الجودة الشاملة والايزو

الأستاذة/ السبتي وسيلة(*)، الأستاذة/ بلعبيدي عايدة عبير(*)

الملخص:

إن تحرير التجارة بين الدول سيجعل التنافس بين الشركات أكثر حدة من أي وقت مضى، سواء في الأسواق الداخلية أو التجارة الخارجية، ويترتب على الدول النامية مجابهة الشركات الكبرى، في ظل هذه الظروف التي تعنى مزيدا من المنافسة، تجد المؤسسة نفسها أمام حتمية الرفع من مستواها من خلال تعزيز الموارد التكنولوجية و المعرفية، وما يرافقها من كفاءات التأهيل المحلية و تطوير التنظيم و الإدارة، و الموارد البشرية بغية تحقيق التسيير المحكم، وكذا ترقية مستوى و جودة السلع و الخدمات المقدمة، و زيادة حجم المبيعات، إضافة إلى ضرورة ارتقاء عامل البحث العلمي و التطوير التكنولوجي مع دراسة الأسواق والتنبؤ بمتطلباتها، إلى أن أصبح الاهتمام بالجودة لغرض المنافسة أكثر القضايا إلحاحا أمام كل مؤسسة وطنية صناعية كانت وخدمية كي تنجح في إنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي حاجات الزبائن بأسعار مناسبة، وقادرة على المنافسة و هذا بدوره يتطلب إنتاج سلع بمواصفات قياسية عالمية، تستطيع منافسة السلع المنتجة في أي دولة من دول العالم، وهذا غير ممكن إلا بوضع تنظيم صارم، ومراقبة فعالة لجودة الإنتاج، كون الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر، فكيف تستطيع المؤسسة أن تتحكم في الجودة للتمييز بمنتجاتها؟ وهذا سيؤدي إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو مفهوم الجودة، و كيف يتم تحقيقها في المؤسسة؟
- كيف يمكن الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؟

(*) أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

للإجابة على هذه الأسئلة سنحاول التطرق من خلال هذه الورقة البحثية للمحاور التالية :

أولاً : الجودة و أهميتها في المؤسسة الاقتصادية

ثانياً : إدارة الجودة و مستوياتها ، علاقتها بالتكاليف، الرقابة عليها .

تمهيد:

تعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في المؤسسة التي يديرها و هي سلاح تنافسي مهم تستخدمه الشركات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق.

ونظراً إلى أهمية موضوع الجودة و ضرورته سوف نحاول التطرق له من حيث قدرة المؤسسة على التحكم في الجودة للتميز بمنتجاتها .

أولاً: عموميات حول الجودة.

١-١- نبذة تاريخية عن تطور الجودة في العالم :

يمكن القول بان جذور الاهتمام بالجودة تعود إلى سبعة الآف عام قبل الميلاد منذ أن اهتم المصري القديم بها وسجل هذا الاهتمام على معابده القديمة، فقد أوضحت نقوش فرعونية هذه القضية وما دلت عليه رسومات قديمة تبين صورة لقاطع حجر ينفذ نقشا وفقا لطلب عميله - الذي ربما كان الفرعون - بينما يقوم مفتش للجودة بالتحقيق المستمر من سلامة ودقة التنفيذ - وفقا لمعايير محددة - ثم أسفر الاهتمام المعاصر بقضية الجودة عن نشأة اهتمام دولي متنامي بنظمها وإيجاد معايير دولية لها ، وقد أخذ موضوع الجودة اهتماما في الأسواق العالمية، على الرغم من أن هذه الكلمة لم توظف في العالم الصناعي إلا حديثا ، إذ لم تتطور وظيفتها بالطرق العلمية إلا في نهاية الحرب العالمية الثانية، ورغم هذا لم يتضح مفهومها و لم يشمل كل القطاعات الاقتصادية، فظهور الجودة يعود إلى بداية عام ١٩٠٠ م أو ما قبله بما يعرف بعملية الإشراف إلا أنه يمكن القول بأن الجودة مرت بأربع مراحل رئيسية هي :

*** مرحلة التفتيش:**

لقد ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية وبروز حالات الإنتاج الكبير، وصدر نظام الإنتاج الحرفي آنذاك الذي اتسم بمحدودية السلع المنتجة وإمكانية متابعة الفحص والتفتيش أثناء العمليات الإنتاجية وقد كانت الضرورة قائمة حيثما بدأت حالات الإنتاج الكبير واستدعى الأمر لوجود إدارة تهتم بالفحص و التفتيش للمنتجات النهائية والتأكد من انسجامها مع المواصفات والمعايير القياسية لتلك السلع، وقد اتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على المنتجات النهائية و التأكد من مطابقتها لتلك المعايير أو المواصفات، أي أن عملية الفحص يتم انجازها بعد استكمال المتطلبات الإنتاجية لتلك لسلعة[1].

*** مرحلة مراقبة الجودة:**

اتسمت هذه المرحلة باستخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة التي بدأ استخدامها مع بدايات القرن العشرين بقيام G.S.RODFORD بنشر كتابه عام ١٩٢٢ بعنوان ضبط الجودة في المصانع، وقد كان ذلك بداية وجود قسم مستقل لضبط الجودة يعتمد على الأساليب الإحصائية[2].

*** مرحلة تأكيد الجودة[3]:**

اتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على أهمية الجودة والتأكيد على أنها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية الناتجة، إلى بروز ظاهر البعد الشامل للنوعية من حيث التركيز على المبيعات صفر، والتكاليف المرتبطة بالجودة واعتبار البعد الاقتصادي للجودة من أهم المعايير الذي يتم اعتماده بهذا الصدد، واعتبار الجودة سلاح تنافسي تطبقه الكثير من المنظمات الاقتصادية كما برز التأكيد على أهمية التصميم ودقة المطابقة بين التصميم للسلع والمنتجات وبين الأداء المراد انجازه بحيث أصبح النظر للجودة في هذه المرحلة في ضوء ثلاث اعتبارات:

- دقة التصميم.
- دقة المطابقة.

- دقة الأداء .

*** مرحلة تكوين ملفات السيطرة و النوعية:**

تعد هذه المرحلة ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقول العمليات الإنتاجية الخدمية والأبعاد الشاملة لإسهام الأفراد العاملين واعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين من داخل المنظمة وكل من خلال موقعه في التعامل مع الجودة المراد انجازها ومن الجدير بالذكر أن حلقات الجودة لازالت تلعب الدور الأساسي في بلورة آفاق التطورات التي تسير بمقتضاها إدارة الجودة الشاملة، خصوصا في المجتمعات اليابانية إذ أنها تسهم إسهاما فعالا في هذا الخصوص[٤] .

*** مرحلة إدارة الجودة الشاملة:**

لقد اتسمت هذه المرحلة التاريخية بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة النوعية كسلاح تنافسي بيد الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسية المحتدمة سيما في إطار أبعاد العولمة و التجارة الحرة و التوسعات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية في إطار ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية التي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة، يستطيع المرء أن يحقق الاتصال بصورة سريعة و المفاضلة بين العديد من السلع و الخدمات المعروضة و لذا فان الاتجاه جعل من الإدارة العليا للمنظمة تركز في هذا الإطار على ثلاث مقومات أساسية للجودة و هي :

- استمرارية التحسين والتطوير
- مساهمة كافة العاملين
- تحقيق رضا المستهلكين.

ولذا فان مرتكز الجودة الشاملة يعد حصيلة أساسية للتطورات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية وخصوصا المجتمع الياباني ومنظماته الاقتصادية .

١-٢- مفهوم الجودة :

لقد أعطيت للجودة في السابق عدة تعريفات[٥] :

أ - الجودة هي الملائمة في الاستخدام

ب- الجودة هي انخفاض نسبة العيوب

ج- الجودة هي انخفاض التالف و الفاقد و إعادة التشغيل

د- الجودة هي انخفاض معدلات الفشل

هـ- الجودة هي انخفاض شكاوي العملاء

و- الجودة هي الإسراع في تقديم الخدمات للعملاء

ز- الجودة هي النجاح في تنمية المبيعات

ح- الجودة هي النجاح في خفض التكاليف

من خلال هذه التعاريف نجد أن كلمة الجودة استخدمت في معناها الشائع بأنها تعني جودة السلعة، أي أنها بطريقة مطلقة، أي أن المنتوج ذو الجودة العالية هو الأكثر تفضيلا وصلاحية، ولكنها لم تتطرق إلى عنصر هام وهو ضرورة ارتباط الجودة بدرجة أداء السلعة للمهمة أو الغرض الذي صنعت من أجله ومدى وفائها لاحتياجات ورغبات المستهلكين.

وعليه فقد أصبحت الجودة ينظر إليها في عالمنا المعاصر و بيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، حيث نما مفهوم الجودة و تخطى حدود إدارة الإنتاج والعمليات وبذلك أصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية من خلال التعاريف الحديثة للجودة ونذكر منها ما يلي :

أ - الجودة تعني في الصناعة الجودة بالنسبة لشروط المستهلك لقبول السلعة المعنية[٦].

ب- الجودة هي مقابلة أو تخطي توقعات الزبون[٧].

ج ـ عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها : الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا (ISO9000.2000.7) تؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات و التوقعات وكيفية إشباعها[٨] .

د ـ الجودة هي ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشان المنتج إلى خصائص محددة و تكون أساسا لتعميم المنتج وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته[٩] .

هـ ـ يقصد بجودة المنتج مطابقة المواصفات الموضوعة للسلعة[١٠] .

ومن جملة التعاريف السابقة للجودة نجد أن المنتج قبل البدء في إنتاج سلعة جديدة عليه التأكد من عدة أشياء مهمة و هي مدى مطابقة هذه السلعة للمواصفات والأصول التقنية المقررة لها ومدى ملائمتها للخدمة التي ستؤديها ، بالإضافة إلى معرفة آراء المستهلكين المستعملين لهذه السلعة ، ومن الضروري ربط مفهوم الجودة بالمضمون الاقتصادي عن طريق المنتوج أو السلعة بشكل مربح بالنسبة للمنتج من جهة وبسعر يناسب القدرة الشرائية للمستهلك من جهة أخرى .

١ـ٣ـ أهمية الجودة و أهدافها :

١ـ٣ـ١ـ أهمية الجودة :

من خلال المفاهيم المتعددة للجودة يمكننا أن نحدد أهمية الجودة كما يلي :

إن أهمية الجودة عند المستهلك تكمن في مدى إشباع السلعة للرغبات وقدرتها على تلبية حاجاته و تكمن أهميتها عند المؤسسة في مقدرة هذه الأخيرة على تحقيق الجودة العالية في منتجاتها بإعطائها صفات مميزة عن المنتجات الأخرى في السوق ، لذلك تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة .

١ـ٣ـ٢ـ أهداف الجودة في المؤسسة :

من ضمن الأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها نذكر ما يلي :

أ ـ إرضاء المستهلكين و كسب ثقتهم، حيث يتم حشد كل الجودة لتحقيق هذا الهدف الذي يعتبر الهدف الرئيسي للمؤسسة.

ب ـ تحقيق الميزة التنافسية.

ج ـ محاولة غزو الأسواق الخارجية نتيجة لتحرير التجارة الخارجية.

د ـ زيادة حجم المبيعات و استقرار منتجاتها في الأسواق.

هـ ـ تحقيق التوازن بين تكلفة السلعة والخدمة التي تؤديها[١١].

والملاحظ هنا أن هذه الأهمية والأهداف لا تتحقق إلا إذا كان هناك تسيير عقلاني للجودة و ذلك بوضع تنظيم صارم مع مراقبة مراحل الإنتاج المختلفة والتي تسمح بالسيطرة الكاملة على جهاز الإنتاج.

ثانياً: إدارة الجودة

١ ـ مستويات الجودة و طرق الرقابة عليها:

١ـ١ ـ *مستويات الجودة:*

للوصول إلى جودة المنتوج النهائي في أي عملية إنتاجية لابد من توفر الدقة والجودة المطلوبة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج وعليه فإن مستويات الجودة ترافق كل مراحل الإنتاج وتتمثل هذه المستويات في: جودة التصميم، جودة المواد الأولية و جودة التنفيذ.

١ـ١ـ١ـ جودة التصميم:

وتعني أن الجودة تتحدد في المنتوج على ضوء المواصفات المقررة لها وأنماط الجودة المطلوبة لغرض وصف الجودة في جميع مراحل الإنتاج، و هذا بعد موافقة الإدارة على الإنتاج، مع مراعاة رغبات المستهلكين من حيث مظهر السلعة وعمرها وكذا سهولة التركيب والاستعمال، الصيانة المطلوبة للسلع، معرفة الاستخدامات ونوع الطلبات بالنسبة لكل سلعة، ونجد أن المراقبة هي مطابقة ما تم صنعه مع الأنماط التي تم وضعها.

١-١-٢- جودة المواد الأولية:

تعتبر المواد الأولية من معايير الجودة لأهميتها الكبيرة في العملية الإنتاجية، لذا لابد على الإدارة مراعاة جودة هذه المواد أثناء عمليات الشراء ولكن ذلك يتم في حدود المواصفات الموضوعة في تصميم المنتوج.

١-١-٣- جودة التنفيذ:

والمقصود هنا بجودة التنفيذ جودة العمليات الإنتاجية في حد ذاتها ابتداءا من الحصول على موافقة التصنيع ثم الحصول على المواد الأولية وصولا إلى التصنيع، وتشمل جودة التنفيذ كل من جودة الآلات، مهارة اليد العاملة، وكذا الإشراف الكامل على سير العمليات الإنتاجية.

١-٢: علاقة الجودة بالتكاليف:

إن اهتمام المنتج بإنتاج سلع أو خدمات بأقل التكاليف وبمستوى جودة يلائم العميل والذي يتوقف بدوره على مستوى جودة كل من التصميم، المواد الأولية، وكذا جودة التنفيذ(١٢).

وهناك من يرى أن الجودة مطلوبة والتي بدورها تشكل فيما بعد هدرا في النفقات مع عدم تحقيق مزيدا من المنفعة.

ولذلك نجد أن ارتفاع جودة التصميم تؤدي إلى زيادة التكاليف وتنحصر هذه الزيادة عموما في:

- استخدام مواد أولية ذات مستوى جودة عالي مشتراة بأثمان مرتفعة.
- استعمال معدات وتجهيزات دقيقة ومتخصصة وأساليب إنتاج دقيقة.
- استغلال عمال ذوي مستوى مهارة عالية وبأجور مرتفعة طول أزمنة التفتيش.

غير أن الواقع يبين أن تحقيق الجودة المطلوبة والمناسبة أثناء التنفيذ تساهم في تخفيض التكاليف لان ذلك يحقق مايلي:

- الاستخدام العقلاني للمواد الأولية.

- وفورات في تكلفة العمالة والمواد المستهلكة في إعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
- تقليل الإسراف في استعمال الآلات.
- تقليل الأعباء الناتجة عن زيادة طاقة الوحدة الإنتاجية لإصلاح المنتجات المعيبة.
- تقليل الخصومات الناتجة عن بيع المنتجات التي توجد بها نسبة معينة من العيوب.
- إقصاء مسببات العيوب.
- التنبؤ بالمصاعب والمشاكل قبل حدوثها.

إذا كان الوصول إلى الجودة المناسبة يؤدي إلى انخفاض التكاليف، فات المبالغة في نفقات تحسين الجودة تؤدي بدورها إلى زيادة الأعباء، وبذلك تعمل الإدارة على التوفيق أو التوازن بين هذين العاملين المتعارضين.

٣ـ١ : الرقابة على الجودة :

٣ـ١ـ١ : مفهوم الرقابة على الجودة :

الرقابة على الجودة هي مجموعة من العمليات الخاصة بالتفتيش على الإنتاج في جميع مراحله وتسجيل بيانات عنه ثم تحليل هذه البيانات بقصد تحديد الاختلاف عن المواصفات الموضوعة، وبالتالي استبعاد الوحدات المعيبة[١٣].

كما تعرف مراقبة الجودة بأنها الوسيلة الفعالة لتنسيق أعمال الصيانة والجهود التي تبذلها الجماعات المختلفة في التنظيم لتحسين الجودة حتى يمكن للإنتاج أن يتم في مستوى عال، وبذلك تتاح للمستهلك فرصة الإشباع الكامل.

من التعريف الأول للرقابة على الجودة نجد أن برنامجها يتضمن نوعين من النشاط :

- التفتيش على المواد والإنتاج في جميع مراحله.

- تحليل البيانات التي جمعت أثناء التفتيش، لتحديد العيوب و أسبابها ومحاولة علاجها، وكما يجب على مهمة الرقابة على الجودة أن لا تكون محدودة على صلاحية أو عدم صلاحية المنتوج، بل يجب جمع المعلومات، ثم تحليلها، و محاولة إيصالها إلى الجهات المعنية من اجل تجنب المشاكل التي من الممكن أن تواجهها.

٣-١-٢- أهمية الرقابة على الجودة:

إن لمراقبة الجودة أهمية كبيرة تتمثل في:

✓ إرضاء المستهلك:

إن مراقبة الجودة تؤدي بنا إلى محاولة الوصول إلى منتجات بجودة عالية، و هذا للتقليل من ظهور العيوب، و من ثم إرضاء المستهلك و إشباع رغباته.

✓ تحسين جودة المنتجات النهائية:

إن الرقابة على الجودة تؤدي إلى التقليل من الوحدات التالفة، و ارتفاع مستوى جودة المنتوج عن طريق زيادة الإنتاج السليم، و هذا ما يؤدي إلى التحسين في جودة المنتجات النهائية.

✓ انخفاض تكاليف الإنتاج:

إن السياسة الحديثة في الصناعة تتجه إلى محاولة تخفيض التكاليف مع تحقيق الربح، وهذا يتم عن طريق تطبيق نظام الرقابة خلال مراحل الإنتاج لاكتشاف العيوب في وقت مبكر للتقليل من الخسائر التي تسببها الوحدات المرفوضة.

✓ رفع كفاءة التخطيط:

مراقبة الجودة تؤثر على عملية التخطيط لان المواصفات المحددة تعتبر من أدوات المراقبة الداخلية للمشروع و هي بدورها ترفع من كفاءة التخطيط.

✓ رفع الكفاءة الإنتاجية:

إن مراقبة المواد الأولية، واختيار الأجود منها، وكذا مراقبة الإنتاج خلال جميع مراحله، و مقارنة المواصفات الموضوعة مع الفعلية لاكتشاف الأخطاء يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.

✓ تحديد المسؤولية:

إن مراقبة الجودة تؤدي إلى تحديد المسؤولية ومن ثم التقليل من عدد الاجتماعات و عقد اللجان.

٣-١-٣- طرق الرقابة على الجودة:

يمكن تصنيف طرق الرقابة على الجودة إلى صنفين تبعا لمراحل الإنتاج أو تبعا لنوعية المراقبة[١٤].

٣-١-٣-١- تبعا لمراحل الإنتاج:

وفقا لهذه الطريقة تتم عملية الرقابة على الجودة عبر مراحل الإنتاج المختلفة أو عن طريق مراقبة المنتوج النهائي كما يلي:

❖ أثناء عملية الإنتاج:

والغرض من هذه العملية هو اكتشاف العيوب في مراحل التشغيل المختلفة ومن ثم منع ظهور عيوب جديدة في المنتوج، هناك حالتان للمراقبة على الجودة أثناء العملية الإنتاجية و هما:

الحالة الأولى:

وهي الحالة التي يطلب فيها مراقب أو رئيس الفرقة بالانتقال من مركز عمل إلى آخر و يفحص المنتجات من حين إلى آخر بانتظام أو بصفة عشوائية و هذا للتمكن من كشف الأخطاء وتحديد مصادر الخلل والمسؤول عن هذه المخالفات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

الحالة الثانية:

تتم عملية المراقبة في هذه الحالة بواسطة العامل نفسه أثناء قيامه بالعمل وذلك عن طريق متابعة دوران الآلات واطلاعه على خصائص جودة المنتوج و من ثم اكتشاف العيوب في المنتوجات.

وفي كلتا الحالتين و عند اكتشاف العيوب من طرف المراقب يتم اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة مثلا سحب الوحدات المعيبة أو الانتباه أكثر إلى حالة الوحدات الموالية.

❖ عند المرحلة النهائية للإنتاج:

تتم مراقبة المنتوجات النهائية في هذه المرحلة عندما تنفذ جميع العمليات أو أجزاء العملية الواحدة، وفي مثل هذه الأحوال يكون المنتوج إما مطابق وإما غير مطابق للمواصفات الموضوعة ومن ثم يتم استبعاد الوحدات المعيبة.

فإذا أمكن تصحيح الخطأ الوارد في المنتوج، فيجرى عليه ذلك، وينتقل إلى المخازن وإذا كان التصحيح غير ممكن يستثنى المنتوج أو يعاد إلى دورة الصنع من جديد.

٣-١-٣-٢- تبعا لنوعية المراقبة:

مهما كانت المرحلة التي تختارها المؤسسة للقيام بعملية المراقبة على جودة الإنتاج فان هناك اختيارين هما المراقبة الكلية والمراقبة الإحصائية.

➢ الرقابة الكلية:

وتدعى أيضا المراقبة الوحدوية، و نلجأ إلى هذه الأخيرة لفحص جميع الوحدات ويخص هذا النوع من المراقبة ما يلي:

- المنتجات تامة الصنع
- الوحدات المصنوعة دون استثناء

تصلح هذه الطريقة لمراقبة كميات محدودة أو الوحدات التي ثمنها مرتفع، و لا يسمح بظهور عيب فيها.

والملاحظ أن هذا النوع من المراقبة يكون فقط في حالة ما إذا كانت عملية الرقابة غير مكلفة أو إذا كان المنتوج هام بدرجة كبيرة[١٥].

➢ الرقابة الإحصائية :

تعد الرقابة الإحصائية وسيلة فعالة تساعد في التعامل مع العديد من المشاكل الإدارية العملية و من بين هذه المشاكل مشكلة ضبط جودة الإنتاج[١٦].

تتلخص خطوات المراقبة الإحصائية فيما يلي[١٧] :

- اخذ عينة عشوائية من الطلبية
- اختيار وحدات هذه العينة

تبعا لقواعد معينة إذا كانت العينة سليمة فان الطلبية تعتبر سليمة و بالتالي يمكن قبولها و العكس صحيح ، إذا لم تكن سليمة فان الطلبية ترفض.

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة

١ـ مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

إن الجودة بمعناها الشامل ووفقا للمفاهيم الإدارية الحديثة : «هي معيار أو مجموعة شروط تتطلب جهد متواصل من اجل التطوير والتحسين المستمر في الأداء من اجل تحقيق رغبات العميل و توقعاته فهي معيار يستخدم في قياس درجة أداء الأعمال في الوقت المحدد وبالكيفية التي تتلاءم و تتفق مع احتياجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم، ومدى رضاهم عن الطريقة التي تم بها أداء العمال وتقديم الخدمات»[١٨].

كما تعرف بأنها : «القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على العمل في معرفة مستوى تحسين الأداء »[١٩].

كذلك أنها : «التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة و تطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد ، وانتهاءا بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له»[٢٠].

«أنها عملية التحسين المستمر في كل نشاط من أنشطة المنظمة وذلك من خلال الاهتمام بالحصول على الأفراد المهرة، واستخدام فرق العمل والأساليب التجارية المتعددة وتنظيم المكافآت والتقدير لانجازات العاملين والاهتمام بتدريبهم وجمع المعلومات التي تمكن وتساعد المنظمة في التوجه في إدارة الجودة الشاملة»[٢١].

«أنها تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات»[٢٢].

وهناك من يعرفها بأنها «ثورة إدارية جديدة وتطور فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة»[٢٣].

٢ـ أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة:

٢ـ١ـ أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتلخص في ثلاث نقاط أساسية وهي:

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية ألحت عليها العديد من الظواهر و الظروف منها:
  - انخفاض جودة المنتجات و الخدمات.
  - زيادة الوقت المقرر للعمليات الإنتاجية.
  - زيادة التكاليف بسبب زيادة عمليات المراقبة.
  - ابتعاد العاملين من ذوي التخصص و الخبرة عن المؤسسة.
  - تفاقم المشاكل وزيادة الاجتماعات مما أدى إلى إهدار الوقت و المال.
  - ارتفاع عدد شكاوى العملاء من جراء المنتجات المعيبة.
  - عدم التزام العاملين بمسؤولياتهم و إلقاء اللوم على بعضهم البعض.
- المرونة إزاء التغييرات الحاصلة في الأسواق ومواجهة المنافسين من خلال التميز بجودة المخرجات كما قلل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من العمليات الإدارية و قلل من عدد شكاوى العملاء.

- إن إدارة الجودة الشاملة تلعب الدور الكبير و الهام في التحسن المستمر للجودة من خلال تفهم الإدارة في معظم المؤسسات لأهمية هذا المفهوم في تحسين مستوى الأداء لجميع أعضاء المؤسسة.

لذلك أصبحت تكتسب أهمية بالغة فهي تقف على رأس قائمة التكنولوجيا الحديثة، وهذا حتى تحتل المؤسسة أفضل مركز في منافسة السوق و بالتالي تزايد حصتها السوقية عن المنافسين الآخرين[٢٤].

٢-٢- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

من بين أهداف إدارة الجودة الشاملة نذكر مايلي:

- ✓ صمود المؤسسة أمام تغير السوق و زيادة قدرتها على التنافس.
- ✓ التفوق و التميز على المنافسين من خلال ارتفاع الكفاءة والأداء بالمؤسسة وبالتالي إشباع حاجات و رغبات المستهلكين لكسب رضاهم.
- ✓ تحقيق أفضل مكانة للمؤسسة من خلال ضمان الجودة و ضمان التحسين الشامل والمتواصل في كل المستويات وأجزاء المؤسسة.
- ✓ الإسراع بتقديم أفضل المنتجات والخدمات للمستهلكين بواسطة قنوات التوزيع المختلفة لكي تحصل على أرباح متزايدة وتطور من اقتصادياتها أكثر فأكثر لتضمن النمو و التقدم للمؤسسة.
- ✓ تحقيق المرونة و الحركية الدائمة للمؤسسة في ظل متغيرات السوق مع التأكد من زيادة الإنتاجية في كل قطاعاتها ومستوياتها وإدخال التعديلات اللازمة في كل مرة في الحجم والنوع وهذا وفقا لاحتياجات العملاء مع الاجتناب للمخاطر والمعوقات التي يمكن أن تحدث أي: «قدرة أعلى على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات»[٢٥].
- ✓ التخفيض المستمر في التكاليف والمنتجات المعيبة خلال التحسين والتطوير المستمر في الجودة.

٣ـ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق إدارة الجودة يمر على عدة مراحل :

المرحلة الأولى : في هذه المرحلة يتم تدريب العاملين على فلسفة و مفهوم إدارة الجودة الشاملة و كذا توفير البيئة السليمة والجو المناسب لتطبيق هذا المفهوم .

المرحلة الثانية : في هذه المرحلة يتم تحليل و دراسة المشكلات وإيجاد حلول لها باستخدام عدة أساليب مثل أسلوب الانطلاق الفكري وكذا خرائط السبب والنتيجة وأسلوب جمع البيانات....الخ

وهذا يتطلب المعرفة الجيدة لاستخدام هذه الأساليب والقدرة الفائقة في تحليل وتشخيص المشكلات من طرف العاملين.

المرحلة الثالثة : في هذه المرحلة يتم القيام بالرقابة الإحصائية على العمليات وذلك بواسطة العاملين المدربين على كيفية استخدام أساليب الرقابة الإحصائية وكيفية تفسير نتائجها لغرض تحسين مستوى جودة العمليات.

المرحلة الرابعة : في هذه المرحلة يتم استخدام أدوات إحصائية متطورة تتعدى مرحلة الرقابة الإحصائية إلى مرحلة التصميم الإحصائي للتجارب وذلك بوضع معايير ومقاييس لتعظيم العمليات، حيث يتم تطبيق التصميم الإحصائي للتجارب من خلال طرق "تاجوتشي" التي يقوم بتنفيذها عدد قليل من العاملين المدربين.

«ترتكز طرق تاجوتشي على التحليل الإحصائي للقرارات التي سوف تحتاج الإدارة لاتخاذها من اجل إدارة المنظمات في الظروف البالغة التعقيد للوصول إلى الطريقة المثلى»[٢٦].

٤ـ المواصفة الدولية أيزو ٩٠٠٠ و مدى ارتباطها بالجودة الشاملة :

أسفر الاهتمام المعاصر بموضوع الجودة عن نشأة اهتمام دولي عالمي أفرز معايير دولية لها أهميتها و مكانتها منها معيار الأيزو ٩٠٠٠ الأروبي، ركز هذا الأخير على إلزام منظمات الأعمال العاملة في نطاق دول الجامعة الأوروبية بإتباع إجراءات

ضمن إدارة منهجية للجودة وهناك عوامل عديدة تجعل من الأيزو ٩٠٠٠ موضوعا للاهتمام المكثف على المستوى العالمي أهمها :

- القبول العالمي لمواصفات الأيزو كنظام لمواصفات الجودة.
- احتياج الأسواق لان تستوفي المنظمات المتعاملة متطلبات التوافق مع الأيزو ٩٠٠٠ .

رابعا: ماهية الأيزو ٩٠٠٠

١ـ تعريف الأيزو ٩٠٠٠ :

الأيزو ISO هو اختصار لعبارة الهيئة الدولية للمواصفات القياسية[٢٧].

INTERNATIONAL ORGANISATION FOR STANDARDIZATION

ومنه فإن الأيزو ٩٠٠٠ عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة ١٩٨٧ ، تحدد وتصف هذه السلسلة العناصر المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من منتجاتها ، سواء كانت سلع أو خدمات تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء .

وكذلك تحديد الوسائل لتحقيق وتنفيذ هذه السياسة والأهداف، وتضم مجالات الأيزو ٩٠٠٠ الصناعة الخدمات والحاسب.

وتحتوي سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ على الآتي :

الأيزو ٩٠٠٠ : و هي مجموعة من الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.

الأيزو٩٠٠١ : وهي المواصفة الخاصة بنظم الجودة التي تعطي التصميم والتطوير والإنتاج والفحص والاختبار والتركيب والخدمة.

الأيزو ٩٠٠٢ : وهي المواصفة الخاصة بنظم الجودة التي تعطي الإنتاج والفحص والاختبار والتركيب والخدمة.

الأيزو٩٠٠٣ : وتعطي هذه المواصفة عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط.

الأيزو٩٠٠٤ : وتتضمن التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصر نظام الجودة.

والسؤال الذي يطرح نفسه أي من المواصفات الثلاث ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣ تتقدم الشركة للتسجيل وفقا لها؟

بالنسبة للمواصفة ٩٠٠١ تصلح للمؤسسة التي تباشر العمل كليا من أول التصميم وحتى تسليم السلعة للمشتري وتركيبها وتقديم خدمات ما بعد البيع.

وتصلح المواصفة ٩٠٠٢ التي لا تباشر عمليتي التصميم ولا خدمات ما بعد البيع كما تجدر الإشارة أنه يمكن للمؤسسة التسجيل عن جزء أو أجزاء من المؤسسة مثل مصنع معين أو إدارة محددة.

٢ـ مقومات النجاح في الحصول على شهادة المطابقة أيزو ٩٠٠٠ :

هناك عدة مقومات أساسية لابد من توافرها حتى يتم الحصول على شهادة المطابقة منها :

- أن تكون الإدارة العليا متوفر لديهم الالتزام والقناعة بأهمية العمل من أجل التسجيل للشهادة، و القيام بنشر هذا الالتزام بين جميع أفراد المؤسسة، ويجب أن يصدر هذا الالتزام عن إيمان بأهمية الوصول إلى رضا العميل.
- أن تسود في هذه المؤسسة روح العمل كفريق واحد ، والعمل من اجل إرضاء العميل.
- لابد من تعيين فرد من الإدارة مسؤول عن نظام الجودة والعمل من اجل الحصول على شهادة مطابقة والمحافظة على استمرار التسجيل.
- ضرورة الالتزام في تقنين نظام الجودة في المؤسسة بالهيكل الذي تشترطه المواصفة الدولية ويشمل ما يلي :

- دليل الجودة: حيث يتم فيه شرح سياسة الجودة مع ترجمة الشروط الفرعية للمواصفة الدولية بما يناسب المؤسسة.
- دليل الإجراءات: يتم إعداد دليل الإجراءات لكل إدارة أو قسم أو وظيفة بالمؤسسة حيث تبين فيه الإجراءات المتصلة بالجودة فيما يخص عمليات تلك الإدارة أو القسم أو الوظيفة، و يتضمن دليل الإجراءات كافة التفاصيل المتعلقة بالجودة في النطاق الخاص به (التصميم، الإنتاج، مشتريات المواد الخام، التخزين ....الخ)
- تعليمات العمل: و هي تعليمات تفصيلية كما جاء في دليل الإجراءات، وتوضح بالتفصيل كيف يتم كل إجراء حتى يكون مطابقا لشروط الجودة المحددة.
- سجلات وتقارير الجودة: و هي عبارة عن سجلات وتقارير يتم فيها إثبات جميع المعلومات والنتائج المتعلقة بجزئيات نظام الجودة.

خاتمـــــة:

إن الجودة هي أساس نجاح كل مؤسسة، و أن تحقيقها يأتي بعد سنوات عديدة من المواظبة على التطبيق اليومي والمستمر لمقاييس الجودة ومتطلباتها.

إن شهادة الأيزو العالمية أصبحت أمرا حتميا لدى المؤسسات حيث إنها تعد بمثابة المرآة العاكسة لمدى الجودة التي حققتها المؤسسة.

الهوامش

١ـ خضير كاظم حمود ـ إدارة الجودة وخدمة العملاء ـ مصر : دار ميسرة للنشر ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٨.

٢ـ محمد عبد الوهاب العزاوي– أنظمة إدارة الجودة والبيئة ـ عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ،٢٠٠٢ ، ص٣٨ .

٣ـ خضير كاظم حمود ـ مرجع سابق ـ ص٢٩ .

٤ـ خضير كاظم حمود ـ مرجع سابق ـ ص٣٠

٥ـ علي السلمي ـ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو ـ القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ص ص ١٧ ، ١٨ .

٦ـ عبد الغفور يونس ـ التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج ـ مصر : المكتب العربي الحديث ، ١٩٧٥ ، ص٣٢٣ .

٧ـ ستيفن جورج ، ارنولد ويرز كيرتش ، ترجمة حسين حشيش ، مراجعة و تدقيق محمد ياغي ـ إدارة الجودة الشاملة ـ دار البشير ، ص٢١ .

٨ـ محمد عبد الوهاب العزاوي ـ مرجع سابق ـ ص١٨

٩ـ أحمد سيد مصطفى ـ سلسلة المنير العربي لسلسلة ايزو ٩٠٠٠ ـ القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عام ١٩٩٩ ، ص٣٩ .

١٠ـ بدوي محمود الشيخ ـ الجودة الشاملة في العمل الإسلامي ـ القاهرة : دار الفكر العربي ، عام ٢٠٠٠ ، ص١٥

١١ـ عبد الغفور يونس ـ مرجع سابق ـ ص٣٢٦

١٢ـ سميرة محمد عبد العزيز ـ جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠ ، ١٠٠١١ ـ القاهرة : مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٩ ، ص٧٨

١٣ـ عبد الغفور يونس ـ مرجع سابق ـ ص٣٢٣

١٤ـ محمد سعيد أوكيل ـ وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ـ الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، ١٩٩٢ ، ص ٩٢ .

١٥ـ محمد سعيد أوكيل ـ نفس المرجع السابق ـ ص,٩٣

١٦ـ لنكولن تشار، ترجمة عبد المرضي حامد حزام ـ الإحصاء في الإدارة ـ الرياض : دار المريح للنشر، ١٩٩٩ ص ٩٨١ .

١٧ـ سميرة محمد عبد العزيز ـ مرجع سابق ـ ص ,١١٥

١٨ـ جمال الدين طاهر ـ إدارة الإنتاج و العمليات : مدخل لإدارة الجودة الشاملة ـ الجزائر : سلسلة الرضا للمطبوعات، عام ١٩٩٩ ، ص ص ٢٨٠ ، ,٢٨٢

١٩ـ موسى اللوزي ـ التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة ـ دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ١٩٩٩ ص ٢٣٥ .

٢٠ـ نفس المرجع السابق، ص ,٢٣٥

٢١ـ سونيا محمد البكري ـ تخطيط ومراقبة الإنتاج ـ الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ١٩٩٢ ، ص٢٢ .

٢٢ـ عبد الستار محمد العلي ـ إدارة الإنتاج والعمليات ـ مدخل كمي ـ عمان : دار وائل للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠ ، ص,٤٩٥

٢٣ـ علي السلمي ـ مرجع سابق ـ ص,٢٢

٢٤ـ سونيا محمد البكري ـ مرجع سابق ـ ص٣٧١ .

٢٥ـ علي السلمي ـ مرجع سابق ـ ص٤٠ .

٢٦ـ سونيا محمد البكري ـ مرجع سابق ـ ص٣٨٠ .

٢٧ـ سميرة محمد عبد العزيز ـ مرجع سابق ـ ص ١٣٧ .