار وتطوير المنتج وتطبيق نظام الجودة بالمؤسسة.

- **تماسك وترابط كل أفراد المؤسسة:** من أجل تحقيق أهداف الجودة الشاملة من خلال تحفيز وتدريب وتأهيل هؤلاء الأفراد لتطبيق أفكار الجودة الشاملة بالمؤسسة.

- **الاحتياط من الأخطاء الوظيفية:** وتتمثل في القيام بنشاطات وقائية لاكتشاف الأخطاء والمشاكل قبل وقوعها.

- **قياس الجودة:** وتتمثل في قياس مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهداف الجودة بالاعتماد على إنشاء معايير موحدة للإنتاج وتحديد الأهداف ليتم مقارنتها بما هو منجز، تحديد انحرافات الأداء.

- **تضافر كل الجهود من أجل تحقيق الأصفار الخمسة (5 Zéros):** والمتمثلة في: صفر مخزون، صفر ورق، صفر مئة، صفر خطأ، صفر عطب (سيتم شرحها في مطلب لاحق).

- **التحسين المستمر للجودة (استمرارية نشاط الجودة):** La Continuité de l'action qualité.

هذا بالنسبة للمبادئ التي تدعم نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، أما بالنسبة للشروط التي يتوقف ويقوم عليها هذا النجاح فنذكر منها: (1)

1- Chantal Bussenault et Martine Prête : OP. CIT, PP 9-12.

2- Michel Weill: le management, la pensée, les concepts, les faits, Armand Colin, Paris, 1994, P134.

- إعداد قاعدة للجودة.
 - الانطلاق في تطبيق الجودة الشاملة بتحفيز الإدارة العامة.
 - المشاركة الجماعية لكل إطارات وأفراد المؤسسة.
 - اعتماد التسيير بالمشاركة وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات.
 - تكوين وتدريب وتحفيز أفراد المؤسسة على مفاهيم الجودة الشاملة من أجل تحقيق فعالية في تنفيذ الأهداف.
- هذا وهناك من يرى أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يتوقف على إنتاج سلع وخدمات تتوفر فيها الشروط التالية:⁽²⁾
- ترد على حاجات الزبائن والمستهلكين، وتحقق الأهداف الموضوعية للجودة.
 - تشبع وتلبي انتظارات وحاجات المستهلكين ومتطلباتهم.
 - تطابق المواصفات والخصائص الموضوعية والمطبقة.
 - تطابق المتطلبات التعديلية والمنظمة للمؤسسات الأخرى.
 - تساعد على تخفيض تكاليف المؤسسة وزيادة أرباحها.
 - تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتعزز قدرتها التنافسية.
- هناك من يرى أيضا أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يستدعي:⁽³⁾
- دراسة لوضعية المؤسسة في السوق لفترة طويلة.
 - اعتماد التكنولوجيا كوسيلة لتطور المؤسسة وليس كأساس لتحويلها.
 - مساهمة كل أفراد وعناصر المؤسسة في دراسة أي مشكلة تتعرض لها المؤسسة أي جعل الأفراد مسؤولون في كل المستويات.
 - الاستعانة بوسائل تشخيصية وتحليلية مكملة لتقييم وتحسين الجودة.
 - إذن فحتى تضمن المؤسسة تطبيق جيد للجودة الشاملة على أكمل وجه، من أجل تحقيق أقصى إشباع لكل من أفراد المؤسسة والمستهلكين والزبائن، لا بد عليها أن تحترم المبادئ والشروط السالفة الذكر.
 - ومن خلال كل ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة الشاملة هي:
 - التكيف المستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
 - تحقيق أقصى إشباع للزبون والمستهلك، ولأفراد المؤسسة، وتلبية كافة متطلباتهم.
 - تضمين مبادئ الجودة في كافة نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة.
 - جعل الجودة مسؤولية كل فرد بالمؤسسة.

1- Chantal Bussenault et Martine Prêt : OP. CIT, P12.

2- Michel Weill: OP. CIT, P132.

3- علي ر  ال وإلهام يحيوي: الجودة والسوق، مرجع سابق، ص 45.

- وسيلة لمسايرة عولمة السوق، وما رافقها من تغيرات اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية.
 - وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعزيز قدرتها التنافسية.
- وبذلك فقد أصبحت الجودة الشاملة مسعى العديد من المؤسسات، والتي تعمل على تنسيق وتوجيه الجهود من أجل تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة (TQM)، أو تسيير الجودة الشاملة، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة

لقد ساهمت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عولمة السوق، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط إلى نظرة أشمل وأوسع تركيز على جودة كل عمليات وأنشطة و مراحل العمل بالمؤسسة بإعتمادها لما يسمى بالجودة الشاملة، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن و المستهلكين، ولكن تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة (TOTAL QUALITE MANAGEMENT) التي سنتطرق إليها في هذا المبحث من حيث: التعريف، الأهمية والأهداف، الأسس والمبادئ، ومراحل تطبيقها.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

نظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة التعاريف التي تتعلق بها:

هناك من ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة أو فلسفة للتسيير تتضمن مجموعة من الأفكار تهدف إلى إشباع حاجيات الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

- بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة «طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية) تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع»⁽¹⁾.
- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: «إستراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستتنبطة من متطلبات الزبون»⁽²⁾.
- وتعرف إدارة الجودة على أنها: «فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة»⁽¹⁾.

1- J.P – HUBERAC: OP .CIT. P113.

2- GERDF KAMISK, J .PETER BAUER: MANAGEMENT DE LA QUALITE , de A à Z, MASSON, PARIS, 1994, P 119

- أما 1986 DEMING فيعرفها بأنها: «فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا»⁽²⁾.

هناك أيضا من ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المؤسسة من عمليات وأفراد ونشاطات لتحقيق هدف عام ونهائي هو تحقيق الإشباع والرضي للزبون والمستهلك ومن بين التعاريف التي توضح هذه النظرة نورد ما يلي:

- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: «نظام فعال لتكامل جهود كل أقسام المؤسسة لتحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون، وتحقيق رغباته»⁽³⁾.

أيضا هناك من يعرفها على أنها: «نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء»⁽⁴⁾.

مما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه ووفائه للمؤسسة ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي: «فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... إلخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم»⁽⁵⁾.

فهذا التعريف قدم لنا معنا كافيا ووافيا لإدارة الجودة الشاملة إذ نستطيع الخروج باستنتاج هو: أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسير وفق إستراتيجية إدارية تتبعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تمس جميع الأنشطة والأفراد والوظائف... إلخ. من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر، و تنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حد سواء.

و من خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن أن نستنتج ما يلي:

- 1- عبد الستار محمد علي: إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2000، ص 498.
- 2- محمد أحمد الطراونة: «الجودة الشاملة والقدرة التنافسية» مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1: كانون الثاني 2002، ص 36.
- 3- سعيد محمد الشيمي، مرجع سابق.
- 4- خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 75.
- 5- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 31.

أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أفكار عملية تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع عمليات و نشاطات المؤسسة .

- عملية التحسين هذه ولأنها شاملة فهي تتطلب تكاثف الجهود الجماعية لتحقيق الجودة في جميع العمليات بغرض إشباع متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية.
 - لتحقيق هذه الغاية فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تعديلات وتغييرات في نمط وأسلوب التسيير في المؤسسة.
 - هذه التغييرات يجب أن تشمل أيضا القيم والمعتقدات وإجراءات العمل في المؤسسة لتصب جميعها في هدف واحد وهو رضا الزبون.
 - إن هذا الهدف يجب أن يتماشى واستراتيجية المؤسسة لأن بقاء المؤسسة ونجاحها وقدرتها على تحقيق النمو يعتمد ويرتبط أشد الارتباط بوفاء ورضا المستهلك.
- عموما فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة و بناءا على ما سبق ذكره فإنه يساعد والى درجة كبيرة المؤسسة على خلق أفضلية تنافسية مقارنة بمنافسيها مما يدعم قدرتها على البقاء والاستمرارية.
- المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة.**

ترجع أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لأسباب عديدة نحاول التعرف عليها في هذا المطلب، بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها:

تعود أهمية إدارة الجودة الشاملة لجملة من الأسباب نذكر منها:

- التغير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والمتمثلة في:⁽¹⁾
- **عولمة السوق:** والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية O.M.C، أو اتفاقية* GATT (الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، واتفاق الناftا (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة)، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات، وتنامي التكتلات الاقتصادية.
- **التطورات التكنولوجية:** والتي كانت سببا في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
- **التطورات الاجتماعية:** والتي أدت إلى تطور الحاجات و تنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا.

- انتشار بعض الظواهر السلبية: كانهفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوي الزبائن وانتقاداتهم.⁽²⁾

1- Patrick Lyonnet :OPCIT,p8

- * أنشأت اتفاقية GATT عام 1948 بهدف تنظيم العلاقات التجارية في اطر السوق الدولية المفتوحة، عن طريق رفع الحواجز الجمركية ، خفض نسبة الضرائب على الإستيراد إلى الثلث ،....و نتيجة لأعمال GATT و تطورها استبدلت بمنظمة التجارة العالمية O.M.C عام 1994 والتي تفرض ضرورة إنفتاح دول العالم الثالث على السوق الدولية.

2- سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج : الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية،1998،ص 370.

- عدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية الغير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير. (1)
- فهذه الأسباب أدت إلى ضرورة اعتماد المؤسسة لـ :
- الجودة كوسيلة تنافسية، من أجل زيادة حصتها في السوق، والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية O.M.C (2).
- تقنيات جديدة في تسيير وظائف المؤسسة. (3)
- نظام تسيير متكامل يأخذ كل من الموارد البشرية والتكنولوجية بعين الاعتبار في عملية التحسين. (4)
- أمام هذه الأسباب وما تتطلبه لمواجهتها وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على اعتماد الجودة الشاملة لتسييرها، لمواجهة تحديات المنافسة، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
- إن المؤسسة من خلال اعتمادها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

- تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للزبائن والمستهلكين. (5)
- العمل على تلبية حاجيات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات، وتطويرها حسب حاجاتهم ورغباتهم. (6)
- تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين والمديرين على حد سواء. (7)
- توقع حاجات الزبون مستقبلا، والعمل من أجل تلبيتها، لجذب المزيد من الزبائن والمحافظة على الحاليين منهم. (8)
- ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطور. (9)
- تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة (10).

1- علي السلمي، مرجع سابق، ص24

2- احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص567.

3- علي السلمي، مرجع سابق، ص24

4- اديجي بوداند باديرو، الدليل الصناعي الى الإيزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، ط2، 1999 ،ص73 .

5- ALAIN ASTOURIC :DIRIGER LES HOMMES OU MANAGER EN EQUIPE, PARIS,AVRIL 1997 ,P30.

6- عبيد علي احمد حجازي ،مرجع سابق،ص27.

7- بينو انجستروم، إدارة الجودة الشاملة، الموقع:

<http://www.iruarabic.org/doc/52/unit%208.doc>.

8- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص41.

9- علي السلمي، مرجع سابق، ص40 .

10- عبيد علي احمد حجازي، نفس المرجع، ص28 .

- زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية، بتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في نفس الوقت (1).
 - تشجيع فكرة العمل الجماعي بالمؤسسة (2).
 - منح حق اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، لتحسين مجالات العمل المشترك (3).
 - التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة (4).
- إن هذه أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، والتي تشترك أغلبها في نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع والرضا لدى المستهلك أو الزبون بشكل مستمر، يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عالي من الجودة يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وتدعيم قدرتها التنافسية.
- وفي ضوء ما تطرقنا إليه نستنتج مجموعة من **المتطلبات** يتوقف عليها نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة نذكر منها:
- التمهيد قبل التطبيق: إذ لا بد من زرع قناعة وسط العمال بضرورة اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال شرح أهمية وأهداف، وفوائد تطبيق هذه الفلسفة، وتدريبهم على أساليبها وأدواتها، الشيء الذي يساعد على تهيئة بيئة ملائمة لضمان نجاح تطبيق هذه الفلسفة، وتنمية روح الثقة والتعاون بالمؤسسة (5).
 - التخطيط الإستراتيجي: إذ يجب على المؤسسة وضع خطة إستراتيجية تشمل الأهداف والإجراءات والسياسات التي تسيّر وفقها المؤسسة انطلاقاً من دراسات تشمل المؤسسة ومحيطها (6).
 - تدريب العاملين على تبني مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة: وذلك بتدريب أفراد المؤسسة على المهارات والقدرات والأدوات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال برامج تدريبية تساعد على تحسين مستوى أدائهم (7).
 - التركيز على الزبون والمستهلك: ويقصد به التركيز على تحديد حاجات الزبائن والمستهلكين ورغباتهم والعمل على تلبيةها، وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، انطلاقاً من الدراسات والأبحاث التسويقية المتعلقة بهم، وقياس مدى رضاهم عن الخدمات والسلع المقدمة لهم (8).

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 81 .

2- RENAUD DE MARICOURT:OP.CIT.P35.

3- فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة: ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 27 .

4- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 41 .

5- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 112.

6- محمد احمد الطراونة، مرجع سابق، ص 37.

7- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 1999، ص 237

8- سملاي يحضية: إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، الملتقى الوطني الأول، ورقة 22- 23 أبريل 2003، ص 180 .

- منح حق الفرد في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وحل المشاكل، والمشاركة في عمليات التحسين المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (1).
 - اعتماد سياسة وأساليب وأدوات إحصائية للرقابة على الجودة (2)
 - توفير معايير لقياس الجودة: حيث أن توفر هذه المعايير يجعل العاملين ملزمين على التقيد بها، وبالتالي ضمان أفضل أداء، وتقديم أفضل للمنتجات والخدمات. (3)
 - التزام المؤسسة بشراء مواد أولية مطابقة للمواصفات، مع اعتماد طرق علمية في استلامها و فحصها وتخزينها، لضمان إنتاج منتجات ذات جودة عالية. (4)
- فهذه بعض الشروط والمتطلبات التي لا بد من توفرها من أجل نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، حيث أن غياب أحدها أو بعضها سيؤدي إلى خلل في تطبيق هذه الفلسفة.
- ومما سبق نستنتج أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم أوسع وأشمل من الجودة، إذ تقتصر هذه الأخيرة على جودة المنتج فقط، في حين أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل المؤسسة ككل من خلال إستراتيجية لتسيير شامل للجودة بالمؤسسة له أسسه ومتطلباته وأهدافه التي يضع في مقدمتها رضا زبائن وموظفي ومسيري المؤسسة على حد سواء، لا الزبون أو المستهلك فقط كما هو الحال في جودة المنتج.

المطلب الثالث: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد فلسفة ومجموعة أفكار تتبناها المؤسسة أو تؤمن بها، وإنما هي عبارة عن تجسيد لهذه الأفكار داخل المؤسسة، والتطبيق الفعلي لها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها ولكن ذلك يقوم على أسس ومرتكزات ومجموعة من المبادئ، التي سنتعرف عليها في هذا المطلب:
- إن تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة يستند أو يبنى على مجموعة من الأسس والمرتكزات نذكر منها أن:

- الجودة هي تحقيق لرغبات المستهلك والزبون وتلبية لتوقعاتهم (5).
- الزبون والمستهلك هما محور وأساس المؤسسة (6).
- الزبون هو الذي يحدد الجودة.
- الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، وشاملة لجميع أجزائها (7).
- ترابط وتكامل العمليات والإجراءات (8).

1- CLAUD YVES BERNERD : LE MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE, AFNOR , PARIS , 2000, P127

2- محمد احمد الطراونة، مرجع سابق، ص37.

3- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص239

4- محمد احمد الطراونة، مرجع سابق، ص37

5- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مرجع سابق، ص 58.

6- علي السلمي، مرجع سابق، ص 30.

7- G. KAMSKE et J-P. BRAUER: OP.CIT, P 121.

8- علي السلمي، مرجع سابق، ص 30.

- التحسين المستمر لكل العمليات.
 - تحسين مستوى الجودة هو هدف المؤسسة⁽¹⁾.
 - الجودة مصدر للميزة التنافسية⁽²⁾.
- فهذه إذن بعض الأسس التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة والتي تعني أن الجودة الشاملة لكل عمليات ونشاطات وأفراد المؤسسة هي الطريقة المثلى لإشباع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة، ولكن هذه الأسس والمرتكزات يجب أن تدعم بمجموعة من المبادئ التي تساعد المؤسسة للوصول إلى أفضل أداء ممكن ولتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أكمل وجه نستطيع أن نذكر ما يلي:
- الاعتماد على الاتصالات الأفقية والرأسية مع التعاون بين الأفراد والجماعات ومنحهم حق التصرف، وتدريبهم على طرق وأدوات الجودة⁽³⁾.
 - الالتزام طويل الأجل بإحداث التطور المستمر في كل العمليات والأنشطة .
 - إتباع أساليب فعالة للإشراف والتدريب، وتحقيق التكامل والترابط بين أجزاء المؤسسة⁽⁴⁾.
 - التركيز على العمليات والنتائج معا: أي عدم التركيز على مراقبة المنتجات النهائية فقط وإنما يجب أن تشمل هذه الرقابة العمليات الإنتاجية أيضا، وذلك لتفادي إنتاج سلع معيبة.
 - الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: وذلك بتوفير واستخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج من اجل تفادي الأخطاء والعيوب التي قد تظهر في المنتجات، ولضمان مطابقة هذه الأخيرة بالمواصفات المعيارية وذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية⁽⁵⁾.
 - إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: أي اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على الحقائق لا على التوقعات والتكهنات، وذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، ومعلومات التغذية العكسية بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق والبيئة التنافسية⁽⁶⁾.
 - بناء علاقات فعالة مع كل من المورد والزبون، مع منحهم حق المشاركة في التخطيط، واتخاذ القرارات⁽⁷⁾.
 - التحسين المستمر: ويقصد به «المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون والمستهلك»⁽⁸⁾.

1- G KAMSKE et J.P. BRAUER: OP.CIT, P 121.

2- علي السلمي، مرجع سابق، ص30.
 3- فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، مرجع سابق، ص 29.
 4- علي السلمي، مرجع سابق، ص 31.
 5- سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 374.
 6- سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 182.
 7- علي السلمي، مرجع سابق، ص 32.
 8- محمد أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 37

- إشراك الزبائن والمستهلكين في شؤون الجودة: من خلال النقاشات معهم لتقصي آراءهم عن منتجات المؤسسة، الشيء الذي يساعد على معرفة حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين والعمل على تلبيتها وتحسين مستوى الجودة بالنسبة للمؤسسات المنافسة ومن بين الأساليب التي اعتمدها المؤسسة لتحقيق ذلك نجد ما يسمى بـ «نشر وظيفة الجودة»، وقد ظهر هذا الأسلوب وأُعيد من قبل المؤسسات اليابانية عام 1978، بالإضافة إلى المؤسسات الأوروبية التي عرفت أرباحا كثيرة بتبنيها له، هذا الأسلوب يتمثل في اجتماع لمجلس يتكون من مسؤولين وتقنيين وتجاريين وزبائن، وذلك كل فترة، لأجل التعرف على ظروف السوق، وحاجات الزبائن والمستهلكين⁽¹⁾.

فهذا الأسلوب يعمل على استعمال آراء الزبون وتوظيفها لتساعد في تصميم المنتج واختيار خصائصه ومواصفاته حسب رغبات ومتطلبات هذا الزبون، هذا مع مقارنة منتجات المؤسسة مع منتجات المنافسين من أجل العمل على تحسينها بشكل أفضل منها⁽²⁾.

هذه بعض المبادئ التي يمكن أن تدعم بها المؤسسة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتساهم في تحقيقها وتطبيقها بأفضل صورة أو طريقة ممكنة.

المطلب الرابع: مراحل إدارة الجودة الشاملة .

إن عملية تبني المؤسسة لأفكار إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها وترسيخها، ليس بالأمر السهل إذ أن ذلك يتطلب المرور بالعديد من المراحل، وإحداث العديد من التغييرات في جميع مجالات أنشطة وعمليات المؤسسة، التي سنتعرف عليها في هذا المطلب.

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المراحل:

تتمثل المرحلة الأولى في محاولة ترسيخ وبناء ثقافة تنظيمية جديدة بالمؤسسة لتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق⁽³⁾: ويقصد بالثقافة التنظيمية «مجموعة من المعتقدات والمبادئ والقيم غير الرسمية التي تشكل القواعد الأساسية التي توجه وتنظم أنماط السلوك الفردي أو الجماعي داخل المؤسسات وتؤثر فيه»⁽⁴⁾. عملية تغيير الفلسفة والثقافة التنظيمية تتطلب جهودا كبيرة من طرف المسير لكي يجعل الأفراد يتبنون ثقافة جديدة تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتوافق مع المحيط الداخلي والخارجي، كما تتطلب وضع خطة لتسيير وفقها، كما تتطلب أيضا تقييم مدى استعداد أفراد المؤسسة لهذا التغيير، وهذا كله يتوقف على القيادة التي يتم اختيارها لنقود عملية التحول والتغيير، بحيث يشترط أن يكون⁽⁵⁾:

1- JEAN –MARIE GOGUE : MANAGEMENT DE LA QUALITE,ECONOMICA ,2 eme ED ,PARIS ,P 98.

2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مرجع سابق، ص 57.

3- سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 380.

4- ستيفن كوهين و رونالد براند: إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1997، ص 104.

5- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 97.

قادرة على تكوين فريق عمل متعاون ومشجعة على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. بعد مرحلة تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة أي بداية التجسيد الفعلي لها، ويقصد به: «عملية وضع أهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على خطة إستراتيجية للجودة الشاملة»⁽¹⁾. ويتطلب تحليل للمجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج لتحسين مثل: القيادة، المعلومات الموظفين العمليات التجارية والصناعية، والنتائج مع ربطها بالأهداف الرئيسية للمؤسسة المتمثلة في إرضاء الزبون والموظفين والمسيرين على حد سواء⁽²⁾ وذلك من أجل وضع خطة إستراتيجية، مروراً بالخطوات التالية:

1- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: حيث يتم وضع أهداف على المدى الطويل تشمل مجموعة من التغيرات وفي شتى المجالات حيث تمس ثقافة المؤسسة، عملياتها سياساتها، إجراءاتها...⁽³⁾

2- تحليل بيئة العمل الداخلية: أي يتم تحليل البيئة داخليا من أجل اكتشاف نقاط القوة واستثمارها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها.

3- تحليل البيئة الخارجية: ويقصد بذلك تحليل البيئة التنافسية ومحيط المؤسسة من اكتشاف الفرص واستثمارها، ونقاط التهديد لمواجهتها.

4- وضع خطة إستراتيجية، تتضمن الأهداف الموضوعية، وتتلاءم مع الظروف البيئية لتسير وفقها المؤسسة⁽⁴⁾. بعد وضع الخطة التي يتم وفقها العمل لتنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة، يبدأ العمل في المرحلة الثالثة وهي⁽⁵⁾:

وضع الإطار التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال:

- تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: حيث يتم استبدال الهيكل التنظيمي ذا الطابع العمودي الطويل بالهيكل التنظيمي ذا الطابع الأفقي المتميز بالترابط والتناسق بين هياكله الفرعية التي يتكون منها.
- إعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف: أي إدخال تغييرات أساسية وجذرية على العمليات والأساليب والإجراءات بشكل يتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية⁽⁶⁾.
- توزيع السلطات والمسؤوليات والصلاحيات الجديدة على أفراد المؤسسة.
- تشكيل فرق العمل على جميع المستويات من الأفراد ذوي القدرات والمهارات.
- تشكيل مجلس الجودة من رؤساء لهم الخبرة الكافية.
- توفير الوسائل والموارد المادية والفنية والتكنولوجية والبشرية اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.⁽¹⁾

1- موسى اللوزي ، مرجع سابق ،ص244.

2- بينو انجستروم ، مرجع سابق .

3- عمر وصفي عقيلي ،مرجع سابق ،ص79.

4- سملاي يحضية ، مرجع سابق ، ص183.

5- نفس المرجع ، نفس الصفحة .

6- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص94.

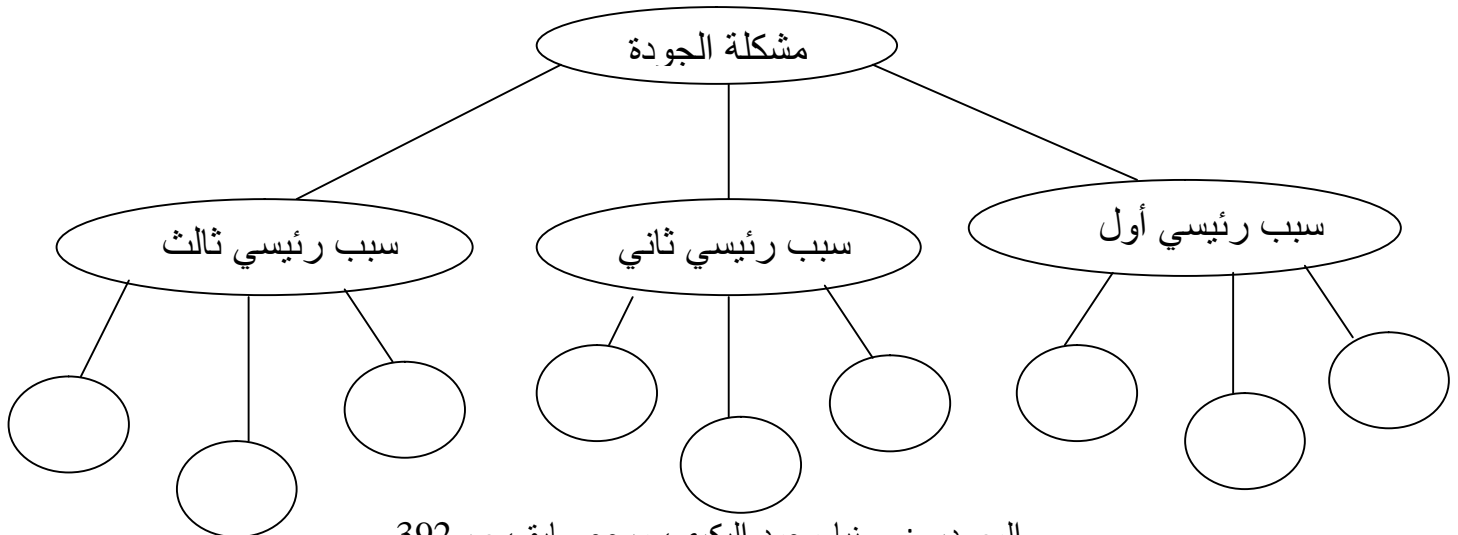
- تدريب العمال المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها والتي نذكر منها: (2)
أ- تحليل العمليات: ويتم فيها تحليل طرق العمل، بتجزئة العملية ومراحلها، للتعرف على المشكلة، ووضع الحلول الممكنة لها، ومناقشة هذه الحلول قبل تنفيذها، واختبارها.

ب- خرائط السبب والنتيجة (هيكل السمكة): ويطلق عليها مخططات ايشيكاوي (diagramme de Ichikawa)، وتقوم بمهمة التحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء، بتحديد الأكثر أهمية على العظام الرئيسية، والأقل أهمية على العظام الفرعية (3).

يتم رسم هذه المخططات بعدة أشكال منها (4)

1- خرائط المخاطرة (شجرة الأخطاء): وتوضح فيها المشكلة الرئيسية على الأساس أو الجذر، والذي تتفرع عنه الفروع الرئيسية الموضح عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، بينما توضح الأسباب الثانوية على الفروع الثانوية، وهذا ما يوضحه الشكل (3-I) الموالي:

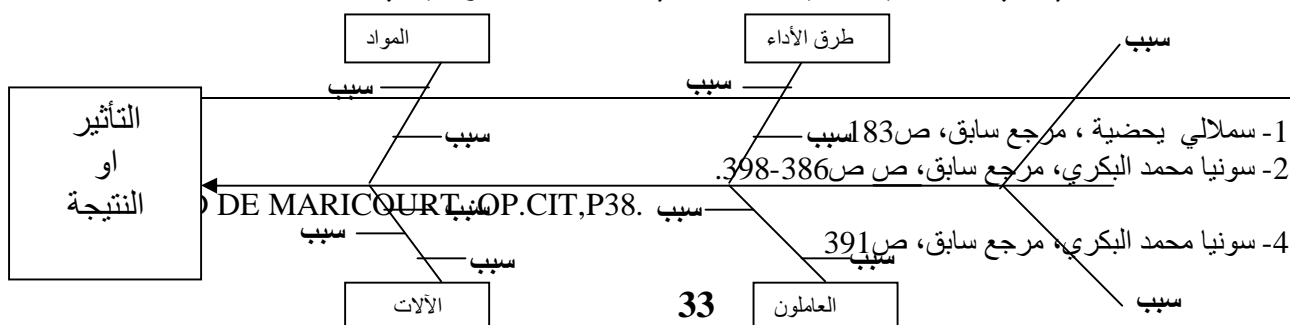
الشكل (3-I): شجرة الأخطاء (المشاكل)



المصدر : سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص392.

2- خرائط السمكة (هيكل السمكة): حيث توضح المشكلة الأساسية في مكان الرأس، أما الأسباب فتوضح على العمود الفقري (السلسلة الفقرية)، حيث تبين الأسباب الرئيسية على العظام الرئيسية، أما الأسباب الفرعية فتبين على العظام الفرعية ويستعان بهذا النموذج لدراسة مسببات المشكلة حسب مستوياتها، ودرجة أهميتها في المشكلة ليتم البحث عن حلول لها حسب الأولوية والشكل (4-I) يوضح هذا النموذج:

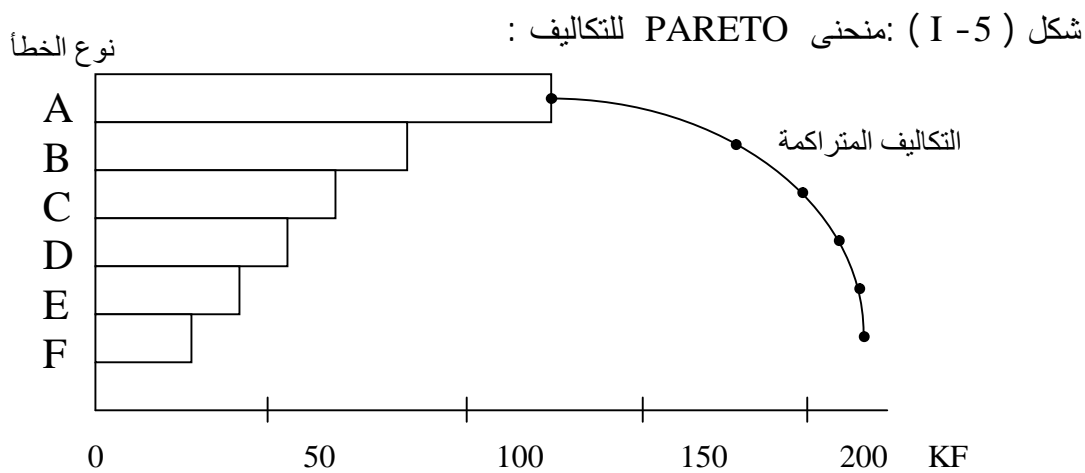
الشكل (4-I) مخطط يمثل هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة).



- 1- سملاي يحضية ، مرجع سابق، ص83 لسبب
- 2- سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص ص386-398.
- 3- سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص391
- 4- سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص391

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص 594.

ج. تحليل باريتو (ANALYSE DE PARETO) صاحب هذا التحليل هو الاقتصادي الإيطالي **Vil Fredo Pareto**، وهو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات بهدف مساعدة فريق العمل على تحديد المشاكل التي يوجب أن تولى لها أولوية وأهمية، وذلك على منحنى بياني يوضح المحور العمودي له الفئة موضوع الدراسة (مثل نوع الأخطاء، نوع القطع (الوحدات) المعيبة)، مرتبة حسب درجة أهميتها ترتيباً تنازلياً، حيث تتموقع أكثرها أهمية في الأعلى، أما المحور الأفقي فتوضح فيه سعة الفئات (عدد الأخطاء، تكاليف الأخطاء، نسبة الوحدات المعيبة...) على شكل مستطيلات مرتبة جنباً إلى جنب، وغالباً ما يكمل المنحنى خط يوضح تراكم السعة بدءاً من الفئات الأعلى، حتى الفئات الدنيا (من أجل تكملة النسبة 100%)⁽¹⁾. وهذا ما يوضحه الشكل (I-5) الذي يمثل منحنى PARETO للتكاليف.



SOURCE : J. MARIE GOGUE :OP.CIT, P83.

هذا ويتم الحصول على هذا المنحنى ب:⁽²⁾ وضع قائمة لكل الأسباب المحتملة، ثم مراقبة العمليات لوقت يتم فيه تحديد مدى تكرار حدوث كل سبب، ليتم بعدها ترتيب هذه الأسباب حسب أهميتها تنازلياً، ليتم توضيح ذلك من خلال منحنى يظهر تكرار الحدوث بواسطة مستطيلات أو أعمدة، تمثل الأطول منها المشاكل ذات الأهمية والتي تحتاج إلى حل أسرع.

1- J. MARIE GOGUE :OP.CIT.P82.

2- سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص ص 393-394.

ويعتبر منحني PARETO أداة من أدوات الرقابة التي تساعد على تحديد وتصنيف المشاكل حسب درجة أهميتها، ويقوم مفهومه على أساس هو أن: عوامل أو مدخلات قليلة قد تسهم بنسبة كبيرة من النتائج التي قد تكون أخطاءً أو عيوباً ويشار إلى ذلك بقاعدة (20/80) والتي تعني أن 80% من المشاكل تنجم عن 20% من الآلات، وأن 80% من عيوب المنتجات تنتج عن 20% من مسببات هذه العيوب.⁽¹⁾

هذا وبعد تهيئة كل الظروف والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة تأتي المرحلة الثالثة وهي:

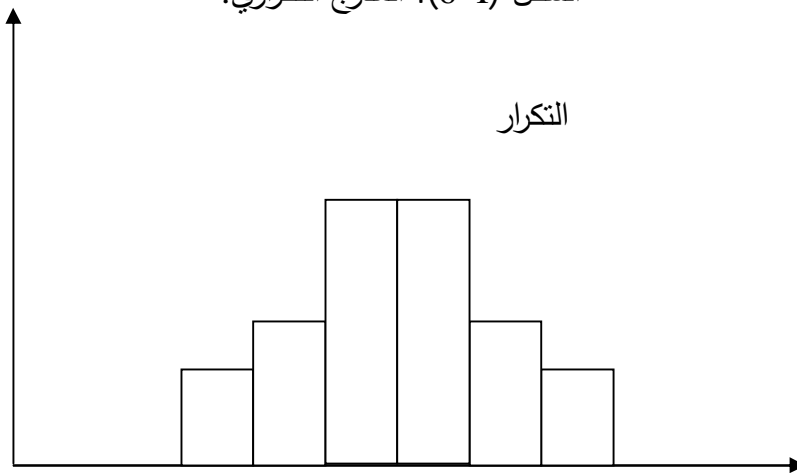
- **مرحلة التنفيذ والتطبيق:** ويتم فيها تنفيذ وتطبيق ما جاء في الخطة الإستراتيجية لتجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، وذلك بتضافر جهود كل من المديرين والعمال.⁽²⁾
إن عملية تنفيذ وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ترافقها عملية أخرى مهمة والمتمثلة في المرحلة الرابعة وهي:⁽³⁾

- **مرحلة مراقبة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة:** وتتمثل في استخدام مختلف الأساليب والأدوات الكمية والإحصائية للرقابة، للتأكد من تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط، وتحقيق الأهداف الموضوعية في الخطة، ولكن استخدام هذه الأساليب والأدوات يتطلب تدريب العمال على كيفية استخدامها، ومن بين هذه الأدوات نذكر:⁽⁴⁾

1- الأدوات الإحصائية الأساسية المتمثلة في:

أ. المدرج التكراري: وهو عبارة عن أعمدة تظهر التوزيع التكراري، ويستعان به لتقدير الانحرافات، كما يوضح الشكل (6-I).

الشكل (6-I): المدرج التكراري.



1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص ص 584-585.

2- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 247.

3- سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 183.

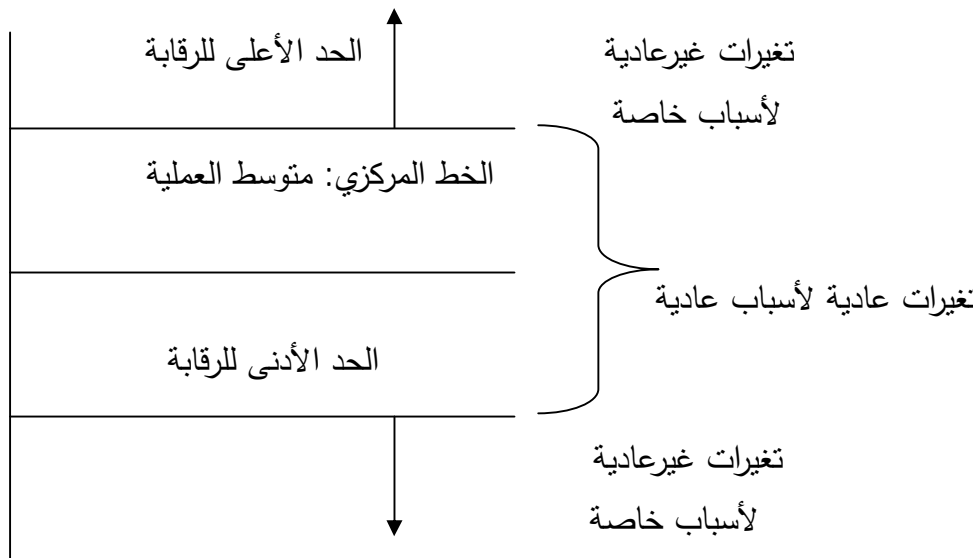
4- سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص ص 398-407.

الأبعاد

المصدر : سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص399.

- ب. الارتباط: ويستعان به لقياس العلاقة بين متغيرين .
- ج. المتوسط، المدى، الانحراف المعياري: كلها أدوات إحصائية تساعد على توضيح الانحرافات.
2. **الانحرافات العادية وغير العادية**: فظهور الانحرافات العادية يعني أن العمل في حدود الرقابة الموضوعية، أما الانحرافات غير العادية تدل على أن العملية خارجة عن نطاق التحكم ويجب النظر فيها.
3. **خرائط المراقبة**: وهي عبارة عن وسيلة إحصائية لتحديد ما إذا كانت القراءات الخاصة بعملية ما ناتجة عن انحرافات عادية أو غير عادية، وتحتوي هذه الخرائط على ثلاثة خطوط؛ الخط الأعلى والأدنى للرقابة، والخط المركزي يمثل متوسط العملية، فأى نقطة تقع خارج حدود الرقابة تعني أن العملية غير مقبولة، في حين أن النقطة التي تقع داخل حدود الرقابة تعني أن العملية مقبولة، وهذا ما يوضحه الشكل (I-7).

الشكل (I-7): خرائط الرقابة.



المصدر : سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص404.

فمجموع هذه الأدوات تستخدم للرقابة على تنفيذ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بحيث تمكن من تقييم الأداء الفعلي، ومقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية، من أجل كشف الانحرافات وتصحيحها، على أن تكون عملية الرقابة مستمرة ومتزامنة مع تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة لضمان أفضل تطبيق لها .

مما سبق ذكره من مراحل نستنتج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغيرات شاملة واسعة بالمؤسسة انطلاقاً من تغير الثقافة القديمة بثقافة تتلاءم مع الفلسفة الجديدة وتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق بتغيير الهيكل التنظيمي، وإعادة تصميم العمليات، وتدريب العمال على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة

وأدواتها ليتم التنفيذ بالاستعانة بهذه الأساليب والأدوات في عملية الرقابة التي لا بد أن تكون متزامنة مع التنفيذ.

ومن مجمل ما سبق ذكره فتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لا بد أن يقوم على أسس ومرتكزات، والتي تدعم مجموعة من المبادئ التي تساعد على التطبيق الذي يتطلب المرور بالعديد من المراحل والتغييرات التي تمس المؤسسة ككل، تشمل الثقافة، العمال، المسؤوليات، الوظائف... الخ. لأن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر العادي أو مثله مثل الخطط الإستراتيجية التي اعتادت المؤسسة تنفيذها لأن ذلك الاعتقاد قد يعيق عملية التنفيذ والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة.

وكخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل فالجودة هي المحور والأساس الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة، بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك والزيون، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، كفلسفة للتسيير تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد العاملين على حد سواء، وبالتالي تحقيق التميز للمؤسسة تنافسياً، وكتحفيز للمؤسسة ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها، ظهر ما يسمى بأنظمة إدارة الجودة الشاملة التي هي عبارة عن سلسلة للمواصفات يطلق عليها سلسلة مواصفات الإيزو التي سنتطرق إليها في الفصل الموالي.