

إدارة الجودة الشاملة كمدخل حدائي للإدارة العامة المقارنة

حظيت إدارة الجودة الشاملة بالاهتمام الكبير من قبل المفكرين حتى بات يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لأنموذج الإدارة الجديدة التي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية و المحلية و محاولة التكيف معها ، فأصبح المجتمع العالمي ينظر الى الجودة الشاملة و الاصلاح التربوي باعتبارهما وجهان لعملة واحدة ، بحيث يمكن القول ان الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة

وتعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات الانسانية العاملة ، إن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير الى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكن اليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقيا في مختلف المؤسسات الصناعية و التعليمية إذ يشير إلى البناءات الفكرية الفلسفية التي يستند اليها الجانب العملي في التطبيق .

وقد تباينت آراء المفكرين و الأكاديمين في شأن تحديد أولويات و أهمية هذه المرتكزات من باحث الى آخر الا أنها من حيث المنطلق الفكري ما زالت تشكل المنعطف الحاسم في امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تتمثل هذه المنطلقات الفكرية بالتركيز على العميل ، ادارة القوى البشرية ، المشاركة ، التحفيز ، نظام المعلومات ، التغذية الراجعة ، العلاقة بالموردين ، توكيد الجودة ، التحسين المستمر ، التزام الادارة العليا ، القرارات المبنية على الحقائق ، الوقاية من الأخطاء و إدارة الجودة الشاملة

استراتيجيا ، المناخ التنظيمي ، ادارة العمليات و تصميم المنتج.

لقد ظهر مفهوم الجودة اول ما ظهر في ميدان الصناعة و الاقتصاد و ماكد ان تطبيقه سوف يؤدي الى زيادة ثقة العملاء بالمنتج و انخفاض عدد الشكاوى و تحسن تكاليف انتاج الوحدة ، زيادة حجم الانتاج و تقليل إعادة الأعمال .

مدخل مفاهيمي حول إدارة الجودة الشاملة

مفاهيم ومصطلحات في الجودة :

مفهوم الجودة :

مع أن جميع الناس يتفقون على الاهتمام بجودة الخدمات و المنتجات الا أنه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف الجود فهي مثل الحرية و العدل ، مفهوم يصعب تحديده تماما كما انه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها و سبب ذلك ان الجودة لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها ، و الاحكام حولها تختلف حسب منظور الشخص الذي يطلب منه الحكم عليها و حسب الغرض من إصدار

الحكم هذا فضلا عن ان للجودة مركبات كثيرة تكون مستواها و درجة جودتها و مع ذلك فلا بد من تحديد مفهوم الجودة إذ بدون ذلك يصعب الحصول عليها أو تقييمها فالجودة لغة من "أجاد" أي أتى بالجيد من قول أو عمل و أجاد الشيء : صيره جيدا و الجيد نقيض الرديء و جاد الشيء جوده بمعنى صار جيدا . و أما معنى الجودة في المعاجم الانكليزية فيكثر فيها التعدد و التداخل ، لقد أشار البعض بأنها تعني الامتياز و أحيانا بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته .

و ترتبط الجودة في بعض الأحيان بما هو حدسيا بما هو جيد و ذو قيمة عالية و تفهم عادة بدلالة التميز Excellence و الاتساق Consistency و الحصول على معايير و مستويات محددة مسبقا و رضا الزبائن و ملائمة المنتج أو الخدمة للغرض الذي صنع أو ووضعه له .

إن تعريف الجودة الذي يتبناه معظم المحللين و صانعو القرار هو الملائمة للغرض و دفاعهم عن هذا التعريف يستند الى أن الجودة لا معنى لها الا بالنسبة للغرض أو الغاية من المنتج أو الخدمة و يحكم على الجودة بدلالة درجة صلاحية الخدمة أو المنتج للغرض المعلن و قد عبر سيكوموتو عن الجودة بقوله : (المنتجات و الخدمات الجيدة هي تلك التي تلبى حاجات الزبائن و تحترمها) أي أنه جعل جوهر الجودة هي تلبية حاجات الزبائن وغيرهم و يعرف الباحث Evans الجودة أنها تلبية و اشباع توقعات المستفيد/الزبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات و يرى الباحث Mitra أن الجودة تعبر عن قدرة المنتج "سلعة أو خدمة" على مواءمة استعمال بالصورة التي يطلبها و يرغب فيها المستفيد/الزبون.

أما تعريف الجمعية الأمريكية للجودة و الذي أشار اليه الباحثان Render et Heheizer هي الهيئة و الخصائص الكلية للمنتج "خدمة أو سلعة" التي تظهر و تعكس قدرة هذا المنتج على اشباع حاجات صريحة و أخرى ضمنية

أما المواصفات الدولية 9000:2000 فقد عرفت الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل .

أما المعنى الإصطلاحي للجودة فقد تعددت أشكاله و لايزال يكتنفه بعض الغموض يقول أليس في مقدمة كتابه "ضمان الجودة في التعليم العالي" الجودة بحد ذاتها تعبير غامض الى حد ما لأنها تتضمن دلالات تشير الى المعايير و التميز على حد سواء و هناك من يرى تباينا في وجهة نظر الباحثين و مداخلهم في التعامل مع الجودة في الحقل التربوي ، ف Ball رئيس الهيئة الاستشارية

القومية البريطانية و رغم استحسانه للمصطلح يقول " لكي تحاول تعريف الجودة فان ذلك يعد واحدة من المغامرات الأكثر صعوبة التي يمكن أن نشعر فيها¹ كما يعرفها قاموس Websber: أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة

ويعرفها قاموس Oxford أنها درجة التميز أو الأفضلية ويرى Crosby: إن الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات ويرى Gryna و Juran: إن الجودة هي الملاءمة للإستعمال ويرى Taguchi: إن الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل، ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل و الفشل في تلبية خصائص الأداء و التأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث و الضجيج و غيرها . و يرى ديمنج : ان الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية و المستقبلية ويرى Feignbaum: الجودة بأنها مزيج كلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق و الهندسة و التصنيع و الصيانة و الذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل

ويرى فيشر: ان الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين ، و أنها في مجال الأعمال و الصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل العميل أو المنظمة ويرى Bank: أنها الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل كلفة داخلية² مراحل الجودة

وفي هذا الاطار المفاهيمي قسم الباحثون التطور التاريخي لمفاهيم الجودة الى أربع مراحل متميزة للجودة وهي : التفيتش أو الفحص ، ضبط الجودة ، توكيد الجودة ، المرحلة الزمنية الرابعة هي إدارة الجودة الشاملة TQM

المرحلة الأولى : الفحص (Inspection)

¹ شاكر مجيد سوسن ، زيادات محمد عواد ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة و التعليم .عمان :دار صفاء للنشر ،2007، ص-15

قداة ، عيسى ، الطائي ، رعد عبد الله ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،2008، ص 29.

وهو احدى الأنشطة الوظيفية للجودة التي يقوم بأدائها المشرفون المختصون بالجودة في الشركات الصناعية ، حيث يهتم هذا المفهوم بانشطة القياس و الاختيار و فحص كل مكون من مكونات المنتج مقارنة مع المواصفات المحددة مسبقا لهذا المكون من المنتج لكي يتم التحقق من تطبيق هذه المواصفات و تحديد الانحرافات أو الأخطاء و محاولة تصحيحها¹ إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء و القيام بتصحيحها ، و هنا يكون الخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلا ، وأن عملية الفحص اكتشفت الخطأ ولم تتم بمنعهم الأساس²

المرحلة الثانية: ضبط الجودة (Quality control)

إن ضبط الجودة عملية بعدية بالنسبة للمنتج أو الخدمة ، هدفها اتخاذ إجراء معين بالنسبة للمنتجات أو الخدمات التي يتبين بعد الفحص و التدقيق أنها ليست بالمستوى المطلوب ، وقد يكون هذا الإجراء رفض هذه المنتجات أو الخدمات و التخلص منها ، و قد يتبع ذلك إجراءات لمعرفة أسباب الفشل ، و توصيات للتصحيح ، بينما ضمان الجودة عملية قبلية تتخذ قبل الانتاج و قبل تقديم الخدمة ، وهدفها إكساب المنتج أو الخدمة نوعية مطلوبة و محددة مسبقا ، إن عملية ضبط الجودة لا تمنع الفشل و انما تشير إليه ، و الذي يمنعه هو عملية ضمان الجودة و عملية ضبط الجودة بقولهما أن الأولى هي عملية إيجاد أليات و إجراءات تطبق في الوقت الصحيح و المناسب للتأكيد

من أن الجودة المرغوبة ستتحقق بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية ، أما الثانية (ضبط الجودة) فهي مجموعة من الإجراءات التي تقيس مدى مطابقة منتج لمجموعة من المعايير المحدودة مسبقا ، وقد تؤدي عند الضرورة إلى تعديل في عمليات الانتاج ليصبح المنتج أكثر اتفقا مع المواصفات المرسومة ، وعلى المستوى العملي الواقعي فإن عمليتي ضمان الجودة وضبط الجودة يجب أن تتلازما بحيث تتبع الثانية الأولى و تؤثر فيها.

وعرف (J-M.Juran) ضبط الجودة بأنها : العملية التنظيمية التي يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي للجودة بالمقارنة مع المعايير أو المواصفات المحددة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية على هذا التباين أو الإنحراف .

أما (R.R.Mayer) فقد أكد على ضرورة عدم الخلط بين مفهوم ضبط الجودة Quality

control و مفهوم الفحص Inspection

¹ علوان ، قاسم نايف ، مرجع سابق الذكر ، ص 29

² أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000 ، القاهرة. الناشر: المؤلف نفسه، 2004، ص 16

كما يقول ديل بستر فيلد بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات و القيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة و يمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب احصائية حديثة لمراقبة الجودة¹

المرحلة الثالثة: تأكيد الجودة (Quality Assurance) أو ضمان الجودة

وهي مصطلح يشير الى التاكيد من تنفيذ و انجاز الضبط الكلي و بكفاءة لجميع عمليات الانتاج ، إن مرحلة توكيد الجودة تؤكد على كل الانشطة المخططة أو النظامية المهمة لمطابقة و ضمان المنتج وفق احتياجات المستهلك ، وان هذه الانشطة هي مستمرة في نظام ضبط الجودة و أساسها منع وقوع الخطأ و الذي يعمل على تحسين جودة المنتج و زيادة الانتاجية و ذلك بوضع توكيدات على مصادر الأنشطة اللازمة لمنع ظهور المنتجات غير المطابقة للمواصفات²

ويؤكد waters على أن ضمان الجودة يعني جميع وظائف المنظمة التي تضمن تحقيق مستوى الجودة الذي يرغب فيه المستفيدون ، ويمتد ضمان الجودة من تصميم المنتج (سلعة أو خدمة) إلى مدخلات هذا المنتج إلى إخضاعه للعمليات المناسبة إلى وصوله وتسليمه للمستفيد و إشباع حاجاته ، و القيام بالتوثيق و التحسين المستمر في جميع أوجه النظام وتعد مسألة ضمان الجودة من المسائل التي حظيت باهتمام كبير من المنظمة الدولية للمواصفات و المعايير و قد ظهر ذلك واضحا في اصدارها Iso-9000 لعام 1994³ وقد تميزت هذه المرحلة بالآتي :

أ- ان الجودة تبنى في مرحلة التصميم و التي تشتمل على تصميم المنتج و العمليات الانتاجية و هي ما يعبر عنها بمصادر الأنشطة .

ب- امتلاك العاملين بقسم الجودة دراية كافية بموارد الشركة من عاملين ، ومكائن وألات، و مواد أولية ، و أساليب عمل و غيرها.

ج- تؤكد هذه المرحلة على تطوير تخطيط الجودة وتحسين تصميم المنتج و العمليات و تحسين عمليات ضبط المنتج و العمليات و الانتاج و تحفيز الأفراد العاملين و غيرها⁴

1- آل ثاني ، فيصل بن جاسم ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية .بيروت :دار المعرفة ، 2009 ،ص86

2 علوان قاسم نايف ، مرجع سابق الذكر ،ص28

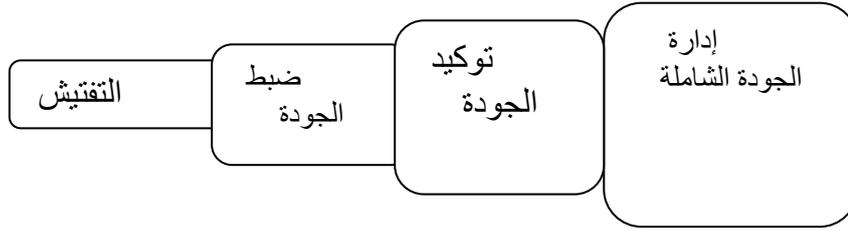
3 مجيد ، سوسن شاكر ، الزيادات ، محمد عوامد ، مرجع سابق الذكر ،ص21

4 علوان ، قاسم نايف ، مرجع سابق الذكر ،ص29

مقارنة خصائص المراحل الثلاث الأولى لتطوير الجودة

مراحل تطور مفاهيم الجودة			الخصائص
توكيد الجودة	ضبط الجودة	التفتيش (الفحص)	
التنسيق بين عمليات الجودة	ضبط الانتاج	تحديد الأخطاء	(1) المهمة الرئيسية
تحسين و تطوير الجودة من خلال التركيز على جميع عمليات التصميم و العمليات الانتاجية و العاملين و بيئة عمل الشركة	معيارية المنتجات تضبط الانتاج	معيارية المنتجات بالفحص	(2) الهدف
النظام	العمليات	المنتج	(3) التركيز
برامج و نظم شاملة	نظم و أساليب احصائية	معايير و مقاييس	(4) الاساليب
جميع أقسام الشركة بما فيها الادارات العليا	إدارة الانتاج و العمليات	قسم التفتيش و الفحص	(5) مسؤولية الجودة
توكيد الجودة	ضبط الجودة احصائيا	تفتيش الجودة	(6) المدخل
قياس الجودة و تخطيط الجودة و تصميم البرامج و تنفيذها بما يساهم في تحسين و تطوير الجودة	بناء و استخدام الأساليب الاحصائية لكشف الأخطاء و منع حدوثها	التفتيش ، الفحص ، العد ، الترتيب ، لكشف الأخطاء	(7) وظيفة العاملين بالجودة

المصدر: علوان ، قاسم نايف ، مرجع سابق ، ص 30



المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة

ويمكن تلخيص أهم قواعد الجودة فيما يلي :

- قدرة المنتج على مطابقتها للمواصفات
- تمثل المواصفات حاجات المستهلكين بالضبط
- تبدأ الجودة من مرحلة التصميم

و بالتالي يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا :

الأولى :جودة التصميم

الثانية : ترتبط بجودة المنتج

الثالثة : ترتبط بجودة الأداء¹

و لذلك فإن الالتزام بجودة المنتج و الخدمة يعد عملية أخلاقية و ثقافية لأنها تعتمد على المسؤولية و الالتزام و الثقة ، وهي بذلك تعبر عن هوية البلد و حضارته من خلال ما يقدمه من سلع وخدمات إلى الأسواق المحلية و الاقليمية و الدولية ، التي تعكس صورة ذلك البلد و نظامه الاجتماعي و الأخلاقي الذي يسود فيه و نوعية حياة العمل في منظماته²

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

لقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد ح ع II مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية إلى احداث الجودة بمساعدة ديمنج و الذي قام بتعليم المنتجين اليابانيين على تحويل السلع الرخيصة و الرديئة إلى سلع ذات جودة عالية حيث تم بالفعل تسجيل أفضلية للسلع اليابانية على المنتجات الأمريكية³

¹ آل ثاني ، فيصل بن جاسم ، مرجع سابق (ص 34-35)

² السامرائي، مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدمي. عمان : دار جرير ، 2007،

³ سوسن ، شاكر مجيد ، محمد، عواد الزيادات ، مرجع سابق ص24

حيث يعرفها البعض: بأنها فلسفة ادارية شاملة أو عملية تجمع فيها الأدوات و الطرائق اللازمة لتنفيذها أو أنها إطار عمل يخص المنظمات التي تطمح للارتقاء إلى الدرجة أو المستوى العالمي، وأنها نظام إداري أو أسلوب إداري أو ثقافة تنظيمية أو مدخل إداري معاصر وتم تعريفها من قبل معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي :

نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل و يتضمن هذا النظام المديرين و أصحاب الأعمال، ويستخدم طرقا كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة

تعريف جابلونسكي: هي عبارة عن شكل تعاوني لانجاز الأعمال يعتمد على القدرات و المواهب الخاصة بكل من الادارة و العاملين لتحسين الجودة الانتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل¹ كما وصفت بانها اسلوب اداري متكامل او ثقافة تنظيمية او مدخل اداري معاصر او مدخل فلسفي حديث و هناك من اسبغ عليها معظم هذه الاوصاف فهي فلسفة ادارية و مدخلا استراتيجية و وسيلة لادارة التغيير تهدف الى نقل المتطلبات المعاصرة الى انماط من التفكير و العمل يتلام و البيئة المحيطة و المتطلبات المعاصرة و المستقبلية اوهي وظائف و أنشطة الادارة التي من اهمها سياسة الجودة ووضوح الاهداف و المسؤوليات و تطبيقها بوسائل عملية مثل تخطيط الجودة و رقابتها و توكيدها و تحسينها باستمرار ضمن مواصفات نظام الجودة ويرى SLACK بانها نظام فاعل لتكامل و تطوير الجودة و ادامتها و جهود مكرسة نحو تحسين الجودة للمجموعة المختلفة و ذلك لاجل تمكين المنتج و الخدمة لان يكون في افضل مستوياته الاقتصادية التي تسمح بالوصول الى الرضا التام للمستفيد او المستهلك كما عرفها Bernan من خلال وصفه لخصائصها المتمثلة كالآتي

- الالتزام بالجودة بما يرضي المستفيد
 - مشاركة الموظفين و دمجهم في العمل لتحسين الجودة
 - اعتماد الحقائق و البيانات و التحليل في الاداء
 - الالتزام بالتحسين المستمر
 - تطوير الخدمة غاية و وسيلة
- ويعرفها ستيفن Stephen من خلال طرحه ماهية الجودة انها:
- تركيز مكثف على الزبون
 - الاهتمام باجراء التحسينات المستمرة

¹ السامرائي، مهدي صالح، مرجع سبق ذكره، ص33

- إجراء التحسين في جودة كل شيء تعمله المنظمة
- قياس دقيق
- قوة الافراد العاملين¹

اما فليب الكستون فيعرف ادارة الجودة الشاملة بانها مدخل استراتيجي لانتاج افضل منتج او خدمة من خلال الانتاج المبدع²

المفهوم الاسلامي للجودة :

لم يرد نص لفظي بها في القرآن الكريم او السنة النبوية يدل على الجودة و لكن وردت الكثير من الايات القرآنية و الاحاديث النبوية ذات العلاقة بالجودة الشاملة وهي :
مفهوم الاتقان :

فقد ورد مصطلح الاتقان مصداقا لقوله تعالى

<صنع الله الذي اتقن كل شيء انه خبير بما تفعلون > سورة النمل 88

ومن هنا يتضح من الاية الكريمة ان الاتقان هو الكمال في العمل و الذي يبلغه احد من البشر

وحول المفهوم اللغوي للاتقان يقول أتن الشيء أي احكمه و عرفه النووي في تهذيب الاسماء و اللغات فقال :

قال اهل اللغة اتقان الامر أي احكامه . ومن هنا فان مصطلحة الاتقان و طبقا للاية الكريمة يدل على خالق عظيم و لما كان الله قد استخلف الانسان على الارض بقوله تعالى:

<<إني جاعل في الارض خليفة>> سورة البقرة الاية 30

كما قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : "إن الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه "
و استنادا لما تقدم يتضح ما يلي :

اولا : ان الاسلام اقر بمفهوم الاتقان

ثانيا : ان مفهوم الاتقان يقتضي اداء العمل وفق معايير عالية الدقة و الاحكام بحيث يتحقق العمل بنتائجه باعلى درجة ممكنة

ثالثا : ان تحقيق الاتقان يتطلب المعرفة و الاحساس بالمسؤولية و تعميق روحية العمل الجماعي و المساءلة و المحاسبة¹

¹ -السامرائي، مهدي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36

² -الزيادات، محمد عواد، مجيد، سوسن شاکر، مرجع سبق ذكره، ص 25

ان الحضارة العربية الاسلامية تمدنا بالشواهد الكثيرة و في مختلف المجالات على اهتمام المسلمين باتقان الاعمال و المنتجات و الخدمات و جودتها .
ومدينة الابله في البصرة وصفه المؤرخون بانها مدينة على حافة النهر فيها قصور و بساتين متصلة كأنها بستان قد مدت على خيط واحد و غرست في يوم واحد
و على المستوى الفكري فاننا نجد مثلا العلامة بن خلدون يقول في مقدمته :
على قدر جودة التعليم و ملكة المعلم يكون حذق المتعلم في الصناعة و حصول ملكته ففي مجال التعليم و في العصر العباسي المتأخر ظهرت اول مدرسة جامعة و هي الجامعة المستنصرية التي لا تزال شاخصة بجمال هندستها و اطلالها على ضفة نهر دجلة اليسرى التي امر ببنائها الخليفة العباسي المنتصر بالله سنة 625هـ جري²

أبعاد الجودة

حرصت منظمات الأعمال التي ترغب بتحقيق السعادة لزيائنها المستهدفين بالتوسع في مفهوم الجودة و في نفس الوقت طورت قابليتها على انتاج منتجات او خدمات تحتوي عدد كبير من ابعاد الجودة و بسبب اختلاف خصائص المنتج عن خصائص الخدمة لذا سنورد مجموعتين من الابعاد :

الاولى: تتضمن ابعاد جودة الخدمة والثانية تتضمن ابعاد جودة السلعة

أبعاد جودة الخدمة:

نظرا لكون الخدمات غير ملموسة لذا فمن الصعب قياس مستوى جودتها قياسا بالخصائص المادية الملموسة للسلع لكن بشكل عام فان مستهلك الخدمة كغيره من مستهلكي السلع فهو يحتفظ في داخله بمجموعة من الخصائص تشكل اساسا بالمقارنة بين الخدمات البديلة أو هي التصورات الضمنية في ذهن المشتري و التي لا يستطيع التعبير عنها بشكل صريح و يمكن ان يلعب مدير العمليات في منظمات الأعمال دورا هاما في تحديد بعض الجوانب الاساسية في جودة الخدمة. وبناءا على ما تتمتع به الخدمة من خصائص يمكننا ان نضع عشرة ابعاد تقاس من خلالها جودة الخدمة هي :

1. المعولية: تتضمن اتساق الاداء و الاعتمادية وتعني ان الشركة تقدم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الاولى و بذلك توفي الشركة بوعودها

¹ -الزيادات ، محمد عواد،مجيد ، سوسن شاکر ، مرجع سابق الذكر ،ص ص 29-30

² السامرائي ، مهدي صالح،مرجع سابق ص ص 41-42

2. الاستجابة: رغبة و جاهزية أو استعداد العاملين لتقديم الخدمة
3. الكفاية او المقدرة او الاهلية : تعني امتلاك المهارات المطلوبة و المعرفة اللازمة لتقديم الخدمة
4. امكانية الوصول للخدمة : تتضمن سهولة الوصول و الاتصال
5. التعامل : تتضمن اللياقة او الادب او الاحترام التقدير و الصداقة التي يبديها العاملون الذين تتطلب اعمالهم الاتصال بالزبائن كالعاملون في قسم الاستقبال او الذين يردون على الاتصالات الهاتفية
6. الاتصال : تعني اعلام الزبائن بالمعلومات التي يبحثون عنها باللغة التي يفهمونها و الاصغاء لطلباتهم و قد يتطلب ذلك قيام الشركة بتكييف لغتها للزبائن المختلفين
7. الموثوقية او المصدقية :تتضمن جعل الشركة جديرة بالثقة و الاعتماد و تتمتع بالصدق و الامانة و الاستقامة و تدافع عن مصالح الزبائن من الصميم
8. الامان : التحرر من الخطر او الشك
9. فهم / معرفة الزبون : بذل الجهود لفهم حاجة الزبائن
10. الملموسية : الجوانب المادية للخدمة

أبعاد جودة السلعة

- يمكن قياس جودة المنتجات بسهولة نظرا للطبيعة الخصائص المادية التي تتمتع بها و قد صنفت الابعاد التي يمكن من خلالها قياس جودة السلعة الى ثمانية ابعاد هي :
1. الأداء : خصائص التشغيل الاساسية
 2. المظهر او الخصائص : ان يتضمن المنتج القليل من الاضافات
 3. المعولية : احتمالية نجاح التشغيل خلال فترة زمنية معينة او هي الفترة الزمنية التي يعمل فيها المنتج دون حدوث عطل او انهيار في ظل ظروف تشغيل طبيعية
 4. المطابقة : مقابلة المعايير المتفق عليها مسبقا
 5. الديمومة او المتانة: طول مدة الاستخدام اقتصاديا و تكنولوجيا
 6. القابلية للخدمة : السرعة ، التعامل ، الكفاءة ، سهولة التصليح
 7. الجمالية: الرونق او الاحساس الذي يولده امتلاك السلعة او مخاطبة الحواس
 8. الجودة المدركة : التقييم غير المباشر للجودة (السمعة)

وبغض النظر عن الفروقات الظاهرة في ابعاد جودة السلعة و الخدمة فانها تشترك بالخصائص الاتية

أ- كلاهما تعكسان الكيفية التي يفكر فيها الزبون فيما يتعلق بالجودة
ب- كلاهما تتقترحان ممارسة أنشطة او اشياء ينبغي على المدراء في جميع المستويات القيام بها اذا كانوا يرغبون بانتاج او تقديم خدمات عالية الجودة⁽¹⁾.

أبرز المفكرين في مجال الجودة

ساهمت الأفكار الأساسية لعدد من المفكرين المهتمين بإدارة الجودة في بلورة فلسفة حديثة لها، ألا و هي إدارة الجودة الشاملة " Management de la Qualité Totale " و قد استمدوا هذه الأفكار من خلال دراستهم و تجاربهم العملية في عدد كبير من الشركات في كل من اليابان و أمريكا. حيث تم التركيز على أبرز المفكرين في إدارة الجودة و هم كالآتي:

1- الأفكار الأساسية لإدارة ديمنق (E. Deming): من مواليد 1900م، أطلق عليه لقب " أبو الجودة "، و هو متخصص في تعليم اليابانيين إستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، و في عام 1951، خصصت الحكومة اليابانية جائزة خاصة بإسمه عرفت بإسم " جائزة ديمنق " حيث تمنح بشكل سنوي للشركات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة. و يمكن تلخيص الأفكار الأساسية التي قدمها إدوارد ديمنق كما يلي:

- ضرورة مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية و ذلك من خلال تخفيض درجة عدم التأكد و التباين في مرحلة تصميم المنتج و في العملية الإنتاجية ذاتها، ثم عملية الفحص و الإختبار و أخيرا في مرحلة البيع.
- لكي يتم تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، يجب أن تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة من الجودة في منتجاتها و بالتالي الوصول إلى مستوى مرتفع من الإنتاجية.
- ضرورة توفر جانب مرتفع من المعرفة لدى العاملين و خاصة الجوانب المتعلقة باستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة و الجودة.
- و يرى ديمنق أن تحقيق التميز في جودة المنتجات يتم من خلال الإعتماد على برنامج متكامل يتكون من أربعة عشرة مبدأ، و هي باختصار كالتالي:
- إيجاد التناسق بين أهداف المؤسسة و كذا الإلتزام الدائم و الجاد من قبل الإدارة العليا في المؤسسة بالجودة و الإنتاجية.

1-عواطف، ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر، 2009، ص ص 22-25

- إيمان قيادة المؤسسة بالتغيير و التطوير، و الإهتمام بالتدريب بشكل مستمر.
- التفوق و التميز في الأداء و الاعتراز بالعمل لدى العاملين.
- التحسين الدائم للمنتج و الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

2- الأفكار الأساسية المرتبطة بفليب كروسي (Crosby):

من مواليد 1926، بدأ حياته العملية بوظيفة مشرف خطوط إنتاج في شركة "ITT" " Innovation et Transfert technologique" كما تدرج في عدة مناصب بنفس الشركة حتى وصل إلى منصب نائب المدير و قد شغل هذا المنصب لمدة 14 عاما، و قد ساعدته هذه الخبرة الطويلة على إصدار كتابين شهيرين في مجال الجودة، الأول بعنوان (Quality is Free) و الثاني بعنوان (Quality Without Tears) كما وضع كروسي أربعة شروط لإدارة الجودة مقدمة فيما يلي: (1)

- تعرف الجودة على انها المطابقة للمواصفات و المتطلبات.
- تعتبر الوقاية نظام الجودة، و نعني بالوقاية منع حدوث الأخطاء و العيوب.
- تكون الحالة العادية هي الرفض المطلق للخطأ.
- يتمثل قياس الجودة في تكلفة عدم المطابقة.

3- الأفكار الأساسية المرتبطة بجوزيف جوران (Juran): (2)

من مواليد 1904، كان أستاذا و مستشارا في مراقبة الجودة، و قد إهتم جوران بعملية تدريب مبادئ الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينيات، الأمر الذي كان له أثر كبير كبير في نجاح برامج الجودة التي طبقت خلال تلك الفترة.

و من الأفكار الأساسية التي أسهم بها في هذا المجال ما يلي:

أ- أن الجودة يجب أن تكون على مستويين: على مستوى المؤسسة ككل و هذا من خلال دورها في تقديم منتج ذو جودة عالية.

و على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة و هذا من خلال دور كل قسم داخل المؤسسة في القيام بعمليات الإنتاج، التصنيع و تقديم خدمات الإسناد المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة.

ب- طور جوران العمليات الأساسية لإدارة الجودة و هي:

- عملية التخطيط للجودة و هذا بوضع برنامج لمستوى الجودة يمكن من خلاله متابعة

عملية الجودة.

1-خضير كاضم محمود، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، القاهرة، طبعة 2000، ص 18.

2 (J.L.Vachette : Amélioration continue de La Qualité, Edition d'organisation, Paris 1989) - 24.

- عملية الرقابة على الجودة لمعرفة مدى مطابقة السلع و المنتجات التي تقدمها المؤسسة للمواصفات الموضوعية.

- عملية تحسين الجودة من خلال تحليل المشاكل المتعلقة بالجودة و اقتراح الحلول اللازمة للعلاج.

ج- يرى جوران بأن تعطي المؤسسة اهتماما خاصا للتخطيط الإستراتيجي للجودة كالاتهام الذي تعطيه للتخطيط لنشاطاتها المتلفة من خلال تحديد الأهداف الطويلة و القصيرة الأجل.

4- الأفكار الأساسية لأرماند فيجنباوم (Feigenbaum):⁽¹⁾

كان المسؤول عن الجودة في مؤسسة جنرال إلكتريك " Général Elictric " و من أفكاره الأساسية ما يلي:

- ♦ طور فيجنباوم مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة، و كان من وراء مفهوم تكلفة الجودة.
- ♦ أشار إلى مفهوم (الجودة من المنبع) فالمسؤولية عن الجودة تقع على من يؤدون العمل، بمعنى أن كل عامل مسؤول من أداء عمله بجودة متميزة.
- ♦ أكد على ضرورة أن تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات و أحجام الإنتاج، كما يجب أن يكون للعاملين الحق في إيقاف الإنتاج عند حدوث أية مشاكل في جودة السلع التي يتم إنتاجها.

5- الأفكار الأساسية المرتبطة بكاورو إشيكاوا (Koru Ishikawa):⁽²⁾

من مواليد 1915م باليابان، يطلق عليه لقب (أبو حلقات الجودة) و قد أصدر كتابا بعنوان " مرشد الرقابة إلى الرقابة على الجودة "، عمل كأمين للإتحاد الياباني رفقة كل من جوران و ديمنق، و من أفكاره التي أسهم بها ما يلي:

أن المسؤولية عن جودة المنتج في الشركات الأمريكية تنحصر في عدد محدود من طاقم الإدارة، بينما في الشركات اليابانية فإن كل المديرين مسؤولين عن الجودة و ملتزمون بها.

- ♦ إقترح إشيكاوا أسلوب " تحليل عظمة السمكة " أو ما يسمى " أشكال الأثر والسبب " و التي تستخدم لمتابعة شكاوي الزبائن عن الجودة و تحديد مصادر الخطأ و القصور، و يتطلب استخدام هذا الأسلوب تحديد الموضوع المراد تحليله، ثم يتم رسم هيكل لظهر سمكة ذي عظمتا مختلفة، ليتم بعدها دراسة كل القضايا المثارة و الأفكار حولها على التوالي، من خلال وضع كل قضية على عظمة من عظمتا السمكة و يتم الاستمرار بذلك حتى يتم وضع جميع

- R.Fey., J.M Gogue : La Maitrise de la Qualité, Economica Paris 1991,P 65.1

(2)- لوشاخي أحمد خير الدين، الجودة و مدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مجمع اللوالب و السكاكين

و الصنابير بسطيف، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر 2003، ص 13.

القضايا على رسم ظهر السمكة فهي تساعد بالتالي على تكوين مجموعات للنقاش و تحفيز عملية إثارة الأفكار.

6- الأفكار الأساسية المرتبطة بتاجوشي (Genichi Taguchi):

عمل تاجوشي مستشارا لعدد كبير من المؤسسات الكبرى، مثل شركة " فورد " و شركة " IBM "، و غيرها كما أسهم في مساعدة هذه المؤسسات على تطوير الرقابة الإحصائية على جودة العمليات الإنتاجية.

بين تاجوشي أن الضبط المستمر للألات من أجل تحسين جودة المنتج لا يعد فعالا و يتطلب الأمر تصميم المنتجات بحيث تكون قادرة على تحمل الأداء الشاق برغم التباينات على خط الإنتاج.

نستخلص بعد عرضنا لهذه الأفكار الأساسية، أنه هناك اختلاف في طرق تصور مفهوم الجودة.

فالجودة عند جوران تعني الملائمة للإستخدام بينما عند PH. Crosby فتعني المطابقة للمواصفات، إلا أنهم يشتركون في مجموعة من العناصر و هي:

- ♦ إلزام الإدارة بمفهوم الجودة و الاهتمام بتدريب العاملين.
- ♦ التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية.
- ♦ تحقيق الجودة يعني منع حدوث الأخطاء.

و بهذا يمكن القول أن مفهوم الجودة تطور بتطور الأفكار، تطور الوسائل و تطور الأسواق، و لم تعد إجراء فحوصات و تفتيشات على المنتجات فقط، و عليه سنتطرق في المبحث الموالي إلى المفهوم الإداري الحديث للجودة، ألا و هو مفهوم الجودة الشاملة، الذي تسعى العديد من المؤسسات و المنظمات لترسيخ مبادئه، حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستويين المحلي و الدولي.