

الفصل الأول : مفهوم الجودة

المبحث الأول : ماهية الجودة

المبحث الثاني : مفردات الجودة

ورحاناتها

الفصل الأول : مفهوم الجودة المبحث الأول: ماهية الجودة

يعتبر مفهوم الجودة مفهوما قديما قدم التاريخ باعتبار أن كلمة الجودة : "qualité" مشتقة من الكلمة اليونانية : "qualis talis" والتي تعنى بالفرنسية "tel quel" والتي يمكن تفسيرها بـ: "المطابقة للمواصفات" هذه الكلمة اليونانية التي حولها Ciceron في عهد القيصر إلى كلمة : "qualitas" (1) محاولا اختصار ما كانت تدل عليه الكلمة الأولى.

المطلب الأول : الجودة , التاريخ والتعاريف المختلفة

هناك العديد من التشريعات التي لمحت لمفهوم الجودة باستعمال بعض المفردات ، ففي القرن الثامن عشر ما قبل الميلاد ، أنشأ هامورابي ملك بابل مجموعة من 282 قاعدة قانونية ، هذه القواعد التي سميت بشريعة هامورابي والتي تهتم بتنظيم حياة الناس وتبين واجبات وحقوق الرجال الأحرار ، بينت في القاعدة رقم : 233 أنه : " إذا قام البناء ببناء منزل ، لكنه لم ينفذ عمله حسب المعايير ، وإذا بني الحائط وانهار فيما بعد ، فإن البناء مطالب بإعادة بناء الحائط من جديد ومن حسابه الخاص" (2) . هذا النص لم يدل صراحة على مفهوم الجودة ولكنه أشار إلى كلمة المعايير والتي تعنى وجود مواصفات محددة سلفا لإنجاز ذلك العمل ، والتي من الواجب أن تتطابق مع الشيء المنجز وهناك أمثلة عديدة على أن مفهوم الجودة ليس بالمفهوم الجديد وإن لم يذكر لفظه ، ففي مصر بلاد الفراعنة وفي القرن الخامس عشر قبل الميلاد ، وعند بناء الأهرامات ، كان هناك مفتش (3) يقوم بمراقبة الأحجار المربعة الشكل ما إذا كانت جوانبها عمودية ، حاملا معه حبل أو قطعة من العظم لقياس ذلك ، برفقة نحاس على الحجر يقوم بعملية التعديل إذا ما تطلب الأمر ذلك .

وفي عهد الفينيقيين ، تتم معاقبة الذين يقومون بمعاودة صنع منتجات معيبة غير مطابقة للجودة المطلوبة بقطع أيديهم (4) لأنهم لم يحسنوا ممارسة مهنتهم .

وقد ظهرت فيما بعد أولى المبادرات لسن قوانين تردع التجار عن بيع منتجات غير مطابقة للمواصفات ، ففي فرنسا وفي القرن السابع عشر قرر ابن أحد كبار صانعي الرداءات معاقبة كل من يبيع رداءات غير مطابقة لما هو معمول به على مراحل ، المرة الأولى تفرض عليه ضريبة خاصة يدفعها وإن استمر في فعلته فيواجه التشهير والفضيحة أمام الناس (5)

أما في القرون الوسطى فظهر إلى الوجود المفهوم الحالي -دفتن الشروط- (6) إذ وجدت هناك تعريفات تخص جودة العمل المؤدى تظهر عند توقيع العقد بين الطرفين المنتج

(1) RADU DRAGOMIR ET BERNARD HALAIS:"des millénaire de qualité", **réalités industrielles**, avril -mai, 1996, p 8

(2) IDEM, p 7

(3) IBIDEM

(4) IBIDEM

(5) IBIDEM

(6) IBIDEM

والمشتري ، وهذا عن طريق وصف جميع الخصائص التي تجب أن تتوفر في المنتج ، الهدف الأساسي من كل هذا هو تظمين الزبون لكن الجانب السيئ فيه هو تقليص تطور المنتجات وطرق العمل.

ومنه لم يكن مفهوم الجودة مبتكرا من طرف المفكرين الحاليين وحسب بل ساهم فيه الكثير حتى قبل الميلاد وإن لم يذكروا كلمة الجودة بعينها. حيث أن أرسطو عرف الجودة أنها ثابتة ، فهي ليست فعل بل هي حالة ، هذه الحالة يمكن أن تكون عادة قابلية طريقة للعيش أو مظهر⁽¹⁾ لكن هذا التعريف فيه غموض واضح لأن المظهر يمكن وصفه أو قياسه ولكنه ليس بالضرورة كل شيء .

واختلف الكثير من الكتاب في وضع تعريف واضح ومحدد لمفهوم الجودة ، غير أن الشيء المتفق عليه بين غالبية المفكرين أن الزبون هو الحكم الوحيد على جودة المنتج زيادة على أن الغرض من الجودة هو إشباع لرغباته وفيما يلي بعض التعريفات :

يعرف الكاتب James Teboul الجودة أنها "قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال ، بأحسن تكلفة ، بتخفيض الخسائر افضل من المنافسين"⁽²⁾. هذا التعريف ركز على مفهوم تقليل التكلفة مقارنة بالمنافسين الموجودين في نفس القطاع مع الأخذ بعين الاعتبار درجة قبول الزبائن لهذه المنتجات ، لكنه لم يركز على الجانب الأساسي في معادلة الجودة وهو الزبون فالتركيز الأول والأخير ينصب عليه فهو الذي سينتفع بالمنتج وهو الذي سيحكم عليه ما إذا اشبع الرغبات التي احتاجها أو لا .

أما Grosby فيعرف الجودة على أنها : " تطابق المنتج مع متطلبات الزبائن"⁽³⁾ فهو يعتبر أن تمتع المنتج بالخصائص المطلوبة ليس العامل الوحيد من أجل إرضاء الزبون ، لأن جودة المنتج لا تشمل فقط الخصائص التقنية الموجودة فيه بل تتعدى ذلك إلى ما قد يستطيع ذلك المنتج توفيره للمشتري فإذا كان هناك منتج معين يتوفر على جميع الخصائص المطلوبة لكن الزبون يجد أن استعماله معقد فالنتيجة الحتمية أنه لن يلقى قبولا لديه وبالتالي يلجأ إلى منتج آخر أكثر جودة .

وعرفت الجمعية الفرنسية للمعيارية Afnor الجودة على أنها : " قابلية منتج أو خدمة لإشباع الرغبات المعلنة أو الكامنة للمستهلكين"⁽⁴⁾ في هذا التعريف قسمت رغبات المستهلكين إلى رغبات معلنة ورغبات كامنة أي رغبات يعلمها الزبون قبل عملية الشراء وأخرى تتكون لديه بعد عملية الشراء وهذا ما سوف يساعده في تحديد رغباته في المرة التالية .

(1) ROGER REYNIER : (PAGE CONSULTE LE 20OCTOBRE 2002) QUALITE : MYTHE OU REALITE ? HTTP ://ourworld : compuserve .com/homepages / qualazur /def -qual.htm

(2) JAMES TEBOUL : LA DYNAMIQUE QUALITÉ, ed d'organisation, paris, 1990, p7

(3) W.A SUSSLAND : LE MANAGER, LA QUALITÉ ET LES NORMES ISO, ed tec et doc, paris, 1996, p 16

(4) C.BUSSENAULT et M .PRETET : ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE, ed vuibert , paris, 1991 , p3

كما حددت الجمعية الفرنسية للمعيارية لمكونات الجودة(1):

- المواصفات والأداء
- إمكانية الإشتعال ، إمكانية الصيانة ، إمكانية التخزين ، إمكانية الديمومة
- الأمان عند الاستعمال ، عدم تلويث البيئة
- التكلفة الإجمالية للاقتناء

وفي نظر R.Reynier فان الجودة هي : " مظهر الشيء والذي يؤدي إلى حكم ملائم أو غير ملائم ، يستند الحكم على مجموعة من الخصائص التي تحقق ما نرغب فيه"(2) وبالتالي هذا التعريف يتضمن ثلاث أقطاب:

- المظهر : والذي يتضمن وصفا أو تمييز للمنتوج ، يعرف المظهر عند الإجابة عن الأسئلة التالية : ماذا ؟ متى ؟
- الرغبة : التي تتضمن حاجة ظاهرة أو حاجة كامنة ، وتعرف بالإجابة عن السؤال : لماذا؟
- الحكم : وهو عبارة عن مدى توافق المظهر مع الرغبة ونحصل عليه عن طريق الإجابة عن السؤال : كيف ؟ .

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الحكم الذي يصدره الزبون يرتكز على عاملين(3):

- 1- ما يجب أن يكون (الضروري) LES MUSTS: هي العوامل التي تحدد بصفة نهائية ما إذا كان المنتج مقبولا من طرف الزبون أو لا ، وتكون على شكلين لا ثالث لهما القبول أو الرفض
- 2- ما نريد أن يكون (المرغوب) LES WANTS : هي عبارة عن المتغيرات التي تؤدي إلى الحكم على المنتج ، غالبا ما تكون المرغوب وصفا لما نريد أن يكون عليه الضروري ، فإذا حدد LE MUST السعر الأقصى لشراء المنتج فان LE WANT يأمل دوما أن يكون السعر اقل ما يمكن من اجل منتج يحقق المواصفات المطلوبة

عند وضوح هذان العاملان نستطيع قياس الجودة أي الإشباع الذي يحققه الزبائن.

تستند الكثير من التعريفات على اعتبار أن رغبات المستهلك تنقسم إلى رغبات ظاهرة ورغبات كامنة حيث يرى بعض الكتاب أن الجودة هي : " مجموعة من الخصائص والمواصفات لمنتوج أو خدمة والتي تهدف إلى اتباع حاجات واضحة أو خفية(4) بينما يرى آخرون أن هذه الرغبات يجب أن يتم التفاوض عليها بين الطرفين المنتج والزبون حيث أن الجودة هي : " درجة إشباع الرغبات المتفاوض عليها مع الزبائن"(5) فحسب هذا التعريف ، المؤسسة لا تعتمد فقط على الخصائص المطلوبة من طرف الزبائن ، ولكن تقوم بالتفكير أولا في رغبات المستهلكين وتفضيلا تهم قبل وبعد عملية الشراء ، ففي بعض الأحيان

(1) IBIDEM

(2) ROGER REYNIER : op.cit

(3) W.A.SUSSLAND: op.cit, p 17

(4) GERD.F.KAMISKE et JORG-PETR BRAUER:MANAGEMENT DE LA QUALITE DE A à Z, ed masson,paris,1994,p60

(5) W.A.SUSSLAND: op.cit, P17

الزبون نفسه لا يدري ما هي رغباته بالضبط لأنه يصدر الحكم على المنتج بعد شراءه وبالتالي فإن على المؤسسة أن لا تحصر الجودة فقط في متطلبات الزبون لأن هذه الأخيرة ليست دوما واضحة⁽¹⁾

أما حسب Phillipe Detrie فإن الجودة هي: " قدرة مجموعة من المواصفات الذاتية لتلبية حاجات ضرورية"⁽²⁾, وتكون من خصائصها:

- 1- يمكن أن تكون جودة ظاهرة أو كامنة
- 2- يمكن أن تكون نوعية وكمية
- 3- توجد عدة أنواع من المواصفات :
 - خصائص فيزيائية: ميكانيكية ، كهربائية ، كيميائية
 - خصائص حسية: الرائحة، اللمس ، الطعم ، مرئية ، صوتية
 - خصائص زمنية: الدقة ، إمكانية التخزين
 - خصائص وقائية: حماية الأشخاص عند الاستعمال
 - خصائص وظيفية: أقصى سرعة للسيارة مسافة الفرملة.

وحسب معايير ISO /BIS 9000 نوفمبر 1999 فإن الجودة هي : " قدرة مجموعة من المواصفات الداخلية لمنتج ، نظام أو سيرورة على إرضاء طلبات الزبائن أو الأطراف الأخرى المساهمة"⁽³⁾

هذا التعريف يتضمن توسيعا لمفهوم الجودة من خلال التطرق لجودة النظام و السيرورة إضافة إلى ذكر الأطراف المساهمة أي الأطراف التي لها مصلحة في استمرارية المؤسسة كأصحاب الأسهم ، الموردين .

حيث تعرف السيرورة على أنها نظام لمجموعة من العمليات التي تستخدم الموارد من اجل تحويل المدخلات إلى مخرجات ، باعتبار أن المنتج هو نتيجة لسيرورة معينة⁽⁴⁾ وفي هذا الإطار يرى بعض المفكرين أن الجودة لا تتعلق فقط بالمنتج وخصائصه التقنية بل يتعدى ذلك إلى اعتبار أن الجودة تعرف أيضا بكل لواحق المنتج⁽⁵⁾ ، ويرى البعض منهم أن الجودة بمفهومها الواسع يجب أن تتكون من⁽⁶⁾ :

- جودة تصميم المنتجات
- جودة سيرورة الإنتاج
- جودة التموين
- اختيار رغبات الزبائن
- جودة علاقات العمل في المؤسسة

وهذا ما يسمى بالنظرة التكاملية للجودة

(1) IBIDEM

(2) PHILLIPE DETRIE:CONDUIRE UNE DEMARCHE QUALITÉ,ed d'organisation,4° edition,paris,2001,p21

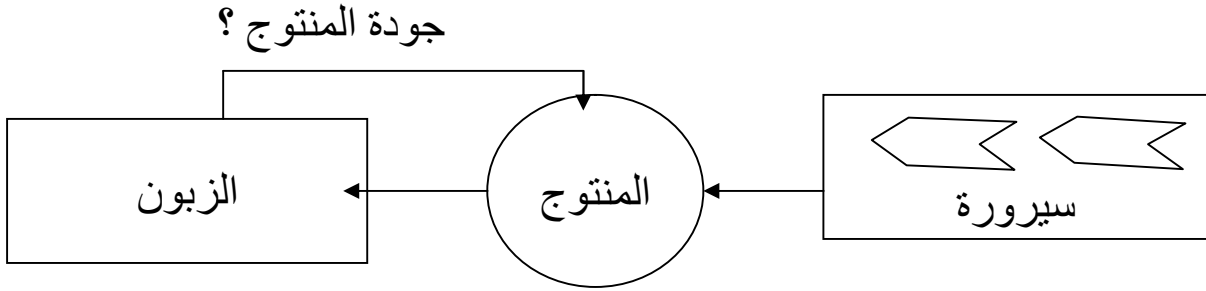
(3) CLAUDE JAMBART:L'ASSURANCE QUALITÉ, 3e édition,ed economica,paris,2001,p9

(4) IBIDEM

(5) J.P.HELPER:POLITIQUE COMMERCIALE, ed vuibert, paris,1987,p73

(6) CHANTAL BUSSENAULT et MARTINE PRETET:ECONOMIE ET GESTION DE L'ENTREPRISE,ed vuibert,2° edition,1998 ,p203

لهذا فان جودة أي منتج لا تتحقق فقط بالخصائص التي يتمتع بها ، بل بالنسبة لرغبات الزبائن فالجودة تتكون أساسا من المنتج الذي يكون على شكلين : سلعة أو خدمة ، حسب الطبيعة وحسب السعر ثم تنتقل من بعد ذلك إلى البيئة التي يتواجد فيها المنتج : سرعة التسليم ، الضمانات ، لذا وفي الحالة العكسية ، وفي حالة عدم تلبية رغبات الزبائن يحدث عدم التطابق ما بين الرغبات والخصائص المطلوبة أما عن طريق نقص في الجودة (خصائص اقل من الرغبات) أو عن طريق زيادة في الجودة (خصائص اعلى من الرغبات)⁽¹⁾ والشكل رقم (1) يوضح ذلك :



شكل رقم (01) : جودة المنتج وتوجات
المصدر: Claude Jambert : Op.cit ,p11

فيما يرى مجموعة من الكتاب أن الجودة هي أولا وقبل كل شيء وحدة تفكير لا تحمل في طياتها أي توجه تقني⁽²⁾ فهي حالة ذهنية حيث أن :

$$\text{الجودة} = \text{تقنية} + \text{ذهنية}$$

على هذا الأساس فالجودة نشأت بتلاحم التقنيات المستعملة مع الأفكار ، باعتبار أن الأفكار حول الجودة لم تجد طريقا للتحقيق إلا باستعمال التقنيات المناسبة

وأشار البعض إلى أن الجودة يجب أن تحقق مستوى متوازن من رضى كل من المنتج و الزبون حيث أن الجودة : " تشير إلى مستوى معادل لصفات يتميز بها المنتج أو الخدمة مبنية على قدرة المنتج وحاجات المستهلك"⁽³⁾

(1) CLAUDE JAMBERT : op.cit, p 11

(2) GERD.F.KAMSKE et JORG –RETER BRAUER , op.cit, p 61

(3) اديجي بودانداديرو : الدليل الصناعي إلى ايزو 9000 ، ترجمة فؤاد هلال ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية 1999، ص 10

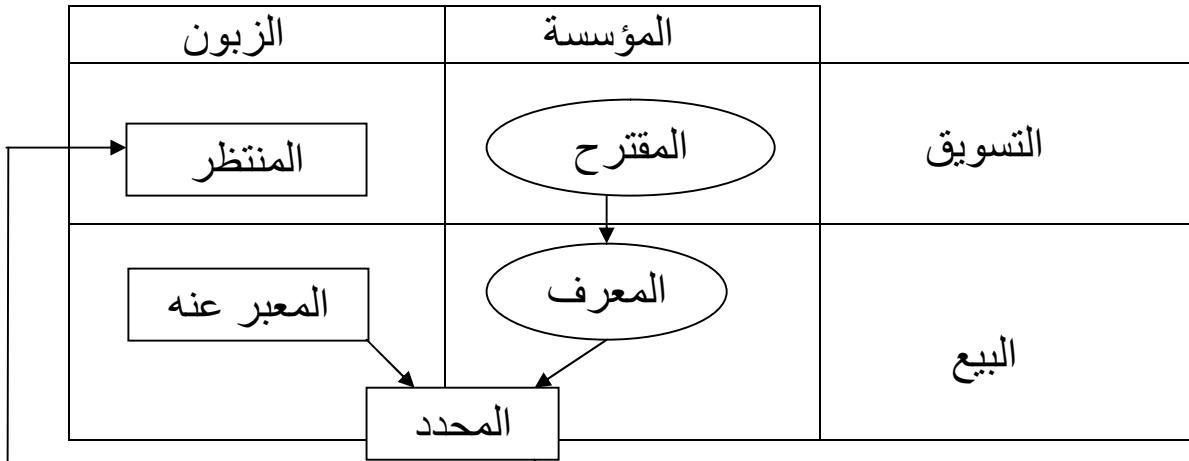
ان مجموعة الصفات التي تحدد قدرة المنتج على إشباع حاجات معينة ومحددة بذاتها ، وتحقيق الجودة فيه هي مسؤولية كل عامل في المؤسسة ، لذا وللوصول إلى مستوى جيد لجودة المنتجات يجب أن يكون هناك التزام يمتد من المنتج إلى المستهلك الأخير ، ان المنتجات المصممة والمشتتة على وجودة عالية لا يمكن الحفاظ عليها عند نقطة المستهلك ما لم تستخدم بطريقة صحيحة لهذا فالمنتج الذي يعتبر أنه ذو جودة عالية لغرض معين وفي وقت معين قد لا يعتبر متميزا بجودة مقبولة لغرض آخر أو في وقت آخر .

لذلك يمكن تلخيص قواعد الجودة فيما يلي (1) :

1. قدرة المنتج على مطابقة للمواصفات
2. تمثل المواصفات حاجات المستهلكين
3. تبدأ الجودة من مرحلة التصميم

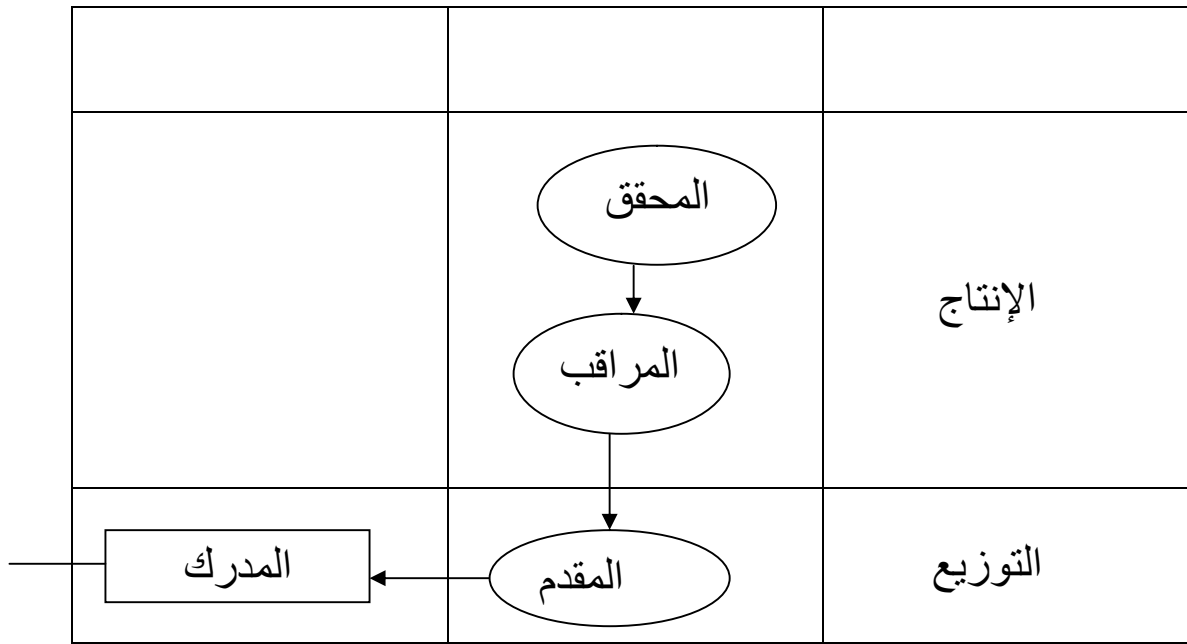
وعليه ومن خلال مجموعة التعريفات السابقة فان الجودة هي مفهوم واسع وكل باحث لديه مفهومه الخاص لكن الشئ المتفق عليه أن الجودة هي قابلية مجموعة من الخصائص الموجودة في المنتج لإرضاء رغبات معلنة أو كامنة لدى المستهلكين ، والمتفق عليه أيضا أن الزبون هو الحكم الوحيد على مستوى الجودة في المنتج حيث أن لكل زبون رغبات معينة عن رغبات زبون آخر ، فالمؤسسة تهدف من خلال إدخال مفهوم الجودة إلى الاهتمام بالمتطلبات المتزايدة في حالات كثيرة من تحقيق حصص سوقية جديدة، فالاهتمام الأول للمؤسسة هو إشباع رغبات الزبون دون عمل أخطاء مع زيادة الجودة في المستقبل(2) عن طريق توقع حاجات الزبون وبالتالي تقديم جودة متزايدة

فالمؤسسة يجب أن تولى أهمية كبيرة عند التفاهم مع الزبائن حول خصائص المنتج ، لأنه من بين المشاكل الحقيقية التي تواجهها هو وجود عدد كبير من الرغبات تختلف بقدر عدد الزبائن ، فكل زبون - كما سبق الذكر - تكون لديه رغبات تختلف عن زبون آخر ، لهذا فالمؤسسة يجب أن تعمل على تحقيق تطابق - بأكبر قدر ممكن - بين مستوى الجودة المنتظر ومستوى الجودة المدرك والشكل رقم (2) يوضح ذلك



(1) المرجع السابق: ص 11

(2) GERD.F.KAMSKE et JORG -RETER BRAUER ,op.cit, p 5



شكل رقم (2) : الرهان جعل مستوى الجودة المنتظر والمدرك متطابقان

المصدر: Philippe Detrie : Op.cit , p 19

وفي خضم هذه التعريفات، الجودة تشمل الجانبين الكمي والحسي وكل الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتقنية وهي كنظام فرعي من المؤسسة شاملة لكل وظائفها وتسييرها يتم من كل أفراد المؤسسة مع ضرورة وجود الاتصال الفعال بين عناصر المؤسسة وزبائنها من أجل تكيف المنتجات والخدمات مع انتظارات الزبون وتطوراتها⁽¹⁾ كما تجدر الإشارة أيضا أن هناك من الكتاب من قسم الجودة في مؤسسة إلى نوعين :

1- الجودة الداخلية⁽²⁾: تجيب عن ضرورة أخرى غير إشباع الزبائن ، فهي ان كانت ضرورية بالنسبة للمؤسسة فإنها ليست كافية لضمان استمراريتها ، فهي قدرة المؤسسة على تحقيق العمليات المطابقة للمتطلبات الخاصة من أول مرة ، فاللجودة الداخلية تتطلب المادة إعادة العمليات التي لم توصلنا إلى مستوى الجودة المطلوب

2- الجودة الخارجية : تمثل مدى قدرة المنتجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن والتي يمكن تحسينها باستعمال المفهومين التاليين⁽³⁾:

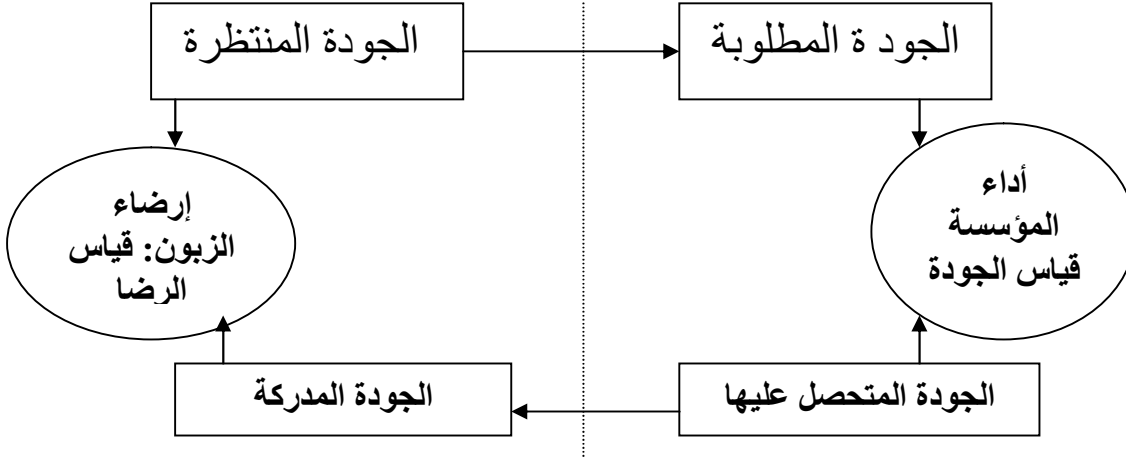
أ- رضا الزبون : والذي يقاس بالفرق بين مستوى الجودة المدرك ومستوى الجودة المنتظر

(1) علي رحال وإلهام يحيوي : "الجودة والسوق" ، مجلة آفاق ، جامعة عنابة، عدد 5، مارس 2001، ص 46

(2) CLAUDE JAMBERT : op.cit , p 13

(3) IBIDEM

ب- أداء المؤسسة : ويقاس بالفرق بين مستوى الجودة المطلوب ومستوى الجودة المحقق .
والشكل رقم (3) يوضح ذلك :



شكل رقم (3) : الجودة الخارجية قياس رضا المستهلك وقياس أداء المؤسسة

المصدر: Claude Jambert : Op.cit ,p13

ال

ارتبطت الجودة بمفاهيم خاطئة لدى الزبائن والتي من ضمنها :

1- ارتباط الجودة بالمنتوج فقط :

من بين الأخطاء المتداولة أن الجودة تتعلق بالمنتوج فقط ، لكن في الحقيقة أن كل مؤسسة تباع منتوجا معينا وقد يكون غير ملموس في كثير من الأحيان كشركات النقل والطيران والبنوك ، فهذه الأخيرة تقدم منتوجات غير ملموسة إلا أنها تقدم خدمات وتحسين الجودة في هذه الحالة يتم عن طريق تحسين طرق الاستقبال والتعامل مع الزبائن

2- ارتباط الجودة بالفخامة :

يعتقد الكثير من الزبائن أن المنتوجات ذات الأسعار المرتفعة هي أفضل المنتوجات وأكثرها جودة لكن في الحقيقة يمكن أن يكون المنتوج ذو جودة عالية بينما نجد سعره منخفض كالمنتوجات اليابانية مثلا والتي تمتاز بالفخامة والتصاميم العالية بأقل الأسعار الموجودة في السوق .

3 - ارتباط الجودة بطول مدة الانجاز :

في نظر العديد من الزبائن ، المنتج ذو الجودة العالية (الجيد) يتطلب وقت كبير لانجازه للحفاظ على ترتيب مراحل إنتاجه بدقة وتقان حتى يصبح منتجاً نهائياً ، لكن الحقيقة أن على المؤسسة تقديم منتجات لها طابع تنافسي وبما ان التنافسية تعتمد على تلاحم عاملين : الإنتاجية والجودة، فعلى المؤسسة العمل على تطوير هذين العاملين سوياً .

4 - الجودة تحتاج إلى أخصائيين :

تحتاج المؤسسة فعلاً عند تطبيق سياسة الجودة إلى أخصائيين لمتابعة العمليات اللازمة مثلاً لنيل شهادة الجودة ، لكن عمل هؤلاء الأخصائيين يرتبط بوجود عمال أكفاء ومحفرين للوصول بالمؤسسة إلى المستوى التنافسي المطلوب والتقرب أكثر من زبائنها

5- عدم ارتباط الجودة بالقياس :

يخطئ البعض بالاعتقاد انه لا يمكن قياس جودة المنتجات غير ان هناك ثلاث معايير ممكنة للقياس :

أ- قياس درجة إشباع الزبائن : عن طريق حساب ما أضعته المؤسسة من حصتها السوقية

ب- تطابق المنتجات مع المواصفات المطلوبة : يمكن قياس جودة المنتجات بواسطة مؤشرات معينة لقياس درجة التطابق بالنسبة للمواصفات المطلوبة

ج- تكاليف الجودة : التي تحسب من خلال عمليات التعديل التي تجرى للمنتجات المعيبة

6- ارتباط الجودة بالتكاليف المرتفعة :

ترتبط الجودة في أذهان الكثير بارتفاع تكاليف الحصول عليها ، لان المنتج ذو الجودة العالية يحتاج إلى تعديلات كثيرة للوصول به إلى المستوى المطلوب من طرف الزبون ، لكن هذا غير صحيح بتاتا فاللجودة هي التي ترتبط بارتفاع التكاليف فعند وجود منتج غير مطابق للمواصفات المطلوبة أو به عيب معين ، تلجأ المؤسسة إلى إعادة إجراء مجموعة من العمليات وبالتالي تزداد التكاليف

7- استحالة الوصول إلى " صفر خطأ " في عملية الإنتاج :

ان مفهوم " صفر خطأ" في الإنتاج لا يلغي كون هناك أخطاء ترتكب ، ولكن يجب البحث في أسباب هذه الأخطاء كي لا تعاد ثانية، لهذا يتحتم على كل زبون ان لا يرضى بمستوى جودة المنتجات دون ان يكون هناك تحسين مستمر لهذه الجودة ، وفي بعض الأحيان هناك حالات لا يسمح فيها بالخطأ بتاتا ، وحتى وان حدث هذا ، ففي المرة التالية لا يسمح بتكرار نفس الخطأ مرة أخرى ، ففي مجال صناعة الطائرات تتضح حتمية إتمام

العمل بإتقان دون الوقوع في أي خطأ لأن حجم العواقب الناجمة عنه كبيرة وخطيرة في ذات الوقت

8- الجودة لا تطبق على كل الأقسام في المؤسسة :

تعتبر المؤسسة كمجموعة من الحلقات المرتبطة ببعضها البعض ، فإذا اختلف هذا الارتباط فالمتضرر الوحيد سيكون المؤسسة وستتعدم كفاءتها لهذا فالجودة ترتبط بكل العمال في المؤسسة وبالتالي بكل الأقسام المكونة لها

9- الجودة تتطلب أعمالاً إضافية :

حقيقة تتطلب الجودة أعمالاً إضافية قليلة في البداية فقط ، لكن هذه الأعمال تعتبر بمثابة استثمار لأن النتائج المتوخاة منها ستعود بالفائدة على الجميع والتي ستساهم في حل العديد من المشاكل داخل المؤسسة ، ويتخطى هذه المرحلة الابتدائية يصبح لدى كل أفراد المؤسسة حالة ذهنية تساعدهم على العمل كفريق ضمن سياسة الجودة وهذا ما هو مطلوب منهم أصلاً .

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

تعتبر الجودة في كثير من الأحيان مقياساً للدقة والتي تعنى انعدام العيوب في المنتج المقدم ، وهى شئ ضروري لا بد منه – إلا أنها لا تنفى وجود أبعاد أخرى للجودة لا تقل أهمية عنها قد تكون في بعض الأحيان أساسية في قياس جودة المنتج ، لذا فبدلاً من التركيز على خلو المنتج من العيوب واعتباره أهم وجه للجودة ، يجب الأخذ بعين الاعتبار كافة الأبعاد الأخرى المتعلقة بها .

على هذا الأساس فالجودة يمكن أن تتضمن المقاييس الخاصة بالأبعاد التالية⁽¹⁾ :

1- الدقة :

تعتبر أهم أبعاد الأداء لما يترتب عليها من نتائج فالمنتج الجيد يجب انه يكون أولاً وقبل كل شئ خالياً من عيوب الإنتاج

2-الاكتمال :

يتعلق هذا البعد بكل المتطلبات أو المكونات أو المحتويات التي يشملها المنتج ، فإذا كان هذا الأخير مكوناً من عدد من الأجزاء أو من مزيج معين من المواد ، فإن عدم توافر كافة أجزائها أو عدم اشتمالها على كافة المواد المكونة لها يعتبر عدم اكتمال لذلك المنتج .

3-المطابقة :

نجد في كثير من الأحيان ان المنتج قد صنع بدقة – حسب المقياس الأول – ومكتمل – حسب المقياس الثاني – لكنه لا يتماشى مع المواصفات المحددة أو المعايير الموضوعية له ، وهنا يتعين أو يكون من الضروري توافر المستندات والوثائق المحددة للمواصفات التي يتطلب توافرها وبشكل كامل ودقيق لكافة الأجزاء والمكونات

4-التجديد والابتكار :

والذي يعتبر من الأبعاد المهمة من وجهة نظر الزبون فهو يبحث دائماً عن المنتج الذي يشبع أكبر قدر من رغباته هنا تكمن أهمية التجديد والابتكار ، فالمؤسسة التي تقدم باستمرار منتجات مبتكرة وجديدة تحظى دائماً باهتمام كبير من الزبائن وتجدر الإشارة هنا انه بالرغم من عدم إمكانية قياس التجديد والابتكار بشكل موضوعي إلا ان أهميتهما كبيرة جداً في كثير من الأحيان .

(1) د/فريد زين الدين : تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل ، المكتبة القومية المصرية ، الطبعة الأولى 2002 ، ص195.

5-الرتبة أو الدرجة أو مستوى الامتياز :

هذا البعد متعلق غالبا بوصف الظواهر الفنية والجمالية ، ويكون الحكم عليه شخصيا جدا أي أن لكل فرد حكمه الخاص به ، فبعض الزبائن يهتم المظهر الجمالي والشكلي في المنتج و أن يعادل هذا الاهتمام الأبعاد الأخرى للجودة .

أما Garvin فأشار إلى وجود أبعاد أخرى للجودة في مجال إنتاج السلع وعددها ثمانية وهي⁽¹⁾:

- 1- قدرة السلعة على الأداء وتحقيق الرغبات والتوقعات
- 2- السمات المميزة للمنتج : وهي الأشياء المميزة التي يمكن ان يقدمها المنتج
- 3- الاعتمادية أو درجة الجدارة : وهي احتمال فشل المنتج في القيام بوظيفة خلال فترة زمنية معينة .
- 4- درجة المطابقة : هي درجة مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير التي تم تحديدها من قبل
- 5- عمر المنتج : مقياس لقدرة السلعة على الأداء لفترات طويلة
- 6- سهولة الصيانة والإصلاح : هي إمكانية وسهولة وسرعة ودقة عملية الإصلاح والصيانة للسلعة
- 7- مظهر السلعة : مجموعة من الخصائص غير الموضوعية التي يحددها العميل بناء على تفضيلاته الخاصة ويستخدمها في الحكم على السلعة مثل : شكل السلعة أو مذاقها أو رائحتها.
- 8- الجودة كما يدركها الزبون : وهنا يستخدم الزبون إدراكه الخاص وبعض المقاييس غير المباشرة في الحكم على السلعة وبغض النظر عن المقاييس الفعلية لجودة السلعة .

بينما تتعدد الآراء ووجهات النظر حول كيفية النظر إلى الجودة فهناك من يرى ان للجودة ثلاث زوايا وهي⁽²⁾:

1- جودة التصميم :

هي بعض الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة وقد تأخذ الجودة المرتفعة في التصميم شكل استخدام مادة خام أفضل ، مثل استخدام الجلد الطبيعي بدلا من الجلد الاصطناعي في صناعة الأحذية ، وتعنى الجودة المتميزة الاعتماد على طريقة إنتاج أفضل لتحقيق دقة اكبر ومظهر افضل للسلعة وغالبا ما يظهر ذلك بالنسبة للسلع في شكل مواصفات هندسية أكثر دقة .

(1) مأمون الدرادكة وآخرون : إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للطباعة ، عمان 2001 ، ص 28
(2) المرجع السابق ، ص :51

2- جودة الأداء :

هي التي ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها وهو ما اصطلح على تسمية بدرجة الاعتمادية أو الجدارة كذلك درجة سهولة عملية الصيانة والإصلاح للسلعة عند الحاجة ، ويقصد بالاعتمادية قدرة السلعة على أداء المطلوب منها تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة ، ومن الملاحظ أن جودة الأداء عادة ما تكون محكومة بجودة التصميم التي يتم تحديدها ، فلا يمكن من الناحية العملية ان تكون جودة الأداء أفضل من مستوى جودة التصميم ، ولكن العكس في بعض الأحيان هو الصحيح ، ويمكن محاولة رفع مستوى جودة الأداء عن طريق بعض السياسات مثل : سياسة ضمان السلعة فيما يتعلق بالأجزاء المصنعة خلال فترة زمنية معينة وتقديم إرشادات عن طريقة الاستعمال .

3- جودة الإنتاج :

على الرغم من ان كلا من جودة التصميم والأداء تعتبر هدفا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ، إلا انه يصعب تحقيقهما من الناحية العملية أثناء العملية الإنتاجية ، فهناك ذلك البعد الأخر من الجودة الناتج عن ظروف الإنتاج الفعلية والذي يعرف بجودة الإنتاج أو جودة المطابقة للمواصفات ويتوقف هذا الأخير على أي حد تم اختيار التصميم بحيث يتلاءم مع القدرات التكنولوجية المتاحة في العملية الإنتاجية في المؤسسة فالتطابق الجيد بين قدرات العملية الإنتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعية للمنتج قد يؤدي إلى جودة مطابقة ممتازة على الرغم من ان المواصفات الموضوعية للمنتج تكون أصلا على مستوى متوسط .

وهناك من يعتبر أن الجودة خمس طرق ترى بها⁽¹⁾ :

1- رؤية من اجل التفوق :

تعرف الجودة بطريقة مطلقة وعامة فهي علامة العمل الجيد والمتفاني ولا نستطيع تقديم تعريف محدد لها ولكن نحس بها عن طريق الخبرة في العمل

2- رؤية مركزة على المنتج :

إن الجودة هي شيء محدد ونستطيع قياسه عن طريق الفرق بين الخصائص المطلوبة والعناصر المكونة للمنتج .

3- رؤية مركزة على المستعمل :

إن الجودة توجد غالبا في أعين المستعملين وقليلها منها في المنتج ، لكل مستهلك رغبات وحاجات مختلفة ، وكلما وجد منتوجا يلبي له هذه الرغبات والحاجات يعتبره ذو جودة عالية .

(1) GERD.F.KAMSKE et JORG –PETER BRAUER , op.cit, p 62

4- رؤية مركزة على السيرورة :
إن الجودة تعنى الوفاء للخصائص المطلوبة وكل انحراف عن هذا المفهوم سيؤدى حتما إلى انخفاض في قيمة المنتج ، فالجودة تنتج عن عمل جيد ونتائجه تكون مطابقة للمواصفات المطلوبة

5- رؤية مركزة على العلاقة : سعر /منفعة :
يعبر عن الجودة عن طريق التكاليف و الأسعار حيث أن منتوجا ذو جودة يقدم أداء جيد وبسعر مقبول أي انه مطابق للخصائص المطلوبة وبسعر مرض.

فيما أشار : PHILLIPE DETRIE إلى أربع مكونات للجودة وهي (1)

1- جودة التعريف :
وهي تحديد احتياجات الزبائن للوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة في دفتر الشروط ، المواصفات التقنية ، مدة الإنجاز ، التغليف

2- جودة التصميم :
هي إعداد أو تحفيز الحلول التي تسمح للوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة

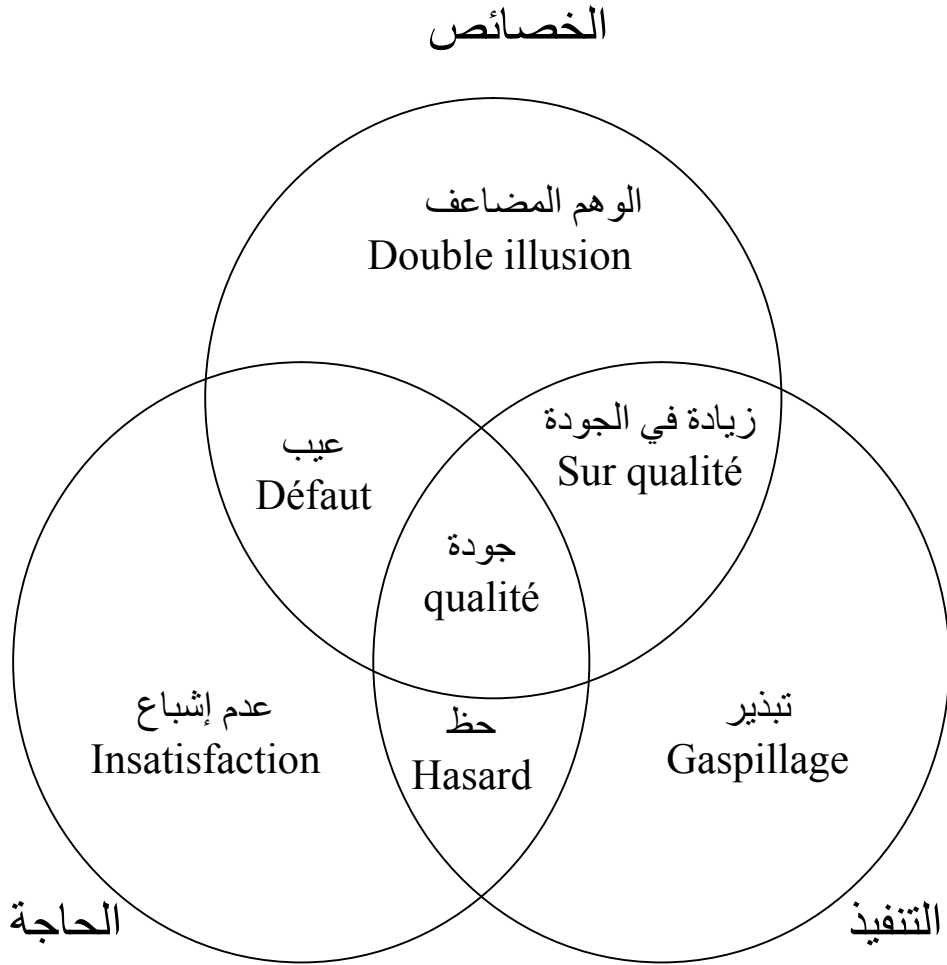
3- جودة التنفيذ :
هي تنفيذ الحلول المتطابقة كلية مع الخصائص المطلوبة وفي الزمن المحدد

4- جودة الخدمات :
هي اقتراح أداءات تكميلية لكل زبون: الاستقبال ، النصيحة، خدمات ما بعد البيع.

المبحث الثاني: مفردات الجودة ورهاناتها

(1) PHILLIPE DETRIE: op.cit, p24

يتميز استعمال مفهوم الجودة بوجود بعض المفردات والتي سنحاول معرفة مضمونها في هذا المبحث ونقوم بسرد رهانات الجودة لكل من الزبون، العامل والمؤسسة.
المطلب الأول: مفردات الجودة:



ينشأ المنتج بتلاحم ثلاث عوامل رئيسية :

- الاستماع لرغبات الزبون
- الخصائص المتواجدة بالمنتج
- التنفيذ

لهذا فالمنتج الجيد - ذو الجودة - ينشأ من تقاطع هذه المجالات الثلاثة⁽¹⁾.

فقد نستطيع إنتاج منتج يحقق رغبات المستهلك دون ان يكون ذلك ضمن الخصائص أي ان هناك عدة حالات محتمل وقوعها فالدائرة المكونة للحاجات تتقاطع مع دائرة الخصائص التي تشمل دفتر الشروط ، وتتقاطع أيضا مع دائرية التنفيذ أي هي المنتج التي يحتاجه

(1) CLAUDE JAMBERT : op.cit , p 12

الزبون ودائرة الخصائص تتقاطع مع دائرة التنفيذ وهذه المنطقة تمثل التطابق مع الخصائص .

إجمالاً يمثل تقاطع هذه الدوائر الثلاث سبعة حالات من الجودة:

- 1- الجودة المتحكم فيها :
هي الحالة التي تشبع فيها رغبات الزبائن عن طريق منتج مطابق للخصائص المطلوبة
- 2- العيب :
في هذه الحالة هناك رغبات معينة للزبون تم تحديد خصائصها لكنها لم تؤخذ بعين الاعتبار عند التنفيذ أي أن هناك بمثابة عدم تطابق قد يؤدي إلى عدم رضا الزبون
- 3- الزيادة في الجودة :
هي المنتج المطابق للخصائص المطلوبة لكن الزبون ليس بحاجة إليها
- 4- الحظ :
في هذه الحالة قد تتحقق رغبات الزبون عن طريق الصدفة أي ان هناك ظروف خارجية⁽¹⁾ عملت على تحقيق الجودة المطلوبة
- 5- الوهم المضاعف :
في هذه الحالة يقع المنتج في الخطأ مرتين ، الأول عند تحديد خصائص غير مطلوبة من طرف الزبون ، والثاني عندما لا يتم تنفيذ هذه الخصائص.
- 6- التبذير:
والذي يتمثل في فضلات الإنتاج ، الوقت الضائع ، الرتوشات في هذه الحالة الزبون ليس بحاجة إلى منتجات ليست مطابقة للخصائص وأيضا لتلبي حاجاته وبالتالي فالمنتج لا يحتاج إلى تعديلات إضافية ومعظم هذه الأخطاء تتم في عملية الإنتاج .
- 7- عدم الإشباع :
في هذه الحالة هناك رغبات (معلنة أو كامنة) من طرف الزبون ولم يتم أخذها بعين الاعتبار ضمن الخصائص وبالتالي لم يتم تنفيذها ، وهنا يجب على المؤسسة العمل على كشف تلك الرغبات و إشباعها .

(1) FRANÇOIS DAGUISE :PROFESSION QUALITICIEN,ed dunod,paris,2000,p7

المطلب الثاني : رهانات الجودة

أ- الرهان من أجل الزبون :

1- الإشباع:

إن عملية إشباع رغبات الزبائن تتحدد وفق معايير تقنية على المؤسسة احترامها ويعبر عنها في دفتر الشروط الذي يحدد بدوره المواصفات المطلوبة و المراد إشباعها ، وهذا اجدر شئ يرتقبه الزبون وعليه يقبل أو يرفض السلع التي تتطابق مع المواصفات ويرفض ما لم يحدد أو يخرج عن نطاق الصياغة التقنية للسلعة أو الخدمة .

2- الوفاء:

إن العلاقة بين المؤسسة وزبائنها تتعدى الحواجز المادية من ربحية ورفع أرقام الأعمال إلى زيادة الترابط وتمتين العلاقة مع الزبائن في إطار الوفاء بين الطرفين ويصبح هذا العامل المحرك أو العنصر الحيوي ويعرف الزبون الوفي للمؤسسة على انه:

- هو الذي لديه ثقة كافية بالمؤسسة بحيث تصبح لديه القدرة على طرح جميع رغباته قصد تحقيقها .
- يوضح نقائص المنتجات يسهر على تحسين صورة المؤسسة و يشارك في عملية تطوير المنتجات الجديدة
- لا يغير ولائه للمؤسسة ولا يبحث عن بديل من منافسيها لإشباع حاجات كانت تنفرد بتلبيتها

وعلى هذا الأساس فانه من الضروري على المؤسسة المحافظة على وفاء زبائنها ذلك لأن الحفاظ على زبون حالي يكلف المؤسسة خمس مرات اقل من ان تبحث عن زبون جديد⁽¹⁾

ب- الرهان من أجل الفرد العامل

1- التركيز على عمل كل فرد :

على المؤسسة العمل على تحسين جودة العمل إذا ما أرادت زيادة فعالية العمال ، هذا التحسين الذي تعمل المؤسسة على إدخاله عن طريق اتباع سياسة الجودة يعتبر من العوامل التي ترفع من فعالية كل الأفراد المتواجدين فيها ، وبالتالي يتخلصون من الأعمال الزائدة والمتبعة والتي من ضمنها أجرا تعديلات على المنتجات التي يتضح ان بها عيب بعد إنتاجها .

فكل عامل باستطاعته تقديم مساهمة – ولو بسيطة – في تحسين عمله شرط ان تكون لدى المسؤولين أذن صاغية وتأخذ آرائه بعين الاعتبار.

(1) PHILLIPE DETRIE: op.cit,p32

- وعلى هذا الأساس يجب الأخذ بعين الاعتبار خمس فرضيات⁽¹⁾
- كل عامل لديه آراء خاصة به قد تختلف عن آراء الآخرين
 - كل الأشخاص لا يحبون التبذير
 - كل الأشخاص يحبون العمل المتقن ، ويريدون الافتخار بما صنعته أيديهم
 - كل شخص يجب ان يكون محترم ومقدر ، مهما كانت وظيفته في المؤسسة
 - لا يتقبل الأشخاص عادة التقليل من عملهم

2-المساعدة على تنشيط التسيير :

في الفترات الماضية ، كان التسيير منصبا على تمرير الأفكار من الإدارة نحو العمال لكن في الفترة الحالية فان التسيير هو فن تحفيز فريق العمل نحو الإشباع المستمر للزبائن سواء كانوا زبائن داخليين (العمال داخل المؤسسة) أو خارجيين (المستهلكين)

لذا فانه من الواجب توجيه ثقافة المؤسسة نحو إشباع الزبون أخذا بعين الاعتبار الجودة كأحد أهم أعمدة النمو داخل المؤسسة

3- التماسك :

إن المؤسسة هي بمثابة مكان عمل يضم كفاءات متعددة ، لذا لا يجب النظر إليها كتجميع للكفاءات بل يجب اعتبارها تعدد للكفاءات لهذا فالشيء المطلوب من العمل هو توفر ثقافة التعاون بينهم للقيام بكل المهمات المسندة إليهم بإتقان

فغياب روح التعاون بين العمال تؤدي إلى سلوكات سيئة ، فعند حدوث خطأ ما تجد الجميع يلقي بالمسؤولية على بعضهم البعض ، كما ان الجميع يحاول الاستيلاء على حق من حقوق زميله العامل ، فهذا الجو غير ملائم للعمل جماعيا .

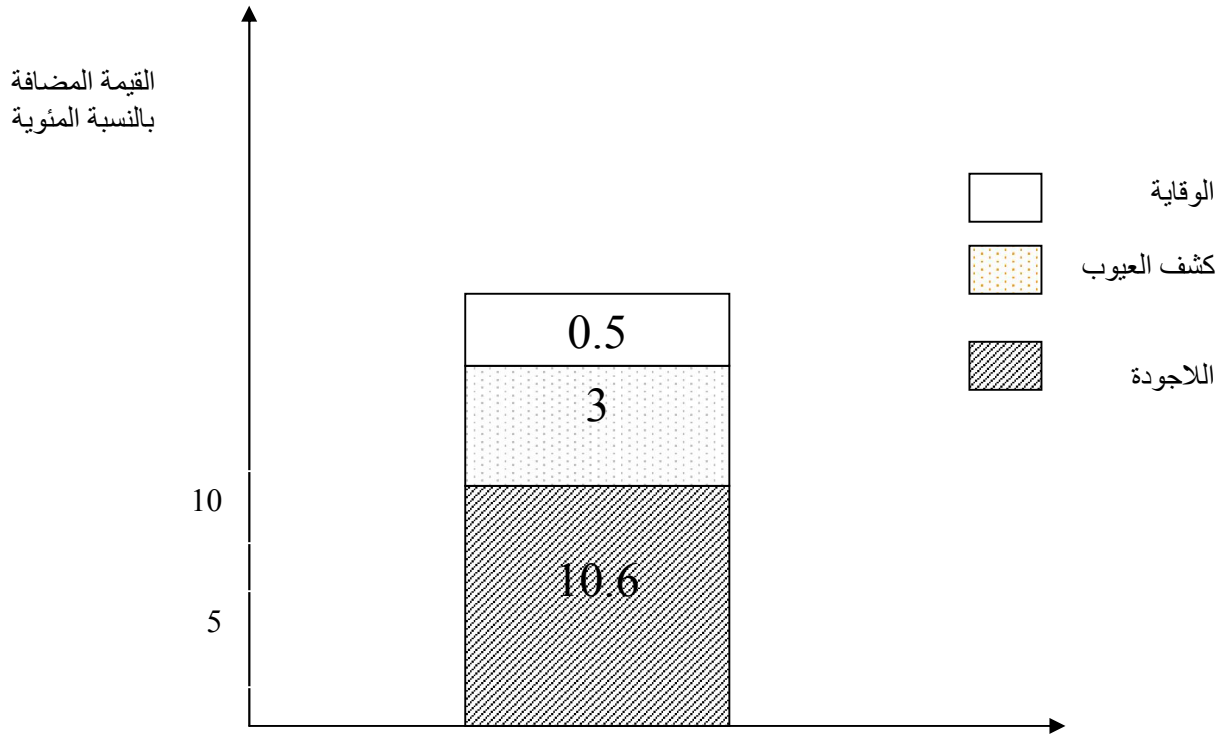
إن فالعمل على تحقيق الجودة في مخرجات المؤسسة يؤدي إلى إبداع طرق جديدة لعمل ضمن الهياكل الحالية المتوفرة في المؤسسة -وليس نفس طريقة العمل داخل هياكل جديدة- وهذا يأتي عن طريق تطوير الاتصال العمودي بين الإدارة والعمال (اعتبار العمال كزبائن داخليين)

ج- الرهان من أجل المؤسسة :

(1) IDEM, P33

1- تحسين سير العمل :

بينت العديد من الدراسات أن الأرباح المحتملة عند تطبيق سياسة الجودة في المؤسسة يمكن أن ترتفع إلى 20 % من رقم الأعمال⁽¹⁾
فقد أظهرت دراسة أجريت على عينة من 203 مؤسسة أن تكاليف اللاجودة تصل في المتوسط إلى 3.9 % من رقم الأعمال ، 10.6 % من القيمة المضافة و 2/3 من الربح الخام⁽²⁾



شكل رقم (5) : اللاجودة تمثل 10.6 % من القيمة المضافة للمؤسسة

المصدر : PHILLIPE DETRIE : op.cit, p35

(1) IDEM ,p35

(2) IBIDEM

2- التميز :

إن اتباع المؤسسة لسياسة الجودة تؤدي إلى تعزيز أربع ميزات تنافسية :

- استقبال الزبون والاستماع إليه
- تقديم منتجات مطابقة لرغبات الزبون
- زيادة قدرة المؤسسة على رد الفعل
- تقديم صورة مميزة للمؤسسة

ومن هذا المنطلق يجب أن نجعل جاذبية المؤسسة في مستوى سمعتها من أجل تحقيق التميز فحسب دراسة أكاديمية كل زبون غير راض عن منتج ما يقول ذلك لعشرة أشخاص (وقد يصل العدد إلى عشرين شخص بالنسبة لـ: 13 % من الزبائن غير الراضين) ، أما كل زبون راض عن المنتج فيقول ذلك إلى ثلاث أشخاص⁽¹⁾

3- النمو :

إذا كانت كل المؤسسة تبذل مجهودات من أجل زيادة الإنتاجية فإن هذا لا يكفي من أجل ضمان نموها بل يجب عليها تحسين تنافسها أمام المؤسسات الأخرى حيث أن :

$$\text{التنافسية} = \text{الإنتاجية} \times \text{الجودة}$$

فتحسين التنافسية يجبر المؤسسة على الزيادة في التنافسية أي الزيادة في الإنتاجية وفي نفس الوقت الزيادة في مستوى جودة المنتوجات المقدمة.

ان اتباع سياسة الجودة يمكن من الوصول إلى إشباع عدة أطراف :

- الزبون : بتحقيق رغباته
- العمال : عمل هو جيد من الوهلة الأولى
- المورد : يحافظ على حصصه السوقية
- أصحاب رأس المال : الذين يشجعهم ما تحقق من إشباع لباقي الأطراف

(1) IDEM,p36

ومن هذا المنطلق فالأرباح المرجوة من الجودة يمكن تلخيصها في الجدول رقم (1):

| الأرباح المرجوة من الجودة | | الأطراف |
|--|--|---------|
| زيادة | انخفاض | |
| الرضا الوفاء | تكاليف البحث عن الأشياء | الزبون |
| التحسين الوقاية المساهمة القيمة المضافة | الرتوشات اللاتنظيم التذمر عدم التطابق | العمال |
| شهرة المؤسسة النمو | سمعة سيئة ضياع حصص سوقية | المؤسسة |

جدول رقم (1) : الأرباح المرجوة من الجودة
المصدر : P. Detrie: op.cit, P38

بعد التطرق لأهم مفاهيم الجودة والتي ساهم فيها عدد كبير من المفكرين والعلماء، والتي تجمع أن الجودة تهدف إلى إشباع رغبات الزبون الكامنة أو المعلنة فهي إذن الهدف الأسمى لكل مؤسسة لأن استمرارية المؤسسة رهن بجودة المنتوجات التي تقدمها. كما تم التطرق أيضا إلى بعض المفاهيم الخاطئة والتي يعتقد بها عدد كبير من الناس وفي هذا الإطار قمنا بتصحيح هذه المفاهيم وتعرضنا إلى بعض المفردات التي تستعمل عادة في مجال الجودة. لكن التساؤل المطروح هو كيف يتم استعمال هذه المفاهيم المتعلقة بالجودة في التسيير وكيفية تطور هذه الطرق التسييرية وهذا ما سنحاول توضيحه في الفصل التالي.