

# ABAHE

## الفصل الأول

### ماهية إدارة الجودة الشاملة

- 1.1 مقدمة عن الجودة
- 1.2 تاريخ نشأة الجودة
- 1.3 تعريف الجودة
- 1.4 تطور مفاهيم الجودة
- 1.5 رواد علم إدارة الجودة

## 1.1 مقدمة

يعد علم إدارة الجودة في العصر الحالي من العلوم الإدارية الحيوية الهامة التي تسهم مساهمة كبيرة في بناء الشركات وتحديد أهدافها وأسس تحقيق هذه الأهداف بما يتناسب مع إستراتيجية الشركة وتوجهها. وتمثل إدارة الجودة عند تبنيها وتطبيقها إحدى أهم التحديات أمام الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها وأيضا أحد الأسس التي يمكن من خلالها الحكم بين الشركات وتقييمها من خلال قياس الأداء وتقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومكانتها بين الشركات الرائدة في السوق .

إن مصطلح الجودة الآن أصبح عامل أساسي في تقييم المنشآت وتحديد مستواها , لذلك أصبح من المهم أن تقوم المنشآت والهيئات بتطبيق مفهوم الجودة وذلك لكي تحافظ على أداءها وبالطبع تحسن من هذا الأداء ، ولكي يتضح لنا معنى كلمة " الجودة " يجب أن نبدأ بعرض تاريخي لتلك الكلمة والتعريفات الخاصة بها وكيف تطورت إلى أن أصبحت العامل الأساسي في تقييم أداء المنشآت

## 1.2 تاريخ نشأة الجودة

يرجع تاريخ حركة الجودة إلى أوروبا في القرن السابع عشر حين بدأ الحرفيون بتنظيم اتحادات سميت بالنقابات وحتى بداية القرن التاسع عشر كان التصنيع في العالم الصناعي يميل إلى اتباع هذا النموذج الحرفي , وقد بدأ نظام المصانع تركيزه على فحص الانتاج في بريطانيا العظمى في أواسط عام 1750 وتطور حتى تبلور في شكل الثورة الصناعية في أوائل 1800

وفي بداية القرن العشرين , بدأ أصحاب المصانع بإنشاء عملية جودة بالمصانع وبعد أن دخلت الولايات المتحدة الأمريكية الحرب العالمية الثانية , أصبحت الجودة عنصرا أساسيا في جهود الحرب : فالرصااص الذي يصنع في إحدى الولايات ,مثلا, كان يجب أن يتلاءم مع البنادق التي تصنع في ولاية أخرى وقد قامت القوات المسلحة في البداية بفحص الانتاج أثناء التصنيع وما بعد ذلك من أجل تبسيط وتعجيل هذه العملية دون الإخلال بأهمية السلامة .

وبدأت القوات المسلحة باستخلاص العينات من أجل الفحص , إضافة إلى نشر المعايير والمواصفات العسكرية والدورات التدريبية حول الأساليب والوسائل المتعلقة بمراقبة العمليات إحصائيا , ولكن بعد الحرب العالمية الثانية تم تحويل عدد كبير من المصانع الأمريكية من الانتاج المدني إلى الانتاج الحربي وذلك لتزويد آلة الحرب بقطع الغيار والمعدات والذخيرة مما أثر على مستوى الانتاج المحلي من المنتجات المستخدمة مدنيا وأدى إلى زيادة لوائح الانتظار لكثير من السلع الاستهلاكية مثل الغسالات والثلاجات والأفران ..... الخ

أدى هذا التغيير إلى جعل مدراء المصانع ورجال الأعمال يركزون ويطالبون العمال والمهندسين

بزيادة الانتاج مهما كلف الأمر حتى لو أدى ذلك إلى تدني جودة المنتج وتدني نوعية السلعة .  
وبعد سنوات الحرب طالب كلا من الدكتور ادوارد ديمنج والمهندس جوزيف يوران الجميع بالتركيز على جودة المنتج بدلاً من التركيز على الكمية وأقاموا بذلك حملة للتثقيف ولكن لم يستجيب لهما احد .  
وقد كانت اليابان في ذلك الوقت قد بدأت جهود إعادة الإعمار والبناء الصناعي والاقتصادي بعد سنوات الحرب المدمرة , وتم دعوة الدكتور ادوارد ديمنج والمهندس جوزيف يوران لإلقاء عدة محاضرات في اليابان أمام رجال الأعمال والصناعيين والمهندسين والعمال وفي الجامعات اليابانية .  
وقد لاقت نظرية الجودة النوعية صدى واسع جدا في اليابان وتبنتها جميع المصانع والمعامل حتى أصبحت مطبقة في جميع أنحاء اليابان بشكل جدي جدا وتم إخضاع كل السلع والمنتجات اليابانية لاختبارات قاسية جدا للكشف عن العيوب التصنيعية والخلل أثناء الانتاج .  
وقد أدت هذه الخطوة الهامة إلى تحسين سمعة السلع والمنتجات اليابانية على مستوى العالم حيث لا يخرج أي منتج من المصنع إلا وقد اجتاز اختبارات الجودة النوعية , مما جعل المستهلك يقبل عليها سواء بالولايات المتحدة أو خارجها نظرا لجودتها وخلوها من العيوب التصنيعية .وقد أدى هذا التطبيق إلى كسب ثقة المستهلك عالميا وإلى الازدياد الملحوظ في حصة المنتجات اليابانية بالأسواق الأمريكية من 4 % إلى 20% خلال سنوات قليلة وإلى نسبة أكبر خلال السنوات التالية مما أدى إلى تكسب المنتجات والسلع الأمريكية المنشأ بالمخازن وعزوف المستهلكين عنها . ونتج عن ذلك سوء فهم للشركات والمصانع الأمريكية في ذلك الوقت فهم الحقيقة الجديدة والحادثة بالسوق وربطت ظاهرة اتجاه الزبائن لتلك المنتجات اليابانية بعامل السعر الأقل فعمدت إلى ضرب الأسعار وتخفيضها وذلك على حساب الجودة وتخفيض تكاليف الانتاج مما أدى إلى انخفاض آخر في الجودة أدى إلى خروج كثير من الشركات من السوق وبالتالي حصة المنتجات اليابانية وهيمنتها على الأسواق الأمريكية والعالمية .  
وبعد سنوات من الحيرة تمكن الأمريكيان من الوصول إلى السر وبدئوا بتطبيق نظرية الجودة النوعية وإخضاع كل سلعة أو منتج لنفس الاختبارات اليابانية ولكن كان التطبيق مكلف لأن العمل والمهندسين الأمريكيان قد تعودوا على الإهمال وعدم التركيز أثناء عملية الانتاج مما زاد من نسبة المرتجعات من البضائع والمنتجات والتالي زيادة الخسارة وارتفاع التكلفة على عاتق الشركات والمصانع مما أدى إلى خروج المزيد منهم من السوق .

وبعد ذلك تم إخضاع العملية الانتاجية الأمريكية يومتها للدراسة وإعادة التقييم من جديد لأن الوضع أصبح لا يطاق وتم التوصل إلى فكرة التدخل المبكر قبل انتاج السلعة أي تحسين الأداء في خطوط الانتاج ونجحت الفكرة في تخفيض التكلفة اللازمة ولكن لم تتجح في الوصول لمنتج جديد يضاهي المنتج الياباني. ثم توصل الأمريكيان لاحقاً إلى السر الياباني وهو مبدأ جديد ومتطور أسمه ( الجودة الشاملة ) التي طورها اليابانيون بعد تطبيقهم لمبدأ الجودة والنوعية ( التي كانت أمريكية بالأصل ) وهي تتركز على تطوير جودة كل خطوة من خطوات الانتاج والوقاية من الخطأ قبل حدوثه وبالتالي عدم تأثر المنتج النهائي بأي خطأ .

وبحلول السبعينات من القرن الماضي , توسعت القطاعات الصناعية في الولايات المتحدة مثل صناعة السيارات والالكترونيات بسبب المنافسة اليابانية عالية الجودة . وقد أصبحت تُعرف استجابة الولايات المتحدة التي تركز ليس فقط على الإحصائيات وإنما على المفاهيم التي شملت المؤسسة بأكملها ( TQM ) وسميت إدارة الجودة الشاملة .

### 1.3 تعريف الجودة :

تعريف الجودة باللغة العربية:

الأصل الاشتقاقي للجودة هو: ( ج و د ) وهو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء والحواد : السخي، وقيل : هو الذي يعطي بلا مسألة صيانة للآخر من ذل السؤال. ومن اشتقاقته : الجيد : ضد الرديء . وجاد الشيء، وجود جودة، وجودة : صار جيداً . وقد جاد جود، وأجاد : أتى بالجيد من القول أو الفعل.

ويقال أجاد فلان في عمله وأجود، وجاد عمله وجود جودة. ورجل مجيد : أي يجيد كثيراً. وبين الجودة : أي رائع. (2)

ويقال هذا شيء جيد : بين الجودة والجودة . وجاد الفرس : أي صار رائعاً وجود جودة. (2) وعليه فإن المعنى اللغوي يتضمن : العطاء الواسع والأداء الجيد الذي يبلغ حداً فائقاً ومن مترادفات الجودة الإتقان : و الأصل الاشتقاقي ( ت ق ن ) يدل على إحكام الشيء، (4)

2- ( تاج العروس 4/403-404).

3- (لسان العرب 3/135-136).

4- ( معجم المقاييس 1/350)

وبالتطبيق على المنتجات والخدمات تصبح الجودة هي إجمالي الصفات والخواص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تحقيق احتياجات مشمولة أو محددة بما ينعكس على رضا المتلقي ومن ثم فلا بد أن يكون المنتج أو الخدمة مطابقاً للمواصفات الموضوعية لها وإلا فإن القصور عن المواصفات مؤشر لعدم كفاءة الأداء فالجودة تعني التطابق مع احتياجات المستفيد ومن ثم فإن الجودة تقتضي منع الأخطاء والوقاية منها وليس مجرد اكتشافها ومعيار الجودة هو الخلو من العيوب ومقياسها هو التكلفة سواء تكلفة الأخطاء وتكلفة الإصلاح ومنع حدوث الخطأ مرة أخرى .

ويهتم نظام الجودة بالتحديد الشامل للهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات على الأفراد ، وإيضاح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، كذلك مراقبة وفحص كل ما يرد إلى المؤسسة والتأكد على أن الخدمة قد تم فحصها وأنها تتفق و مستلزمات الجودة المطلوبة .

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة وكان كلا من التعاريف التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها . وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات إلا أن هناك بعض التعاريف التي فرضت فسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم

- تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي : أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء .
- تعريف أرماند فيخوم 1956 : الرضا التام للعميل .
- تعريف كروسبي 1979 : المطابقة مع المتطلبات فكما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة .
- تعريف جوزيف يوران 1989 : الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستعمال بغض النظر عن وضع وحالة المنتج (5)
- تعريف المواصفة الدولية 9000:2005 : هي درجة تلبية مجموعة من الخصائص الكامنة في المنتج لمتطلبات العميل .(6)

- تعريف عمر وصفي عقيلي : هي انتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي ينفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم , ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو الخدمة وإيجاد صفة التميز . (7)

ونورد فيما يلي التعريفات الخاصة بالجودة كما قدمتها المنظمة الدولية للمواصفات: (ISO) (8)

تعريف الجودة : بأنها مجمل مميزات مادة ما تحدد قدرتها على تلبية الحاجات الموصوفة أو المتضمنة .  
تعريف سياسة الجودة: بأنها رغبة وتوجه منظمة ما فيما يتعلق بالجودة بالشكل الذي حددته الإدارة العليا رسمياً .

تعريف إدارة الجودة : هي نشاطات مجمل الوظيفة الإدارية التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها والمسؤوليات والتنفيذ من خلال وسائل مثل تخطيط الجودة وضبط الجودة والتأكد من الجودة وتحسين الجودة ضمن متطلبات الجودة .

تعريف ضبط الجودة : هو التقنيات التشغيلية والنشاطات المستخدمة للإيفاء بمتطلبات الجودة .  
تعريف تأكيد الجودة : هو كافة النشاطات المرسومة والمنظمة التي تنفذ ضمن نظام الجودة والمشروحة حسب الحاجة لتأمين أو لإيجاد ثقة كافية بأن جهة ما ستقوم بالإيفاء بكافة متطلبات الجودة .  
تعريف حلقة الجودة : هي الوظائف التي تشكل جزءاً من الدورة الصناعية وتؤثر على جودة المنتج مثل التفقيش والتسويق والخدمة ودراسات السوق وتطوير المنتج وهندسة التصنيع وشراء الإنتاج

وقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة وأخذ ينتشر بشكل سريع على الرغم من حداثته .

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق , وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف واتخاذ القرارات .

(7) د. محفوظ احمد جودة مرجع سبق ذكره

(8) ISO: 9000:2005 QMS Fundamentals and Vocabulary.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي .  
إدارة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة , كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة .  
الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .  
الشاملة : تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة , وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة .  
وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على التحسين المستمر والتركيز على عمل الفريق ، وتشجيع مشاركة العاملين بوضع الأهداف واتخاذ القرارات .  
أما بالنسبة للفوائض التي من الممكن أن تجنيها المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي متعددة ومن أهمها .

1. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية
2. تعزيز العلاقات مع الموردين .
3. رفع درجة رضا العملاء .
4. تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمة المقدمة .
5. انخفاض كلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف .
6. فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية .
7. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى .
8. زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة .
9. تطوير القدرات من خلال التدريب .
10. حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات .

#### **1.4 تطور نظام ادارة الجودة :**

تطور مفهوم تأكيد الجودة بعد سنوات الحرب العالمية لم يحدث في صورة قفزات , ولكنه كان تطور مستقر وثابت ظهر من خلال مجموعة من الاكتشافات ترجع للقرن الماضي .  
حيث شهد هذا المفهوم عدة مراحل ولكن كل مرحلة لم تلغي المرحلة السابقة لها بل شملتها وتكاملت معها كما يلي :-

**الفحص** : تم تعريف عملية الفحص طبقا لمواصفة ايزو 9000 : 2005 " بأنها تقييم للمطابقة

بواسطة المشاهدة والحكم المقترن كلما أمكن بالقياس والاختبار " ووفقاً لأبحاث تيلور الذي كان يهدف لرفع الكفاءة الانتاجية داخل المصنع عن طريق فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة، بحيث لا يزال 15% من المنتجات المعيبة تقبل كمنتجات جيدة وكانت عملية الفحص تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها فالخطأ أو العيب أو التلف قد حدث فعلاً , وإن عملية الفحص قد اكتشفت الخطأ ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس .

**ضبط الجودة** : تم تعريف عملية ضبط الجودة طبقاً لمواصفة ايزو 2005 : 9000 " بأنها جزء من إدارة الجودة يركز على تلبية متطلبات الجودة " أي تخطيط لفحص العمليات منذ بداية إنتاج المنتج / الخدمة عن طريق استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة مما ساعد على كشف الأخطاء مبكراً لكن لم يمنع من تكرار حدوثها ولكن يمكن القول بان ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة .

**تأكيد الجودة** : تم تعريف عملية تأكيد الجودة طبقاً لمواصفة ايزو 2005 : 9000 " بأنها جزء من إدارة الجودة يركز على منح الثقة بأن متطلبات الجودة سوف يتم تحقيقها " وتركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود في كافة المستويات الإدارية لابد أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة للوقاية من حدوث الأخطاء وهي مرحلة منع وقوع الأخطاء منذ البداية بالتركيز على متطلبات العميل والذي أصبح هدف ومحور عمل المؤسسات نشأ عن ذلك سهولة تعريف وتفادي المشاكل منذ البداية، مما زاد من تأكيد الجودة للعميل .

**إدارة الجودة** : نظام شامل للقيادة والتشغيل يعتمد على مشاركة جميع العاملين ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على المدى البعيد حيث يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المنظمة من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وذلك عن طريق التأكد من أن متطلبات العميل قد تم تحقيقها بالطريقة التي تضمن للشركة تحقيق أهدافها.



## مراحل تطور نظرية الجودة

مرحلة إدارة الجودة -1985 حتى الآن	مرحلة تأكيد الجودة -1970 1985	مرحلة مراقبة الجودة -1940 1970	مرحلة التفتيش والفحص -1930 1940
--	--	--	---

## 1.5 رواد علم إدارة الجودة :

برز عدد من العلماء والباحثين الذي كان لهم دور فعال وبصمات مميزة على تطور وظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة , ومن هؤلاء العلماء والباحثين .

- ادوارد ديمينج
- جوزيف جوران
- فيليب كروسبي
- كاورو او شيكاوا

### أولا ادوارد ديمج : ( الملقب بأبو الجودة )

مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الفيزياء والرياضيات وملتق بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة وكما تم ذكره سابقا في نفس الفصل فضل ديمينج على اليابانيين حيث اعترف اليابانيون بفضل ديمينج في الجودة في اليابان حيث قلده الإمبراطور هيروهيتو 1960 وساما رفيعا تكريما لدوره في هذا المجال . وهناك المبادئ الأربعة عشر المعروفة لديمنج التي بنى عليها فلسفته في إدارة الجودة .

المبادئ الأربعة عشر لديمنج :

1. تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة : يجب على المنظمة أن تلتزم بتحديد أغراضها أهدافها باستمرار وتنتشر تلك الأغراض والأهداف من خلال رسالتها للعملاء والموردين والموظفين والمجتمع .
2. تبني الفلسفة الجديدة : على كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى من الموظفين أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة والتركيز على منع وقوع الأخطاء أكثر من التركيز على محاولة اكتشاف الأخطاء .
3. عدم الاعتماد على الفحص الكلي : إن الغرض الأساسي من عمليات الفحص تحسين العمليات وتخفيض التكلفة , وليس الغرض من ذلك تصيد الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها . إن عملية الفحص على جميع المنتجات مكلف ومضيعة للوقت ويجب الاستعاضة عنه بفحص العينات .
4. الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس السعر الأقل : عن طريق حسن اختيار الموردين والتعامل معهم على أساس الحصول على المواد بأعلى جودة ممكنة وليس أقل الأسعار والنظر إلى الموردين على أنهم شركاء للمنظمة .
5. تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار : عن طريق بناء الجودة في كل شاط وفي كل عملية بالتعاون بين مدم الخدمة أي المنظمة ومستقبل الخدمة أي العميل . وتخفيض الانحرافات في الأداء والاستماع لصوت العميل .
6. الاهتمام بالتدريب : يشمل التدريب على مواكبة التطور الحاصل في العلوم والمجالات الحديثة

التي يمكن استخدامها في مجالات العمل وبالتالي تحسين مستمر للجودة وتنمية مهارات العاملين الجدد أو القدامى وأكد ديمنج على ضرورة اتباع الأساليب الحديثة في التدريب لتخدم عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة .

7. إيجاد القيادة الفعالة : إن القائد الجيد داعم لموظفيه ويسعى لتطويرهم وتحسين مهاراتهم حتى يستطيعوا أن يقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب ويسعى دائما إلى التحسين المستمر وإزالة العقبات التي تعترض سير عملية التحسينات في المنظمة .
8. القضاء على الخوف : تشجع الإدارة الفعالة الاتصالات بينها وبين العاملين مما يخلق مناخا جيدا للتجديد وظروفا مناسبة لحل المشكلات ويعتبر اليابانيون إن الخطأ هو ( كنز ) لأنهم يؤكدون على أن الفشل أو الخطأ فرصة للتطوير والتحسين , إن الخوف من اكتشاف الخطأ أو المشاكل أو إجراء التغييرات المطلوبة يمكن أن يقضي على مفهوم التحسين والتطوير .
9. تفعيل فرق العمل : حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل . وعلى الإدارة أن تقوم بتفعيل دور مجموعات العمل للوصول إلى أهداف المنظمة .
10. تجنب النصائح والشعارات الجوفاء : على الإدارة أن لا تكتفي بإعلان رغباتها وشعاراتها إلى العاملين فقط , بل عليها أن تقرن ذلك بالتنفيذ .
11. تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين : إن وضع أهداف رقمية أمام العامل لكي يسعى إلى تحقيقها يؤدي إلى تركيز العامل على تحقيق الكم وليس الجودة , ويشجع على الانتاج بكميات كبيرة دون الاهتمام بجودة المنتج .
12. دعم اعتزاز العاملين بعملهم : عن طريق عدم تصيد الأخطاء وعدم التهديد بالعقاب , على الإدارة أن تدعم العاملين وخلق الاعتزاز بعملهم .
13. تشجيع التعلم والتطوير الذاتي : إن تشجيع الإدارة للعاملين التعلم والتطوير لاكتسابهم مهارات ومعارف أكثر , لتمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل الأفضل .
14. إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل : على الإدارة العليا إجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمنظمة لأجل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة , وزيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة . كما يجب التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تلائم تطبيق الفلسفة الجديدة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة . (9)

(9) أساسيات إدارة الجودة الشاملة , ريتشارد ل . ويليامز - الجمعية الأمريكية للإدارة .

### الأمراض السبعة القاتلة للمنظمات :

وضع ديمنج سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمات سماها الأمراض السبعة القاتلة (10)

1. عدم الاستمرار في الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف .
2. التركيز على الأرباح في الأجل القصير وقصر النظر في هذا المجال .
3. عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد .
4. التغييرات الكثيرة في الإدارة
5. الإدارة على أساس الكم فقط .
6. عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة .
7. التكاليف المغالى فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات القانونية

ثانيا : جوزيف جوران : أسهم جوران في ثورة الجودة في اليابان , حيث تم استدعاؤه عام 1954 من قبل نقابة العلماء والمهندسين اليابانيين لإلقاء محاضرات عن الجودة ومسئولية الإدارة في تحقيق الجودة . أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة , كما أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة ووضع الحلول المناسبة وتقييمها بإيجابياتها وسلبياتها واختيار الحل الأفضل .

ثلاثية جوران : ربط جوران بين تحقيق تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال

التخطيط الجيد

الرقابة الفعالة على الجودة

إجراء التحسينات المستمرة وهو ما سيتم شرحه لاحقا عند الكلام عن التحسينات المستمرة . وقد ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة , ولكنه لم يهمل في نفس الوقت دور الإدارة العليا ودعمها للجودة . كما لم يهمل دور العمال الذين تقع عليهم أساسا مسئولية تنفيذ مشاريع الجودة .

(10) ريتشارد ل . ويليامز مرجع سبق ذكره .

ثالثا : فيليب كروسبي : أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية والذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب , كما أنه كان يربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين الأرباح المتحققة , حيث كلما ارتفع مستوى الجودة أدى ذلك إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعا لذلك .

كما أكد كروسبي على مدى أهمية الادارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالي فيها , كما أنه وضع برنامجا متكاملًا للجودة الشاملة ركز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة .

رابعا : كاورو اويشيكاوا : يعتبر اويشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة حيث أنه كان أول من نادى بها , وحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم البعض بصفة تطوعية ويعتبروا اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل , كما نادى بضرورة إشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة , كما أنه نادى كذلك بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم , ووضح أيضا أن عملية التدريب في اليابان أخذت مكانتها في الصدارة منذ ستينات القرن العشرين . وقد وضح جليا أن رواد علم الجودة كان لهم تأثير كبير في بث روح الأصالة مرة أخرى مع المعاصرة في نشر مفاهيم وثقافة الجودة .

## 5.1 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير مناخ ملائم للتطبيق وبالتالي على الإدارة العليا العمل على تغيير ثقافة المنظمة وتعديل هيكلها التنظيمي بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد ومن أهم متطلبات التي ينبغي توفرها عند تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة .

1. دعم الإدارة العليا : إن الأساس في التطبيق هو اقتناع الإدارة العليا بضرورة تطبيق منهجية الجودة الشاملة والالتزام التام عند التطبيق ويكون لديها استعداد تام لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة جراء التطبيق .
2. التركيز على العميل : إن الهدف الرئيسي من المنهجية هو رضا العميل والتوجه نحو العميل مطلب أساسي عن طريق توفير قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم وتفعيل نظام التغذية العكسية .
3. التعاون وروح الفريق : ينبغي توفير مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة وهذا مطلب أساسي فبدون التعاون تجد كل مجموعة من العاملين تعمل منفصلة عن المجموعات الباقية وبالتالي سيضيع مجهود الجميع ويقل الأداء عما إذا تم العمل كفريق واحد .
4. ممارسة النمط القيادي المناسب : النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر مناسبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يسمح بمشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتطبيق والتوسع في تفويض الصلاحيات ، أما النمط الديكتاتوري الذي يعتمد على الاتصال من أعلي إلى أسفل وفرض الأوامر والتعليمات لا يناسب المنهجية ويقول ريتشارد ويليامز في هذا المجال " إذا كانت ظروف المنظمة لا تسمح أساسا بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكو الوقت غير مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " .

(1) أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، ريتشارد ل . ويليامز - الجمعية الأمريكية للإدارة الطبعة الثالثة 2007 مكتبة جرير .

5. وجود نظام للقياس : من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة ، مما يسمح بالاكشاف المبكر للاختلافات والانحرافات في الإنتاج في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة .

6. فعالية نظام الاتصالات : من أهم المتطلبات وجود نظام اتصالات فعال بالاتجاهين داخل المنظمة بين الإدارة العليا والعاملين وخارج المنظمة بين المنظمة والعملاء والموردين ويقول توفيق محمد عبد المحسن إن من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في نجاح تطبيق منهجية الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعالة إيماناً منها بأن نظام الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها .

## 5.2 مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة

هناك مستويات مختلفة لهدى تبني المنظمات تطبيق منهجية الجودة الشاملة ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها مدى تحمس الإدارة العليا واقتناعها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وكذلك الفترة الزمنية التي مرت على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وطبيعة ومدى توفير الموارد المادية والبشرية .

أم ، Dale, B., فيقسم مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة إلى ستة مستويات كما يلي . (2)

1. مستوى غير الملتمزم : يشمل المستوى الأول كافة المنظمات التي بدأت بتطبيق ( بعض ) مفاهيم الجودة ولكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة وأيضاً المنظمات التي حصلت على شهادة نظام الأيزو ISO9000 وقامت بتطبيق بعض أدوات الجودة استجابة لضغوط من العملاء وتعتبر هذه المنظمات في هذا المستوى غير ملتزمة لأنه ليس لديها خطط طويلة الأمد لتحسين الجودة .

---

(2) Dale, B., et al. Levels of Quality Management Adoption Managing Quality UK. Prentice hall.1992.

ومن أهم خصائص هذه المنظمات في هذا المستوى .

- التركيز على الأرباح والمبيعات على حساب المعدلات الأخرى
  - عدم تخصيص مبالغ كافية للتدريب والاستثمار في العنصر البشري
  - غالبية العاملين ليس لديهم اهتمام بالجودة
  - دفع الأجور على أساس الوحدات المنتجة دون النظر إل جودة هذه المنتجات
  - عدم فعالية الاتصالات مع العملاء وكذلك داخل المنظمة
  - النظام الدكتاتوري في القيادة والتهديد بالعقاب لتنفيذ الأوامر
  - اتباع أسلوب الفحص الشامل سواء للمواد المشتراه أو المنتج النهائي
- وتدافع الإدارات في هذا المستوى عن سبب عدم تطوير أنظمة الجودة الشاملة لديهم بأنهم يحققون أرباحا جيدة بدون تطبيق أي مفاهيم جديدة .

2. مستوى المترددون : المنظمات المترددة لديهم استعداد للتحويل لبرنامج آخر

وذلك نظرا لحدثة عهدهم بتحسينات الجودة ، حيث لا تتعدى فترة اهتمامهم

بعملية تحسينات الجودة ثلاث سنوات

ومن أهم خصائص هذه المنظمات في هذا المستوى .

- لا توجد خطط لنشر وتعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على كافة العاملين بالمنظمة .
- لا تزال الإدارة عاجزة عن التمييز بين نظام إدارة الجودة الأيزو ISO9000 وبين إدارة الجودة الشاملة .
- تعتبر أنشطة الجودة أكثر من تجميلية .
- دائرة الجودة غير فعالة ولا تأثير لها
- فرق العمل صورية وانتشار ثقافة لوم الآخرين بين العاملين .
- عدم قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة م قبل عدد من المديرين .



### 3. مستوى مستخدمو الأدوات : منظمات هذا المستوى خبرتهم في تحسين الجودة

نفس المستوى الثاني ولكن الخبرة لديهم تتراوح من ثلاثة إلى خمس سنوات ولكن المميز لهذا المستوى توظيف مجموعة من أدوات إدارة الجودة كالأاليب الإحصائية لضبط العمليات ، أدوات ضبط الجودة ، حلقات الجودة ، مجموعات تحسين الجودة ، وتصميم التجارب

ومن أهم خصائص هذه المنظمات في هذا المستوى .

- ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة حيث يرون أنها ليست من مسؤوليتهم تحسين الجودة .
- تتركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات مع بقاء الدوائر الأخرى مستمرة في أعمالها بدون وجود جهود التحسينات .
- أسلوب الإدارة وقراراتها رد فعل لما يجري
- المنتجات جيدة ومعروفة في السوق ولكن و لكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات في هذه المنظمات .

### 4. مستوى منفذو التحسينات : بعد مضي خمسة إلى ثمانية سنوات من ممارسة

المنظمات لعملية تحسين الجودة تصل هذه المنظمات إلى المستوى الرابع ، وبالتالي فهي تهتم بتغيير ثقافة المنظمة على المدى الطويل ولديها رغبة في التغيير وتترك أهمية التحسين المستمر للجودة ومن أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى .

- إتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة .
- وجود برامج تدريب وتعليم طويلة المدى ولكافة المستويات الإدارية .
- ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة الأعمال والدوائر .
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق التحسين .

وفي هذا المستوى الرابع لا تزال ادارة الجودة الشاملة تعتمد على أفراد قليلين

للمحافظة على سير واتجاه إستراتيجية التحسين ، وهناك احتمالاً للتراجع وفقدان الحماس في حالة ترك هؤلاء الأفراد للعمل في المنظمة .

## 5. مستوى رابحو الجوائز : في هذا المستوى تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة

تكون فيها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة مثل جائزة ديمنج وجائزة مالكوم بالدريج والجائزة الأوروبية للجودة ، وليس بالضرورة أن تكون المنظمة التي وصلت لهذا المستوى قد ربحت إحدى الجوائز ولكن من المفترض أن تكون المنظمة وصلت إلى مرحلة ناضجة في إدارة الجودة الشاملة من حيث طبيعة الثقافة والقيم والقدرات واندماج الموظفين . ومن أهم خصائص هذا المنظمات في هذا المستوى

- كافة العاملين لديهم اهتمام بتحسين الجودة .
- إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المنظمة .
- إجراء مقارنات مرجعية فيما يتعلق بالاستراتيجيات وذلك من قبل كافة المستويات الإدارية .
- اعتقاد كافة العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال يهدف إلى إشباع وإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين .

## 6. المستوى العالمي : يتصف هذا المستوى بالتكامل بين تحسين الجودة

واستراتيجيات الأعمال من أجل إسعاد العميل ، وفي هذه المرحلة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تأخذ أكثر من عشر سنوات من التطبيق نجد أن العاملين بالمنظمة يسعون دائماً إلى رضا العميل وإسعاده .

ومن خصائص هذا المستوى من المنظمات

- تصبح إدارة الجودة الشاملة في هذا المستوى أسلوب حياة ، أسلوب لإدارة الأعمال في كافة الإدارات .
- التطوير والتحسين المستمر أصبح عادة وعمل يومي لجميع العاملين .
- التزام الإدارة العليا كامل وهناك دعم قوي على كافة المستويات .

وإجمالاً يمكن القول أن معظم المنظمات بالوطن العربي التي تطبق منهجتي الجودة الشاملة لا تزال ما بين المستويات الأولى والرابع وكلما ارتفعنا إلى المستويات المتقدمة يقل عدد المنظمات وحتى نصل إلى المستوى العالمي يصبح عدد المنظمات محدود .

### 5.3 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها حيث أن إدارة الجودة الشاملة منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل . ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى خمس مراحل فيما يلي :

#### 1. مرحلة الإعداد : تتعلق المرحلة الأولى بالإعداد وتجهيز الأجواء بالمنظمة

وإعدادها لبدء استقبال تطبيق منهجية الجودة الشاملة ، فبعد اتخاذ قرار اتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة ، تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة . وتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية :

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا .
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة .
- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال .
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته ودعمًا للمجهود المبذول .
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة .
- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة .
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية للجودة موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة .
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وإجراء القياسات الأولية في هذا المجال .

#### 2. مرحلة التخطيط : تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد حيث يتم استخدام

المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية

التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمينج المعروفة PDCA خطط -قرر - نفذ- راجع في التخطيط لمنهجية التنفيذ ويقول خالد بن سعيد في هذا المجال " أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية تغيير داخل المنظمة ، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة أو قسم الجودة بالمنظمة باستخدام البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق " (3) وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات م أهمها :

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها م عناصر القوة ومواطن الضعف .
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة بهدف الاستعداد لها مستقبلا .
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين خمسة إلى عشر سنوات
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة .
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الخطط الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف
- اختيار مدير قسم الجودة في المنظمة ليكون مسؤولا ع كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة .
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة طبقا لطبيعة العمل والعمليات بالمنظمة .
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة
- تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ في الاعتبار الموارد المادية و البشرية المتاحة بالمنظمة .

---

(3) خالد بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات في القطاع الصحي ، الرياض 1997

3. مرحلة التنفيذ : في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية ، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكولة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة . من خلال القيام ببعض الأنشطة
- تبدأ عمليات تنفيذ العاملين بعد تدريبهم في المنظمة من واقع العمليات الفعلية حسب طبيعة النشاط
  - دعم الإدارة العليا المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة بالموارد المالية
  - تقوم فرق العمل في هذه المرحلة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة
  - حل المشاكل الإدارية والفنية حيث لا بد أن تواجه المنظمة في مرحلة التنفيذ بعض المشاكل الإدارية والفنية وبالتالي فإنه يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل مثل خريطة السبب والأثر وتحليل باريتو وخرائط الرقابة والمتابعة وغيرها .

4. مرحلة الرقابة والتقييم : يتم في هذه المرحلة بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة طبعاً لطبيعة النشاط وتحديد الأساليب الرقابة التي سيتم استخدامها في قياس الأداء وتحديد مدى نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من خلال القيام ببعض الأنشطة التالية .
- قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين بها، أو الاستعانة بخبرات خارجية في هذا المجال.
  - الاعتماد على التغذية العكسية من مسوحات العملاء بالتركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها .
  - تدريب العاملين على استخدام أساليب الرقابة وخاصة الأساليب الإحصائية في الرقابة واكتشاف الانحرافات وتحليلها .
  - اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الانحرافات .
  - توفر البساطة وقلة التكلفة وقدرة النظام على التطبيق واكتشاف الأخطاء

## 5. المرحلة المتقدمة : يتم في هذه المرحلة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة

بصورة ممتازة تجعل المنظمة مثالا يحتذى به أمام المنظمات الأخرى وذلك من خلال القيام ببعض الأنشطة التالية .

- قيام المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى لمشاهدة الانجازات التي تم تحقيقها.
- استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في التطبيق وإطلاعهم على مدى التغيير الإيجابي الناتج عن تطبيق منهجية الجودة الشاملة .
- نشر التجارب والنجاحات التي تحققت بين العملاء والموردين .
- تبادل الخبرات مع المنظمات الأخرى والاستفادة منها .
- الدخول في المسابقات الدولية والمحلية الخاصة بجوائز الجودة الشاملة .

## 5.4 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في تطبيق أي نظام جديد دائما نجد كثيرا من المعوقات إما بسبب التطبيق الخاطئ أو عدم الفهم للمطلوب أو عدم وضوح الرؤية أصلا قبل التطبيق و يمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة بما يلي :

1. عدم وجود التزام من الإدارة العليا بدعم منهجية تطبيق إدارة الجودة : حيث نجد كثيرا من الإدارات العليا لا يهتمها مدى النجاح الفعلي في التطبيق وتلمس النتائج بقدر ما يهتمها النجاح الصوري أمام العملاء والموردين .
2. حداثة ظهور علم إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية : حيث علم إدارة الجودة منذ أكثر من ثلاثين سنة مطبق في أمريكا واليابان وأوروبا ولم يجد صدها للتطبيق في البلدان النامية سوى في التسعينات ولعدد محدود جدا من المنظمات أي هناك تأخر في التطبيق حوالي عشرون سنة .
3. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال : لعم وجود وضوح للرؤيا الخاصة بتطور علم إدارة الجودة وعدم إقبال الشركات على التطبيق وبالتالي يتم توفير

- الكفاءات حسب العرض والطلب على الوظائف .
4. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة : لعم الاقتناع بجدوى تطبيق المنهجية وخاصة لدى الشركات التي تحقق ربحية عالية بدون تطبيق المنهجية واعتقاد كثيرا من الإدارات العليا بأن التطبيق لن يغير شيء .
5. الاعتقاد الخاطيء لدى بعض العاملين : وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب ، حيث كثيرا من المدراء مشغول بالمحافظة على مقعده وعدم المساس به وكذلك انشغاله بتحقيق الهدف المرجو من وظيفته دون تحمل عبء الدخول في متطلبات وأعباء وظيفية أخرى قد تكون ليست من مهامه في وجهة نظره وهي وجه نظر ورؤيا قصيرة المدى حيث لا تتنظر إلى المصلحة العامة قدر نظرتها للمصلحة الشخصية .
6. إتباع الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم : حيث يعتقد الكثير من المديرين أن الموظفين وجدوا لكي ينفذوا الأوامر والتعليمات وأنه ليس من مهامهم وضع الأهداف والتعليمات وتصحيح الانحرافات وقياس مدى دقة الأداء ولكن كل هذه المهام من مهام المديرين أنفسهم حيث سمعتها من أحد المديرين يقوم ماذا نفعل نحن إذا هم شاركوا ( أي العمال ) في وضع الأهداف وخطط العمل وإجراءاته على هواهم .
7. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعة المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم : إن طبيعة النفس البشرية الخوف من المجهول وخاصة إذا كان هذا المجهول مبهم وغير واضح المعالم بالنسبة للعاملين بسبب حداثة التطبيق .
8. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية للجودة : حيث ليس من مهام العاملين معرفة الأساليب الإحصائية إلا إذا كان من صميم عملهم الرقابة والقياس وهذا موجود على مستوى متدي جدا بين المنظمات .
9. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة : حيث هناك عجلة في جني المردود من المبلغ والتكاليف التي تم صرفها في إدارة الجودة وبالتالي التسرع في الحكم على النتائج بعد مضي سنة أو سنتين وخاصة مع عدم تلمس نجاحات تذكر .
10. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية : وخاصة بين العاملين داخليا في نفس المنظمة وخارجيا بين المنظمة والعلاء والموردين وهو ما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤيا وعدم وجود حقائق تبنى عليها قرارات فعالة تؤدي إلى التحسين .
11. عدم وجود الانسجام والتناغم أعضاء الفريق أو بين فرق العمل بين بعضها :

وخاصة في وجود عشوائية اختيار الموظفين التابعين لإدارة الجودة وهو ما نلمسه في كثير من المنظمات وأيضاً بسبب عدم بث روح التعاون وتوضيح المفاهيم للعاملين والاكتفاء بالمشاهدة من خارج الحلبة على الصراعات وعدم تكلف عناء التدخل لحلها أو الحد منها أو منع حدوثها .

12. التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب : حيث يتم البخل على الموظفين بالنتائج حتى لا تدخل الإدارة في صراعات طلبات زيادة الرواتب والحوافز والمكافآت والاكتفاء بطلب مزيداً من الجهود دائماً

#### العاملين . (4)

وعلى إدارة الجودة الشاملة مدعومة من الإدارة العليا أن تولي اهتمامها وتركيز جهودها على هذه المعوقات وأن تسعى إلى إزالتها والقضاء عليها وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة وضمان نتائج موضوعية مرضية وتكون مردوداً جيداً للجهد والمال اللذان تم بذلهما في تطبيق وتبني منهجية الجودة الشاملة .



هناك عدة تصورات لهيكله وتنظيم إدارة الجودة الشاملة وكل هيكله أو تنظيم

يختلف من شركة إلى أخرى و يتم دراسته وتكوينه طبقا للأسباب التالية .

1. طبيعة المنظمة ( صناعية - تجارية - خدمية - زراعية )
2. حجم المنظمة ( كبيرة - متوسطة - صغيرة )
3. دور إدارة الجودة ومستوى تقدمها في التطبيق ( ذو فاعلية كبيرة - متوسطة - صغيرة )
4. ثقافة الإدارة العليا ومدى التزامها وإيمانها بدور إدارة الجودة
5. مدى الصلاحيات التي سوف تمنحها الإدارة العليا لإدارة الجودة

وسيتيم هنا وضع تصور شامل لإدارة لجودة يمكن تعديله وحذف أو إضافة سبب حاجة المنظمة

وقرارها بخصوص دور وصلاحيات إدارة الجودة كالتالي .

1. الإدارة العليا لقسم إدارة الجودة الشاملة
2. لجنة تطبيق الجودة
3. رئيس لجنة تطبيق الجودة
4. ممثل القطاع
5. مدير الجودة الشاملة
6. منسق الجودة الشاملة
7. مرشد الجودة
8. مدير العملية
9. قائد الفريق
10. عضو الفريق

إنشاء وتكوين قسم إدارة الجودة

1. الإدارة العليا لقسم إدارة الجودة الشاملة

مهامها:

- تحديد الأهداف العامة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وتوفير المساندة والدعم له.

- متابعة التطبيق والموافقة على أية تغييرات أساسية في خطط تنفيذ الجودة الشاملة بالمنظمة .
- الإطلاع على نتائج تطبيق الجودة الشاملة بالمنظمة بعد كل مرحلة (عرض مرة في السنة كحد أدنى).
- الإطلاع على التقارير المرفوعة من لجنة توجيه الجودة ومحاضر اجتماعاتها من صحة التطبيق في ضوء الأهداف العامة مع إصدار توجيهات إلى اللجنة بهذا الشأن .

## 2. لجنة تطبيق الجودة

مهام اللجنة:

- رسم السياسات اللازمة لتحقيق أهداف برامج إدارة الجودة الشاملة و المراجعة الدورية لأسلوب التطبيق لإدخال التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- توجيه و متابعة التطبيق و تنفيذ توصيات فرق الجودة.
- تحديد الطرق المثلى لنشر مفهوم الجودة ومتابعة آليات التوعية بالجودة.
- تحديد المهام و المسؤوليات لكل عضو في التنظيم الإداري لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.
- المشاركة في آلية تكريم الفرق ، واختيار الفريق المتميز على مستوى المنظمة .
- توفير المساند و الدعم و تذليل المعوقات والصعوبات أمام إنجاح البرنامج.
- دراسة توجيهات الإدارة العليا لوضع آليات تنفيذها.
- رفع تقرير للإدارة العليا عن موقف التطبيق وكذلك محاضر اجتماعات اللجنة.

## 3. رئيس لجنة تطبيق الجودة

مهامه:

- المشاركة مع أعضاء اللجنة في جميع الواجبات والمهام العامة للجنة.
- إدارة اجتماعات اللجنة.
- متابعة تنفيذ التوصيات و القرارات و التوجيهات التي تؤخذ في اجتماعات اللجنة.
- توضيح ومناقشة المستجدات في موقف تطبيق منهجية الجودة الشاملة على الإدارة العليا بالمنظمة .
- عرض قرارات وتوجيهات الإدارة العليا بشأن الجودة الشاملة على أعضاء اللجنة

ودراسة كيفية تنفيذها ومتابعة التنفيذ.

- تسليم وتسلم إدارة اللجنة عند تغيير رئاستها، وما يلزم ذلك من شرح لموقف الإنجاز.

#### 4 . ممثل القطاع

هو أحد مديري الإدارات يتم تعيينه كممثل للقطاع الذي يتبع له بصفة دورية كل سنة.

مهامه:

- تمثيل القطاع في لجنة توجيه الجودة والمشاركة في فعاليات ومهام اللجنة.
- توفير المساندة والدعم الكامل لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في القطاع.
- إعلام الإدارات المختلفة في القطاع بنتائج اجتماعات لجنة توجيه الجودة.
- متابعة التوصيات المتأخرة التنفيذ في قطاعه وإشعار لجنة التوجيه بمستجدات ومشاكل تنفيذ هذه التوصيات

- متابعة الفرق المتأخرة في قطاعه وحث الإدارات على سرعة إنهاء أعمال الفرق وإشعار لجنة التوجيه بمستجدات وأسباب التأخير.
- المساهمة في التوعية ونشر مفهوم الجودة في قطاعه.
- المساهمة في إعداد الخطة التشغيلية للجودة في قطاعه.

#### 5. مدير الجودة الشاملة

مهامه:

- التأكد من تحقيق الأهداف و الخطط التشغيلية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة .
- متابعة تطبيق البرنامج.
- عرض تطور التطبيق على الإدارة العليا.
- قيادة حملات التوعية ونشر المفهوم للجودة بالمنظمة .
- الإشراف على التخطيط والإعداد للقاء السنوي للجودة عند عقده في المنظمة .

## 6. منسق الجودة الشاملة

مهامه :

- حلقة الاتصال الرئيسية بين جميع الأعضاء المشاركين في برنامج تطبيق الجودة .
- تنسيق تطبيق برنامج الجودة .
- إعداد تقارير المتابعة عن نتائج برنامج تطبيق الجودة في المنظمة .
- تنسيق البرامج التدريبية لبرنامج تطبيق الجودة.
- تنسيق الخطط التشغيلية لتشكيل فرق برنامج تطبيق الجودة.
- نشر إنجازات فرق برنامج تطبيق الجودة .
- إعداد الاستبيانات لأخذ آراء أعضاء وقادة الفرق وتحليل البيانات لتحديد مجالات التحسين في المنهجية.
- نشر مفهوم الجودة وزيادة الوعي عن البرنامج.
- دراسة معوقات ومشاكل تطبيق برنامج تطبيق الجودة بالتنسيق مع مرشدي الجودة , مدراء العمليات/الإدارات و قادة فرق الجودة ووضع الحلول لها ومتابعة تنفيذ هذه الحلول.
- أمين سر لجنة توجيه الجودة.
- منسق اللقاء السنوي للجودة عند عقده في منطقة الأعمال.

## 7. مرشد الجودة :

هو أحد الموظفين في كل إدارة يتم تعيينه لمساندة تطبيق الجودة الشاملة في إدارته.

مهامه:

- تنسيق أنشطة الجودة في الإدارة.
- المشاركة في التوعية ونشر مفهوم الجودة في إدارته.
- حضور اجتماعات الفرق لتقديم المساعدة الفنية المنهجية خاصة في المراحل الأولى من الدراسة.
- الاحتفاظ بالوثائق الخاصة بأنشطة الجودة في الإدارة.
- توفير النصح و الإرشاد لقادة الفرق.
- حلقة الاتصال بين الإدارة و منسق الجودة الشاملة في المنظمة .

- إعداد تقارير المتابعة الدورية عن تطبيق التوصيات في إدارته.
- التنسيق لتكريم فرق تحسين في إدارته.
- إعلام منسق الجودة الشاملة ببداية تشكيل الفرق ومواصلة إمداده بالمعلومات اللازمة عن تطور مجريات التطبيق .
- مساعدة ممثل القطاع في أنشطة الجودة في قطاعه.

## 8. مدير العملية

مدير العملية هو الشخص الذي يشرف على العملية التي ستدرس من قبل الفريق وقد يكون رئيس قسم أو مدير إدارة.

مهامه :

- اختيار قائد الفريق وإطلاعه على الهدف من تشكيل الفريق.
- مساندة قائد الفريق في اختيار أعضاء الفريق.
- ترشيح قائد الفريق لحضور الهورات التدريبية.
- حضور بعض اجتماعات الفريق وتزويدهم بما لديه من معلومات.
- توفير الدعم للفريق.
- حضور اجتماع مناقشة الوضع الحالي للعملية المدروسة و الموافقة على المشروع المقدم للدراسة.
- مراجعة العرض النهائي مع الفريق.
- الموافقة على توصيات الفريق التي تقع تحت نطاق صلاحياته والتنسيق للحصول على موافقة الإدارة على التوصيات الأخرى.
- المشاركة في تكريم الفريق.
- توفير الموارد المطلوبة لتطبيق التوصيات المعتمدة.
- متابعة تطبيق التوصيات المعتمدة مع قائد الفريق.

## 9. قائد الفريق

مهامه :

- الإلمام بأدوات وآليات الجودة الشاملة وبناء فريق العمل الفعال.

- اختيار أعضاء الفريق بالتنسيق مع مدير العملية ومدير الإدارة في الحالات الاستثنائية التي تتطلب أعضاء من خارج الإدارة.
- جدولة اجتماعات الفريق.
- قيادة وإدارة أنشطة الفريق بفعالية والتأكد من مشاركة جميع أعضاء الفريق.
- عرض النشاطات الفعلية للفريق على مدير العملية مع توفير نسخة له من محاضر الاجتماعات.
- تشجيع و تحفيز أعضاء الفريق وتهيئة البيئة والمناخ الذي يشجعهم على المشاركة.
- المشاركة في تطبيق توصيات الفريق تحت إشراف مدير العملية.
- المشاركة في التوعية ونشر مفهوم الجودة.
- عرض النتائج النهائية على الجهات المختصة.

## 10. عضو الفريق

مهامه:

- المشاركة في اجتماعات الفريق
- القيام بجمع المعلومات وتصميم نماذج الاستبيانات
- كتابة محاضر الاجتماعات
- المشاركة في تقديم العرض النهائي
- المشاركة في تطبيق التوصيات عند الحاجة
- نقل الاستفادة إلى موظفي الشركة الآخرين.

تقدم جوائز الجودة للمنشآت المتميزة في مجال الجودة من قبل جهة رسمية مستقلة ليس لها ارتباط بالمنشأة الحاصلة على الجائزة، وبنيت جميع هذه الجوائز على أساس تقويم المنشآت المتقدمة حسب معايير محددة، بعض هذه المعايير تركز على قياس نتائج مستوى الجودة في المنشآت ، والبعض الآخر يقيس مطابقة المنشآت لمتطلبات العميل والبعض الآخر يُقوّم الجهد المبذول من قبل المنشآت لضمان توافق جودة المنتج وثباته لديها.(1)

و يتم تقييم أداء هذه المنظمات وفقا لدرجات أو علامات مخصصة لكل عنصر من عناصر التقييم وقد تنظم هذه الجوائز على مستوى عالمي أو على مستوى إقليمي أو محلي وبغض النظر إلى مسميات أو موقع الجائزة أو منشأها إلا إن جميعها تهدف إلى تحقيق أهدافا مشتركة يمكن ذكر أهمها فيما يلي .

1. زيادة وعي المجتمعات بأهمية إدارة الجودة الشاملة بسبب مساهماتها الهامة في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات المشاركة فيها .
2. تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعية .
3. الحث على تشجيع تبادل المعلومات ونشر ثقافة الجودة والعوائد المتحققة منها .
4. زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز .
5. تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة الشاملة .

ويمكن تصنيف جوائز الجودة إلى مستويين رئيسيين:

#### 1. المستوى العالمي:

وهي جوائز الجودة التي تعطى على المستوى العالمي ، حيث لا تنحصر في دولة معينة. جائزة ديمينج (Deming) التي أنشئت عام 1951 على مستوى اليابان وتحولت إلى المستوى العالمي عام 1984.

جائزة الجودة الأوروبية تأسست عام 1992  
جائزة الجودة الذهبية لمنطقة شرق آسيا ودول المحيط الهادي.

---

(1)اللجنة العليا لجائزة الملك عبد العزيز للجودة ( الدورة الثانية ) نوفمبر 2009م

## 2 . المستوى الوطني:

وهي جوائز الجودة التي تعطى على مستوى الدولة حيث تنحصر في المنشآت التي تعمل في تلك الدولة والجدير بالذكر أنه يوجد أكثر من أربعين جائزة جودة لمعظم دول العالم المتقدمة والنامية من أهمها :

جائزة مالكولم بالدرج (Malcolm Baldrige) الأمريكية التي أنشئت عام 1987 م.

جائزة سنغافورة الوطنية للجودة ، أنشئت عام 1994 م.

جائزة المملكة المتحدة للجودة ، أنشئت عام 1994 م.

جائزة دبي للجودة ، أنشئت عام 1995 م .

جائزة السويد للجودة ، أنشئت عام 1996 م.

جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالسعودية

وسنتعرض باختصار لعدد 5 جوائز كالتالي .

### 6.1 جائزة ديمينج

وضعت جائزة ديمينج من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 وذلك اعترافا بجهود المهندس ديمينج وإسهاماته في تقدم الصناعة اليابانية وخاصة الأساليب الإحصائية لضبط الجودة حيث اعتبرها اليابانيون من أهم أسباب تفوق اليابان في الجودة .

كما تمنح للإفراد الذين ساهموا في دراسات إدارة الجودة الشاملة ونشر مبادئ الجودة الشاملة ، أما بالنسبة للهدف من منح جائزة ديمينج للمنظمات فهو يتضمن تقييم مدى نجاح جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات واختيار المنظمة الأكثر نجاحا في التطبيق . وقد حققت كثيرا من الشركات التي فازت بجائزة ديمينج فوائد عديدة من جراء قيامها بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعضها استطاع تخفيض تكاليف الانتاج بنسب ملموسة والبعض الآخر استطاع أن يخفض من نسبة الأخطاء المرتكبة والبعض قلل من معدل شكاوى العملاء .

### 6.2 جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة

أسست جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة في الولايات المتحدة عام 1987 بهدف تعزيز التنافسية



في المنظمات الأمريكية وتقديرا لجهود مالكوم بالدريج في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة ، ويقوم المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا بإدارة برنامج الجائزة وهذا المعهد تابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص ، والهدف الرئيسي من الجائزة هو تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل ، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الجودة. (2)

مراحل الجائزة :

1. استلام الطلبات من المنظمات الراغبة في الاشتراك .
  2. المراجعة المستقلة لتقارير المنظمات بصفة مستقلة فردية .
  3. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالمراجعة الجماعية من قبل الحكام
  4. إجراء المراجعة الجماعية من قبل الحكام .
  5. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالزيارات الميدانية .
  6. إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية .
  7. الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة .
  8. إرسال تقارير تغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة ، لتوضيح نقاط القوة والضعف ونقاط التحسين بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم .
- وتعتمد جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة في تقويمها لنواحي القوة ومجالات التحسين على سبعة مجموعات رئيسية هي .
1. القيادة : دور الإدارة العليا في إيجاد القيم وتوجيه الموظفين .
  2. التخطيط الاستراتيجي : كيف تقوم المنظمة بوضع خططها الإستراتيجية وكيفية التطبيق لهذه الاستراتيجيات .
  3. التركيز على العميل : كيف تحدد المنظمة احتياجات العميل وتوقعاته وتعزيز العلاقات وتلبية رغباته بصورة مرضية .
  4. المعلومات والتحليل : مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة .
  5. تطوير الموارد البشرية : من حيث التدريب وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .
  6. إدارة العمليات : فحص كافة العمليات سواء المتعلقة بالعملاء أو التصميم أو تقديم الخدمة .
  7. نتائج الأعمال : فحص أداء المنظمة في المواضيع المؤثرة على نتائج الأعمال بما في ذلك رضا العملاء وتحقيق الأهداف والأداء التشغيلي .

---

(2) Malcolm Baldrige National Quality Award, criteria Performance Excellence 1997 .

توزيع درجات التقييم على المجموعات :

1. القيادة : 125 نقطة

2. التخطيط الاستراتيجي : 85 نقطة

3. التركيز على العميل : 85 نقطة

4. المعلومات والتحليل : 85 نقطة

5. تطوير الموارد البشرية : 85 نقطة

6. إدارة العمليات : 85 نقطة

7. نتائج الأعمال : 450 نقطة

الإجمالي: 1000 نقطة

ويتم التعامل مع كافة المرشحين بالجائزة بسرية مطلقة ويتعهد المقيمون والحكام بعدم الإفصاح عن المعلومات الخاصة بأي منظمة مرشحة للجائزة أم المنظمة التي تحصل على الجائزة فإن معلوماتها الخاصة بإستراتيجية الجودة الناجحة لديها يتم نشرها لم يرغب بالإطلاع عليها وذلك حتى تستفيد المنظمات الأخرى من تجاربها .

### 6.3 الجائزة الأوروبية للجودة

تأسست الجائزة عام 1991 عن طريق المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ( EFQM ) والمكونة من أكثر م 800 عضو من منظمات الأعمال الخاصة والعامة لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دول أوروبا ويتم منح الجائزة إلى أربعة فئات للمنظمات هي :

1. الشركات الكبيرة

2. الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات

3. منظمات القطاع العام

4. المنظمات المتوسطة والصغيرة

وقد وضعت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة نموذجا للتميز خاصا بها وسمته EFQM Excellence model في بداية عام 1992 حيث استخدمه كثيرا من المنظمات لعمل تقييم ذاتي لأدائها أو لإعداد المنظمة للمشاركة في الجائزة الأوروبية للجودة ، ووضع كإطار لتقييم طلبات المشاركين في الجائزة ويشتمل هذا النموذج على تسعة معايير في مجموعتي رئيسيتين .

المجموعة الأولى : العناصر المساعدة

1. القيادة : التميز هو القيادة الطموحة
  2. الأفراد : التميز هو زيادة مساهمات الموظفين من خلال تطويرهم وزيادة إنتاجهم
  3. السياسة و الإستراتيجية : التميز هو الرؤيا القيادية وتصور المستقبل
  4. الشراكة والموارد : التميز هو إقامة شراكات مع أصحاب المصالح المتبادلة
  5. لعمليات : التميز هو إدارة المنظمة من خلال الأنظمة والعمليات والحقائق
- المجموعة الثانية : النتائج
6. النتائج المتعلقة بالأفراد : التميز هو تحقيق نتائج ترضي المالكين والعاملين والموردين
  7. النتائج المتعلقة بالعملاء : التميز هو تحقيق نتائج ترضي العملاء
  8. النتائج المتعلقة بالمجتمع : التميز هو تفهم المنظمة لمتطلبات المجتمع المحلي وتلبيتها .
  9. نتائج الأداء الرئيسية : تعبر هذه النتائج عن كفاءة أداء المنظمة من خلال قياس جودة المنتج
- ومن مميزات هذا النموذج أخذه بعين الاعتبار الآثار التي يمكن أن يحققها النظام على المجتمع وهذا جزء متميز عن باقي الجوائز ويتمشى من أفكار المسؤولية الاجتماعية والتوجهات العالمية الحديثة المتعلقة بالمحافظة على البيئة والمجتمع .

#### 6.4 جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالأردن

- تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني ل تميز في القطاع الخاص إلى تعزيز التنافسية بين المنظمات الأردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء . (3)
- وتمنح الجائزة مرة كل عامي إلى خمسة فئات محددة :
- المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية
  - المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية
  - المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسط ( التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظف)
  - المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسط ( التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظف)
  - المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي .
- يشكل عام فإنه من حق أي مؤسسة أردنية الاشتراك في برنامج الجائزة ويستثنى من ذلك شركات التبغ والكحول , المؤسسات العسكرية والدينية و الخيرية والجمعيات غير الربحية والدوائر الحكومية

(3) برنامج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ، الدورة الثالثة ، وزارة الصناعة والتجارة بالتعاون مع الشركاء الأردنية الأمريكية للأعمال ، دليل تحديد الأهلية والاشتراك - عمان الأردن 2004/2003

المعايير الرئيسية للجائزة ( لا تختلف معايير الجوائز بصفة عامة في المضمون ولكن تختلف في التفاصيل )

وبالتالي يمكن تحديد الخطوط العريضة لها كما يلي .

1. القيادة : دور الإدارة العليا في المنظمة والمتعلق بوضع رؤية قيادية للمنظمة تعكس فلسفتها واختيار القادة المؤهلين وتدريبهم وتقييم أدائهم بالإضافة إلى دعم القيادة وتشجيعها لنشاط الإبداع عند الموظفين .

2. التخطيط الاستراتيجي : يتناول هذا المعيار تخطيط أهداف المنظمة والاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف اعتماد على تحليل البيئة الخارجية والداخلية وتحويل الأهداف إلى خطط عمل

3. إدارة الموارد : ويركز هذا المعيار على قدرة المنظمة على إدارة مواردها من موارد بشرية ومعلوماتية ومادية وتقنية بكفاءة وفعالية كبيرة .

4. إدارة العمليات : يركز هذا المعيار على درجة التزام المنظمة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء ومراعاة الحفاظ على البيئة وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب ووصف وظيفي واضح لكل موظف فيها ، كما يركز المعيار على تخطيط وتوثيق وتطبيق أنظمة جودة فعالة تغطي كافة نشاطات المنظمة ، بالإضافة إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعملاء واستخدام النتائج في إجراء التحسينات المستمرة .

5. النتائج : يركز هذا المعيار على نتائج أعمال المنظمة م حيث درجة رضا العملاء ورضا العاملين وجودة المنتج و أداء الموردين والأثر على الاقتصاد والمجتمع .

توزيع درجات التقييم على المعايير :

150 نقطة	1. القيادة :
150 نقطة	2. التخطيط الاستراتيجي :
250 نقطة	3. إدارة الموارد:
200 نقطة	4. إدارة العمليات :
<u>250</u> نقطة	5. النتائج:
1000 نقطة	الإجمالي :

المعايير الفرعية للجائزة

ويطلق عليها الأبعاد وهي كالتالي :

1. التطبيق : مدى تطبيق متطلبات المعيار اعتمادا على ملائمة الوسائل المستخدمة
2. المشاركة : مدى مشاركة المعنيين كالعاملين والعملاء والملاك والموردين والمجتمع
3. الاتصال : مدى فعالية طريقة إيصال ونشر متطلبات المعايير إلى المعنيين في المنظمة
4. التحسين المستمر : كيفية إجراء التحسينات المستمرة وتنفيذ مشاريع التحسين في المنظمة في كافة متطلبات المعايير .

## 6.5 جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالسعودية

### جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالسعودية

صدر المرسوم الملكي 7/ب/18670 في 1420/11/27 هـ الموافق 2/مارس عام 2000 بإنشاء جائزة للجودة تحمل أسم المؤسس الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود - رحمه الله - عرفاناً بدوره في توحيد وتأسيس المملكة العربية السعودية وتمنح للقطاعات التي تحقق أعلى معدلات الجودة , وقد قام على إعداد معاييرها إجراءاتها وأدلتها نخبه من المتخصصين في هذا المجال من أبناء الوطن وحددت الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس مقراً لأمانة الجائزة .

وتهدف الجائزة إلى تطوير قطاعات الدولة المختلفة من خلال تطبيق منهجية ومعايير عالمية تؤدي إلى التميز في الأداء وتشجيع أفضل الممارسات , وتتويج الجهود المميزة المبذولة من المنشآت من خلال تكريمها , لما لها من دور بارز في دعم تطوير القطاعات الحكومية والخاصة الإنتاجية منها والخدمية ودعم تسهيل الإجراءات والارتقاء بالعاملين والخدمات والمنتجات وتحقيق أهداف الدولة وقطاعاتها وبالدرجة النهائية خدمة المواطن .

### أهداف الجائزة

1. نشر الوعي بالجودة وأهمية تطبيقها.
2. تحفيز القطاعات الخاصة والعامة لتبني مبادئ وأسس الجودة الشاملة وتطبيقها على المستوى الوطني.
3. العمل على رفع مستوى الجودة في القطاعات الصناعية والخدمية لتصبح قادرة على المنافسة العالمية.

4. الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية في المنشآت لتحقيق أهداف الجودة الشاملة والوفاء بمسؤولياتها.
5. تحفيز وتفعيل التحسين والتطوير المستمر لأداء كافة العمليات الإنتاجية والخدمية.
6. حث المنشآت على الالتزام بالمواصفات والمقاييس الوطنية والدولية.
7. تكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز والتي تحقق اعلي مستويات الجودة.
8. زيادة فاعلية مشاركة المنشآت في بناء وخدمة المجتمع.
9. التركيز على كسب الولاء الدائم والعلاقات المتينة مع العملاء والعاملين والموردين والمستثمرين بتطبيق أفضل النظم لتحديد وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم.
10. تأسيس قاعدة معلوماتية لجائزة الملك عبد العزيز للجودة.
11. تبني التخطيط الاستراتيجي للجودة لرسم ووضع الخطط والأهداف ووسائل تحقيقها.
12. تدريب وتطوير الكوادر البشرية الوطنية وتوفير الظروف الملائمة للعمل وزيادة الكفاءة والقدرات الفنية والعملية في مجال الجودة.
13. الاستفادة من كافة الموارد الوطنية المتاحة لتحسين الأداء التشغيلي والاقتصادي على مستوى المنشآت ومن ثم على المستوى الوطني.
14. ممارسة قياس مستويات الأداء في الأعمال المختلفة (التقييم الذاتي) ومقارنتها بمستويات أداء المنشآت المنافسة وقياس التحسن في النتائج على مر الزمن.
15. التعرف بالتجارب السعودية الرائدة في مجال الجودة وإتاحة الفرصة للاستفادة منها.
16. زيادة أعداد المتخصصين في مجال الجودة من مدققين وفنيين وخبراء.

### فئات الجائزة

تقدم الجائزة لثلاث فئات، هي:

- المنشآت الكبيرة : وهي المنشآت التي يتجاوز رأس مالها مائة مليون ريال.
- المنشآت المتوسطة : وهي المنشآت التي يتراوح رأس مالها من عشرة إلى مائة مليون ريال.
- المنشآت الصغيرة : وهي المنشآت التي يقل رأس مالها عن عشرة ملايين ريال.

## مجالات الجائزة:

### 1-الجهات الانتاجية.

### 2-الجهات الخدمية.

## معايير الجائزة

- يُتوقع من المنشآت التي تتقدم للحصول على الجائزة توفير القدر المناسب من المعلومات والبيانات حول إجراءاتها ونتائجها الرئيسية لتوضيح الأساليب التي تنتهجها والنتائج المحققة منها . وتتكون معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة من تسعة معايير كالتالي :

### 1. القيادة الإدارية

يتناول هذا المعيار الدور القيادي الذي تقوم به الإدارة العليا في المنشأة في تحديد القيم والتوجهات ومعايير الأداء ، ويهتم هذا البند بصورة خاصة بكيفية تواصل الإدارة العليا مع الموظفين كافة ، ومراجعتهم المستمرة لأداء المنشأة، وقيامهم بإيجاد بيئة تشجع على التمكين والأداء المتميز .

### 2. التخطيط الاستراتيجي

يتناول هذا المعيار الطريقة والآلية التي تستخدمها المنشأة في تحديد رؤيتها وتطلعاتها وأهدافها بعيدة المدى، بما في ذلك تحسين موقفها التنافسي وأدائها بصورة عامة في مجالات رضا العملاء والعاملين والمساهمين والموردين والمجتمع، وكيفية إيصال هذه الخطط والأهداف للعاملين وربطها بالعمل اليومي، بالإضافة إلى متابعتها وتعديلها باستمرار .

### 3. الموارد البشرية

يبحث هذا المعيار كيفية العمل على توظيف كامل قدرات الموظفين لتحقيق تميز مرتفع الأداء، وكيفية مشاركة الموظفين بهدف تطوير إمكانياتهم لضمان فاعليتهم، وكيفية تأمين صحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم .

### 4. إدارة الموردين/الشركاء

يتناول هذا المعيار كيفية إدارة العمليات الخاصة بالموردين والشركاء لتحقيق تميز في علاقات العمل وجودة المدخلات والمخرجات المتبادلة، لإيجاد قيمة مضاعفة وتزويد من المرونة والاستجابة السريعة للتغير، وتؤسس علاقات متوازنة طويلة المدى بين الشركاء .

### 5. إدارة العمليات

توضح المنشأة المتقدمة للحصول على الجائزة كيفية تحديد الإجراءات (العمليات)

الرئيسة وإدارتها وتحسينها لتصميم المنتجات والخدمات وتوصيلها .

## 6. التركيز على العميل

توضح المنشأة المتقدمة للحصول على الجائزة الطريقة التي تستخدمها في تحديد المتطلبات والتوقعات و أفضليات العملاء والأسواق لضمان بقاء منتجاتها أو خدماتها مناسبة لهم، ولتطوير فرص أعمال جديدة .

## 7. دور المنشأة في المجتمع

ويتناول هذا المعيار نظرة المجتمع ككل إلى أثر المنشأة عليه والإجراءات الإضافية المتعلقة بأثر المنشأة على المجتمع .

## 8. نتائج الأعمال

توجز المنشأة هنا النتائج الرئيسية التي تركز على العملاء في المنشأة، بما في ذلك المعلومات المتعلقة برضا العملاء ونتائج أداء المنتجات والخدمات و الموارد البشرية والموردين والاستثمار في البحث والتطوير والتصدير .

وتمنح الجائزة من خلال هيئة المحكمين وفرق التقييم المستقلة التي تقوم بمراجعة استمارات التقدم وإجراء زيارات ميدانية عند الحاجة بالتنسيق الأمانة العامة التابعة للهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة . ويستخدم المقيمون معايير الجائزة التالية لإعطاء حكم موضوعي عن مستوى الجودة في المنشآت المتقدمة:

- القيادة الإدارية 150 درجة
- التخطيط الاستراتيجي 90 درجة
- الموارد البشرية 110 درجة
- الموردون والشركاء 80 درجة
- إدارة العمليات 170 درجة
- التركيز على المستفيد 90 درجة
- التأثير على المجتمع 60 درجة
- نتائج الأعمال 250 درجة

المجموع 1000 درجة

ويعطى لكل معيار من المعايير السابقة وزن محدد يختلف بحسب أهمية المعيار بالنسبة



للمملكة، ويكون الوزن على شكل درجات لكل معيار، حيث يبلغ عدد الدرجات الإجمالية للمعايير كلها 1000 درجة. ويشتمل كل معيار رئيسي على عدة معايير فرعية تسمى عناصر . يأتي الإصدار الثاني من معايير ولوائح ودليل الجائزة بناءً على التزام إدارتها بإخضاع برنامج الجائزة ومكوناته لعملية المراجعة والتحديث والتطوير المستمر لكي تواكب التطورات والتغيرات العالمية، وتتماشى مع الاحتياجات الجديدة للدولة ومستفيدة من الدروس والعبر من تطبيق الإصدار الأول.

وقد تقدم للجائزة عدد 102 منشأة وتم اختيار منهم ( 22 ) منشآت سعودية وصلوا للمرحلة النهائية للجائزة ، وفاز بالجائزة في قطاعاتها الثلاث أربع شركات هي:

قطاع المنشآت الإنتاجية الكبيرة : شركة الجبيل للبتر وكيماويات ( كيمياء ) -شركة الإلكترونيات المتقدمة.

قطاع المنشآت الكبيرة الخدمية : شركة الاتصالات السعودية.

قطاع المنشآت الإنتاجية المتوسطة : شركة صافولا للتعبئة والتغليف.

قطاع المنشآت الخدمية المتوسطة: حجبت لأنه لم يصل أي من الشركات المتنافسة الى هذه المرحلة النهائية للجائزة

وبإمكان الشركات الفائزة وضع ملصق الجودة على منتجاتها لمدة ثلاث سنوات فقط وهي مدة الجائز

ومما سبق يتضح أن فوز أربعة شركات فقط لا يعني عدم استفادة جميع المتنافسين إيجاباً من الدخول في المنافسة على الجائزة، حيث هناك حيادية للجنة التحكيم ، حيث أدى ذلك إلى تعزيز القدرة التنافسية لدى الشركات الوطنية فيما بينها عن طريق مقيم خارجي ضمن صدق تحديد نقاط القوة والضعف في المنشآت وبالتالي التطوير والتحسين المستمر وهو الهدف الرئيسي للجائزة .

ونجد اهتمام كبير من هيئة المواصفات والمقاييس السعودية بنشر ثقافة الجودة بين المنظمات ودعمها لأبعد الحدود وسعيها الدؤوب لتعميم الوعي بالجودة على جميع المنشآت وخاصة الصناعية حيث نجد كثيراً من البرامج و الخطوات التي تبين الإصرار والمضي قدماً في هذا المجال . منها

• الاعتراف المتبادل بعلامات الجودة : هو برنامج يقوم على مبدأ الاعتراف المتبادل بشهادات المطابقة وعلامات الجودة الصادرة عن الطرفين الموقعين عليه ويهدف إلى التحقق من دخول

سلع مطابقة للمواصفات القياسية الخاصة بها، لتسهيل التبادل التجاري بين البلدين ومنع العوائق الفنية وتكرار الفحص والاختبار لأغراض الفسخ الجمركي في الحدود وتشمل كذلك تبادل المعلومات حول أجهزة تقويم المطابقة في البلدين وكذلك اللوائح الفنية الخاصة بكل دولة

● علامة الجودة : علامة اعتمدها الهيئة تدل على مطابقة السلعة للوائح الفنية السعودية أو المواصفات القياسية السعودية الخاصة بها على أن تضع الهيئة لائحة قواعد منح شهادات استخدام علامة الجودة وشارات المطابقة وتنظم كيفية إصدارها وحق استعمالها ، ويكون استخدام العلامة اختياريًا، تسري أحكام هذه اللائحة على المنشأة التي تنتج سلعًا مطابقة للوائح الفنية السعودية أو المواصفات القياسية السعودية الخاصة بها وتتقدم بطلب إلى الهيئة للحصول على ترخيص باستعمال علامة الجودة.

● شهادة المطابقة : تضع الهيئة قواعد منح شهادات الجودة وتنظم كيفية إصدارها وحق استعمالها ، ويكون استخدام الشارة اختياريًا .

من الممكن أن يكون هناك منتج عالي الجودة ويمتاز بسمعة جيدة في السوق ولكن لا يمكن تسويقه بسبب ارتفاع تكلفة الإنتاج وقد يحصل أي منتج على رضا العميل ولكن ليس كافياً للحكم على كفاءة الإدارة ، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار موضوع تكلفة المنتج وكما أن هناك تكاليف الإنتاج والمبيعات هناك أيضاً تكاليف الجودة والتي يمكن قياسها وتحليلها والتحكم فيها من خلال التخطيط السليم والرقابة الفعالة .

تعريف تكاليف الجودة : هي التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة أو اكتشاف وتصحيح المنتجات المعيبة .

7.1 طبيعة تكاليف الجودة وأنواعها: يمكن تقسيم تكاليف الجودة إلى أربعة أنواع رئيسية

7.1.1 تكاليف الفشل الداخلية : يقصد بها التكاليف المتعلقة بإتخاذ الإجراءات

التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة ، ويتم اكتشافها أثناء العمليات الانتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل . ومن أمثلتها (1)

1. الخردة : هي تكاليف العمالة والمواد التي تحمل على المنتجات التي بها

عيوب ولا يمكن إصلاحها ويتم اعتبارها تالفة ولا يمكن بيعها .

2. إعادة العمل : هي تكاليف المواد والعمالة التي تدفع في سبيل إصلاح المنتجات المعيبة .

3. إعادة الفحص : هي تكاليف فحص المنتجات المعيبة التي تم إصلاحها

وإعادة العمل عليها وتشمل تكاليف تشغيل المعدات والفحص والوقت المقضي في هذا الفحص .

4. تحليل الفشل : هي تكاليف تحليل أسباب الفشل الداخلي لتجنب هذه الأسباب مستقبلاً والقضاء عليها .

---

(1) محمود صادق " دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات والتصحيح وخطط القبول بالعينات " وقائع المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية ، القاهرة 19-21 أبريل 1993

### 7.1.2 تكاليف الفشل الخارجية : هي تكاليف اكتشاف العيوب بعد تسليم المنتجات

للعلاء ومن أمثلتها .

1. شكاوى العملاء : هي تكاليف وقت وجهد استلام شكاوى العملاء والاستماع إليها والتحقق منها بسبب تدني مستوى الجودة عن الحد المطلوب .

2. الكفالة : هي تكاليف استبدال أو إصلاح المنتجات المباعة للعملاء أثناء فترة الكفالة ( الضمان )

3. المردودات : هي تكاليف معالجة وإصلاح العيوب في المنتجات المباعة التي قام العملاء بإرجاعها بسبب وجود عيوب في التصميم أو التشغيل .

4. فقدان السمعة : حتى بعد إصلاح العيوب وإرجاع البضاعة للعميل مرة أخرى إلا أن هناك تكلفة غير ظاهرة أو خسارة غير ظاهرة للمنظمة بفقدان جزء م مصداقيتها وسمعتها بين العملاء وكذلك بين الموزعين .

مما سبق يظهر أن الفشل الداخلي أو الخارجي له آثار سلبية كبيرة على زيادة تكاليف المنظمة وبالتالي على كفاءة الإدارة ويطلق عليهما تكاليف الجودة الرديئة ويؤديان إلى سوء استخدام موارد المنظمة وفقدان الثقة بين المنظمة والعملاء بالإضافة إلى إمكانية تعرض المنظمة إلى دفع غرامات نتيجة تأخرها في تسليم المنتجات المطلوبة بالمواصفات المطلوبة .

### 7.1.3 تكاليف التقويم : هي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج والتأكد م مدى مطابقته

للمواصفات المطلوبة من العميل ومن أمثلتها .

1. فحص المواد الداخلة : هي تكاليف فحص المواد والآلات المشتراه والتي تعتبر من مدخلات عملية الإنتاج وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

2. فحص العمليات : هي تكاليف فحص العمليات والأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في كافة مراحل العملية الإنتاجية .

3. فحص المنتجات : هي تكاليف فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع

وقبل القيام ببيعها إلى العميل بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات .

#### 7.1.4 تكاليف الوقاية : هي تكاليف كافة الأنشطة لمنع وقوع الأخطاء منها .

1. تخطيط الجودة : هي تكاليف تخطيط الجودة ووضع المواصفات التي تلبى احتياجات العملاء .

2. معدات الفحص : تكلفة شراء وتركيب معدات الفحص والتفتيش للمدخلات والعمليات والمخرجات .

3. التدقيق الداخلي : هي تكاليف التدقيق الداخلي للتأكد من تطبيق نظام الجودة بالشكل السليم وصيانة هذا النظام .

4. التدريب : هي تكاليف تدريب العاملين على أساليب الوقاية من الوقوع في الأخطاء وزيادة مهاراتهم

إن المعايير الحديثة تركز على تكلفة الفشل الخارجية وليس الداخلية لأن خسارة الفشل الخارجية تتمثل في خسارة المبيعات وفقدان العملاء حيث ستكون المنتجات وصلت للعميل وبالتالي ظهور المنتجات المعيبة بالسوق أم تكلفة الفشل الداخلية لا تظهر للعملاء حيث المنتجات المعيبة داخليا يتم منعها من الوصول للعملاء .

#### 7.2 تكاليف الجودة المستترة : هناك تكاليف غير ظاهرة تسمى تكاليف الجودة

المستترة أو المخفية وقد تعود تكاليف الجودة المستترة إلى أسباب عدم كفاءة الأنظمة

- مثل طاقة الآلات الضائعة أو الزائدة عن الحاجة
- تخزين المواد الفائضة عن الحاجة
- عدم الاستخدام الأمثل للموارد مثل توفير الآلات أو أفراد كاحتياطي ويمكن غزالة أو تخفيض أو إزالة هذه التكاليف من خلال استخدام بعض الوسائل مثل الأساليب الإحصائية لضبط العمليات

### 7.3 تخفيض التكاليف

- النظرة القديمة للجودة كانت تعني ( الجودة الأعلى تعني تكلفة أكثر ) ولكن كروسبي أعلن عكس ذلك في كتابه المشهور ( Quality is free ) وبحث كثيرا في موضوع تكلفة الجودة ووضح أن مؤشر الأداء الوحيد هو تكلفة الجودة ووضح أن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وبالتالي زيادة الأرباح .
- وعند نشر الكتاب كان عددا من المديرين يعتقد أن الوصول للجودة قد يكون بدون تكلفة فالمنظمات التي بدأت تطبيق منهجية غدارة الجودة الشاملة وجدت أن تحقيق الجودة يكون بدون تكلفة إضافية وقد وضح من السابق أن مجموع تكاليف الجودة بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون أقل م مجموع تكاليف الجودة قبل تطبيقها .
1. أداء العمل الصحيح من المرة الأولى : أو ما يسمى بالأخطاء الصفرية وهو من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة ومن الممكن بذل الجهود لأداء العمل الصحيح م المرة الأولى وهذا سيؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة وبالتالي زيادة أرباح المنظمة .
  2. انتشار الثقافة بين العاملين : فيما يتعلق بضرورة الوقاية من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل .
  3. تجنب الجودة الرديئة : من خلال التصميم الجيد للمنتج والتخطيط الفعال
  4. التدريب الكافي للعاملين : بتحري الدقة في أداء الأعمال من المرة الأولى وتدريب العاملين الجدد بكفاءة وفاعلية .
  5. استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة: وخاصة مفهوم الحيود السداسي وهو قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلي والهدف من هذا التوجه هو الحصول على مردود مادي أعلى من خلال إيصال البضائع أو الخدمات بجودة عالية الجودة للمستهلك وبشكل خالي تقريبا من أية عيوب وبالتكلفة المناسبة لهذه النوعية المتميزة

### 7.4 جمع المعلومات عن التكاليف وتحليلها

يتم جمع المعلومات اللازمة عن تكاليف الجودة من خلال عدة طرق وذلك بالتنسيق بين دائرتي

الجودة والمحاسبة في المنظمة وهناك مصادر عديدة يمكن الاعتماد عليها للحصول على المعلومات الضرورية كالجداول ومحاضر جلسات الاجتماعات وتقارير المصروفات وسجلات الدوام وقوائم الشراء وغيرها .

وهناك عدة أهداف تسعى الإدارة إلى تحقيقها من أهمها .

1. إظهار أهمية الأنشطة المتعلقة بالجودة أمام الإدارة بالتعبير عنها كأرقام .
  2. إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة على نتائج أعمال المنظمة وأرباحها .
  3. المساعدة في تحديد فرص التحسين في الدوائر والعمليات .
  4. توفير إمكانية عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى أو المنظمات الأخرى
  5. وضع أسس للموازنات التقديرية وأسلوب للمراقبة على عملية الجودة .
  6. توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز في المنظمة .
- وقد تزداد تكاليف الوقاية وتكاليف التقويم بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة و لك ما يعوض هذه الزيادة وبدرجة أكبر منها الانخفاض في تكاليف الفشل الداخلية والخارجية بعد تطبيق الجودة الشاملة ، وبناء عليه تكون النتيجة النهائية هي انخفاض إجمالي تكاليف الجودة بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقارنة بإجمالي تكاليف الجودة قبل تطبيق الجودة الشاملة .