

## المحور الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

### تمهيد

تعد الجودة الشاملة الأساس في نجاح الأعمال في القرن 21، فقد أصبحت عنصراً متميزاً هاما في تحقيق نتائج أعمال المنظمات و المصارف على اختلاف أنواعها، و الاستجابة لمتطلبات و الاحتياجات زبائنها وعملائها، خصوصا وأن أصبح ينظر للعالم على أنه قرية كونية في عصر العولمة و تنامي دور شبكات الاتصال والمعلومات و الانترنت التي تتسم بشدة التغيير و التعقيد، و هو بما يعرف الآن بالتوجه نحو الاقتصاد الرقمي، وفي ظل عولمة الأسواق والسلع يعد الزبائن والعملاء مصدر هاما لسلع الموردين في كل أنحاء العالم. لذلك فإن المنظمات في ظل البيئات المعولمة يجب أن تعطي انتباها أكثر لمعايير جودة سلعها وخدماتها مقارنة مع المنظمات المنافسة لها.

### I. مفاهيم عامة حول الجودة

على الرغم من اختلاف وجهات النظر حولها وحول مفهومها و طرق تطبيقها و الخلط في أحيان كثيرة بينها وبين مواصفات الايزو، إلا أن هذا لم يمنع الإجماع حول أهمية و ضرورة الجودة

**1. مفهوم الجودة (The Concept of Quality):** لقد اتفق العديد من المفكرين و معلمو الجودة على أهمية و ضرورة الجودة إلا أنهم اختلفوا حول مفهومها و طرق تطبيقها و الخلط أحيانا كثيرة بينها وبين مواصفات الايزو، و فيما يلي يمكن تقديم تعاريف مختلفة للجودة كما يلي:

**1-1. تعريف الجودة لغة:** تعرف الجودة لغة على أنها سلامة التكوين وإتقان الصنعة، وغالبا ما تستخدم لوصف شيء غير عادي أو شيء ما ذو خصوصية.

**2-2. التعريف الاقتصادي للجودة:** من أهم التعاريف الاقتصادية للجودة ما يلي:

إن اختلاف وجهات النظر بين الباحثين والكتاب أدى إلى بروز آراء وتعاريف متعددة تتعلق بمفهوم الجودة، حيث شكلت هذه الآراء تنوعا هاما في مداخل الجودة وتعريفاتها.

**أولاً:** أكد ادوارد ديمينغ (Deming, William Edward) على أن الجودة « تعني توقع احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سلعة أو خدمة مفيدة وقابلة للاعتماد، وإيجاد النظام الذي ينتج السلعة أوالخدمة بأقل سعر ممكن، وهذا ما يمثل قيمة جديدة للزبون والأرباح بالنسبة للمنظمة»، فالجودة تكمن في رضا العميل و احتياجاته، وتدخل ضمن الاحتياجات خواص المنتج نفسه و اتاحته في السوق و سعره.

**ثانياً:** لقد عرف جوران جي إم و فرانك إم جرينا في سنة 1964 (Juran.J.M & Frank M.Gryna) الجودة على أنها « رضا الزبون (Quality is Costumer satisfaction) أو الملاءمة للاستعمال، وقد بدأ هذا التعريف بتحديد من هو معتبرا إياه أي فرد تأثر بالسلعة أو العملية » أي أن الجودة المنتج تكمن في قدرته على تقديم أفضل أداء.

وقد ميزا من خلال هذا التعريف بين نوعين من الزبائن هما الداخليون (Internal) والخارجيون (External) واعتبرا أن المنتج (Product) الذي يعبر عن ناتج أي عملية يأخذ الأنواع التالية:

- السلع (Goods): ومن أمثلتها السيارات والمواد الكيماوية وغيرها.
- البرمجيات (Soft ware): ومن أمثلتها البرامج الحاسوبية والتقارير والتعليقات الحاسوبية وغيرها.
- الخدمة (Service): ومن أمثلتها الأعمال المصرفية والتأمين والنقل. وتتضمن الخدمة أيضا أنشطة الدعم ضمن المنظمات مثل: منافع العمال وصيانة المصانع والدعم السكرتاري.

**ثالثاً:** فقد عرفها فيليب كروسبي (Crosby, Philip) في بداياتها على « أنها الملاءمة للاستعمال (Fitness for use) والمطابقة للمتطلبات (Conformance to Requirement)، وهذان التعريفان قاصران لأن المنظمة التي تصمم سلعتها وخدماتها وتنتجها بالمطابقة مع معيار التصميم لا تنتج بالضرورة السلعة أو تقدم الخدمة ذات الجودة، وقد يحكم عليها من قبل الزبائن بأنها سلعة أو خدمة سيئة، لأن الزبون يشكل العنصر المهم في تعريف الجودة، وتعريف الجودة من قبل المنظمة ليس له معنى إذا فشل في النقاء هذه المتطلبات، وهذا هو الجانب الأقوى لجودة الخدمات المصرفية في السعي للحصول على ميزة تنافسية في الأسواق المالية العالمية»، بمعنى أن المنتج يكون ذو جودة عندما يشبع كل المتطلبات المحددة من العملاء.

**رابعاً:** في سنة 1991 عرفها أرماند فيجنباوم (Feigenbaum, ArmandV) بقوله أن الجودة هي: « المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمال والتي ستلقت توقعات الزبون» فهو يرى أن للجودة طبيعية متغيرة وواهمة، فهو يراها هدف متحرك دائما، وكما قال كلمة الجودة ليس لديها المعنى الشائع أفضل بأي معنى مطلق إنما تعني أفضل ظروف لعميل معين .

**خامساً:** في سنة 1987 اعتبرها جينيتشي تاجوشي (Taguchi, Genichi) بمثابة « مقياس لمتطلبات الزبون وإرضاء التوقعات، وأنها ليست ساكنة باعتبار أن توقعات الزبون تتغير باستمرار، وتتطلب تطوير مواصفات ومعايير السلعة أو الخدمة لالتقاء احتياجات الزبون (جودة التصميم - Quality of Design) وعندئذ لا بد من القيام بعملية التصنيع أو تقديم الخدمات التي ترضي هذه المعايير والتوقعات (جودة المطابقة - Quality of

(conformance)». أي أن الجودة تعبر عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها، ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات العميل و الفشل في تلبية خصائص الأداء.

### 2-3. تعريف منظمة الايزو للجودة: تضمن تعريف منظمة الأيزو (Iso) سنة 1994 للجودة على أنها:»

عبارة عن المجموع الكلي لخصائص وصفات الوحدة التي تظهر قدرتها على إرضاء الاحتياجات الظاهرة والضمنية. ويرتبط بهذا التعريف ما يطلق عليه اسم الجودة النسبية (Relative Quality) الذي يشير إلى أن الوحدات ترتبط على أساس نسبي بدرجة الامتياز أو المعنى المقارن بحيث لا تكون درجاتها المحددة مرفوضة».

### 2-4. تعريف الحديث للجودة: يركز التعريف الحديث للجودة على إنجاز القيمة المعرفة و يعرف الجودة

على أنها الحالة التي تنجز فيها القيمة للعميل و المورد في كل أوجه العلاقة التجارية. تتمثل هذه القيمة في: القيمة الاقتصادية، المنفعة العملية و الإتاحة لكل من العميل و المؤسسة المنتجة، إذن يمكن تعريف الجودة على أنها «القيمة المضافة المدركة من طرف الجهة ذات الحق، ويمكن للعميل إدراك هذه القيمة المضافة في كل أوجه الجودة، وذلك حسب تعريف احتياجاته».

### 2. مراحل تطور مفهوم الجودة: تغير مفهوم الجودة بتطور الأساليب الإدارية، وكذا إضافات مفكري الإدارة عبر

مراحل، لقد أصبح ينظر إلى الجودة الشاملة بمثابة إدارة عالمية. وهذه الإدارة العالمية مرت خلال تطورها بالمراحل التالية.

#### 2-1. المعاينة أو الفحص (Inspection): وهي « مجموعة نشاطات تتضمن القياس والفحص والاختبار

ومعايرة إحدى خصائص السلعة أو الخدمة، أو أكثر ومقارنتها مع المتطلبات اللازمة لتحديد درجة مطابقتها». يمكن القول أنه بظهور الإدارة العملية ظهر مفهوم الفحص، وذلك بتركيزها على تحديد الطرق العملية المثلى في الإنتاجية وقيامها بإجراءات تفتيش المنتجات النهائية، وكانت هذه الإجراءات المعرفة والمحددة بدقة تشكل أول طرق المراقبة في هذه المرحلة، فكان مفهوم الجودة ينحصر في عدم وصول الوحدات المعيبة للمستهلك.

#### 2-2. رقابة أو ضبط الجودة (Quality Control): « مجموعة النشاطات المحددة التي تستخدم بهدف

التأكد من أن الإنتاج الذي تم تحقيقه يتطابق مع المواصفات الموضوعية». كان لظهور المصنع الكبير إبان فترة الثورة الصناعية أثر واضح في الحاجة إلى ممارسات جديدة والإنتاج بشكل نمطي، يضمن التطابق بين المواصفات المحددة والصورة النهائية للمنتج، وبهذا ظهرت الرقابة على الجودة وهي مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً، والتي تهدف إلى التأكد من مطابقة الإنتاج المحقق مع المواصفات المطلوبة، وبتطور الأساليب الإحصائية طبقت هذه الأخيرة على الرقابة على الجودة، إلا أنه لا يمكن تصور الرقابة كفتيش في المصدر، وإنما ينظر إليها كتحكم في العمليات للوصول إلى التحكم في جودة المنتج النهائي.

### 2-3. توكيد أو تأكيد الجودة (Quality Assurance): « جميع الأعمال المنتظمة والمخططة الضرورية

لتقديم ثقة كافية بأن السلعة أو الخدمة ترضي المتطلبات الموضوعية للجودة»، ففي هذه المرحلة يتم البحث عن طريقة لاستئصال أسباب الانحرافات عن المستوى الموضوع والتحسينات المستمرة والدائمة والمتعلقة بالجودة، والتي لا يمكن أن تتم إلا بتوجيه الجهود التنظيمية تجاه الوقاية من وقوع المشاكل في مصادرها، وهذا ما ينقلنا إلى مرحلة تأكيد الجودة، وهو نظام أساسه منع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة المنتج والخدمة ويزيد في الإنتاجية بوضع تأكيدات على المنتج وتصميم العمليات ومراقبتها وذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة، و هنا يجب التمييز بين مصطلحين : تأكيد الجودة والتحكم فيها، وهما متكاملان ويمثلان معا مفهوم الجودة:

- التحكم في الجودة يعني احترام معايير المنتج وتصحيح الانحرافات الممكنة.

- تأكيد الجودة يعني إثباتها بوثائق بعد أن تم التحكم فيها.

### 2-4. إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): وهذه الإدارة « تطلب مبادئ إدارة الجودة

المطبقة في كل فرع وفي كل مستوى من المنظمة»، فإدارة الجودة بهدف تأكيد الجودة كان من الضروري التخطيط لها وتنظيمها وإدارة الأفراد القائمين عليها ومراقبتها، بمعنى أنه كان من الضروري إدارتها، ولهذا حدث تحول من تأكيد الجودة إلى إدارتها، و في نهاية السبعينات، أطلقت أول برامج الجودة الشاملة وقام خبراء الجودة ومستشاريها بتلقين المؤسسات مبادئ هذا المنهج، وكان التجديد يتركز على أن كل عناصر المؤسسة تخضع للقواعد المحددة بهدف إرضاء العميل سواء الداخلي أو الخارجي وكذا الموردين.

### 2-5. إعادة الهندسة عمليات العمل: في بداية التسعينات تطور مفهوم الجودة إلى الملائمة لثقافة المنظمة

حيث ركزت على الإدارة الشاملة للمشروع في ظل زيادة الاهتمامات البيئية، مما أدى إلى ابتكارات إدارة الجودة الشاملة ونشوء نماذج كالمنظمة المتعلمة الإدارة بالمشروعات و الايزو 14000.

### 2-6. ما بعد إعادة الهندسة و الجودة الشاملة: في عام 2000 و ما بعدها تطور مفهوم الجودة إلى

الملائمة للبيئة العالمية و المجتمعية حيث ركزت على جودة الحياة للمجتمع و جودة الخدمات في ظل البحث على المواطنة، مما أدى إلى جودة إدارة الحياة.

### 3. تكاليف الجودة و تكلفة الالجودة:

#### 3-1. تكاليف الجودة: يقصد بتكلفة الجودة كل التكاليف اللازمة لمنع العيوب في المنتجات و تقويم أداء

العمليات و تقييم الوضع الحالي بهدف التحسين، كما تمثل تكاليف معتبرة، وهي تتمثل في:

#### 3-1-1. تكاليف الوقاية: و تشمل على التكاليف التي تنفق في سبيل كشف الاخطاء قبل حدوثها و

تضم:

- تكاليف نظام الجودة: تكاليف التخطيط، إعداد وتجميع الوثائق الخاصة بتسيير الجودة.  
 - تكاليف النشاطات التمهيدية: التعديلات في المنتج قبل انطلاق عملية الانتاج أو أثناء مراحل العملية الإنتاجية.

- تكاليف تسيير وإدارة الجودة: تكاليف التوجيه و التنسيق بين مختلف أنشطة الجودة.  
 - تكاليف تقييم الموردين: نعني بها الموردين الحاليين و تقييم قدراتهم على توفير مواد ذات جودة أو تكاليف البحث عن موردين جدد، تقييم إمكانياتهم.

إن هذه التكاليف ضرورية لضمان أداء العمل بصورة صحيحة، وتلبية توقعات العميل في جميع الاحوال.  
**3-1-1. تكاليف التقييم:** ترتبط هذه التكاليف بالاختبارات الداخلية: الرقابة، التنظيم، الفحص والاشراف و إعداد التقارير.

**3-2. تكاليف اللاجودة:** قسمت تكاليف اللاجودة إلى قسمين هما:  
**3-2-1. تكاليف الفشل الداخلي:** وتشمل تكاليف أخطاء الانتاج الموجودة سواء في أجهزة المنتج تحت التصنيع أو المنتج كله بعد الانتهاء من تصنيعه أو الأخطاء الموجودة في تقديم الخدمة، فاستبعاد أجزاء المنتج المعيبة أو إعادة تصنيعها من جديد من أجل تحسينها، تكون له تكلفة تتمثل في خسارة الوقت والموارد الأولية و استهلاك الآلات و التجهيزات و الجهد البشري.

**3-2-2. تكلفة الفشل الخارجي:** و ترتبط باستلام العميل سلعة غير صالحة أو خدمة غير جديدة، وتكون هذه التكلفة من نوع التكاليف المباشرة عندما يتم الإصلاح و الاستبدال.  
 يتفاوت تقدير تكلفة اللاجودة من مؤسسة الى اخرى، إلا أن مؤسسات الخدمات تتحمل الخسارة بسبب الجودة الضعيفة أكثر بكثير من المؤسسات الأخرى.

## II. ماهية إدارة الجودة الشاملة

تعد الجودة الشاملة الأساس في نجاح الأعمال في القرن 21، فقد أصبحت عنصر متميزا هاما في تحقيق نتائج أعمال المنظمات و المصارف على اختلاف أنواعها، الاستجابة لمتطلبات واحتياجات زبائنها و عملائها، خصوصا و أن أصبح النظر للعالم على أنه قرية كونية في عصر العولمة و تنامي دور شبكات الاتصال والمعلومات والانترنت التي تتسم بشدة التغيير و التعقيد، و هو بما يعرف الآن بالتوجه نحو الاقتصاد الرقمي.

**1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة (The Concept of T.Q.M):** ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في منتصف الثمانينات، وقد جاء اسمها ومحتواها من مفهوم مراقبة الجودة الشاملة التي طورها فيجنوم سنة 1962، و منذ

ظهورها قدمت العديد من التعاريف لتوضيح مفهومها، إلا أنه لم يتفق على تعريف شامل دقيق، فقد عرفت على أنها فلسفة إدارية ، أسلوب إداري، طريقة عمل وأنها أكثر من برنامج... إلخ.

### 1-1. تعريف إدارة الجودة الشاملة اصطلاحاً: لقد فسّر هانسن (Hansen.Dexter.A) مصطلح إدارة الجودة

الشاملة (TQM) كالتالي:

- إدارة (Management): أي أن الجودة يمكن إدارتها، ومن المفروض أن تدار دوماً بدقة.

- الشاملة (Total): و ذلك لأن الجودة تتطلب جميع الأفراد والأنشطة في المنظمة.

- الجودة (Quality): أي المطابقة للمتطلبات والتقاء توقعات الزبون.

و بذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إدارة الجودة بحيث يكون كل شيء مستمراً في العمل، وتسمى

إدارة الجودة الشاملة بالجودة الكلية أو رقابة الجودة على مستوى المنظمة (Company-Wide Quality Control)

أو الرقابة الجودة الشاملة للجودة (Total Quality Control).

### 1-2. التعاريف الاقتصادية لإدارة الجودة الشاملة: من أهم التعاريف الاقتصادية لإدارة الجودة الشاملة ما

يلي:

**أولاً:** في سنة 1992 إعتبرها كل من بروس بروكا و سوزان بروكا (Brocka, Bruce & M. Suzanne Brocka)

على أنها: « أسلوباً لتحسين الأداء بشكل مستمر في جميع مستويات العملية، وفي جميع وظائف المنظمة باستعمال جميع الموارد البشرية والرأسمالية المتوفرة أحسن استعمال».

**ثانياً:** عرفتها المواصفة البريطانية (BS4778) الجزء الثاني في سنة 1991 بأنها: « فلسفة إدارية تعتنتها جميع

النشاطات لتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع وإرضاء أهداف المنظمة بأسلوب وتكلفة أكثر فاعلية من خلال تعظيم إمكانيات جميع العمال في القيادة المستمرة للتحسين».

كما إعتبرتها المواصفة البريطانية (BS7850) الجزء الثاني في سنة 1992 بأنها: « فلسفة إدارية وممارسات

المنظمة التي تهدف لتسخير الموارد المادية والبشرية بأسلوب أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها»

**ثالثاً:** و في سنة 1992 إعتبرها جابلونسكي (Jablonski.J.R) على أنها: « شكلاً تعاونياً لتنفيذ الأعمال التي

تركز على مواهب وقدرات العمال والإدارة لتحسين الجودة والإنتاجية باستعمال الفرق ذات الهدف المحدد لإسعاد الزبائن الداخليين والخارجيين»، فهي شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعمالين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

**رابعاً:** في سنة 1994، تناولها كل من بروس تي باركلي و جيمس ه. سايلور (Barkley. Bruce T & JAMES)

(H. Saylor) على أنها « فلسفة قيادية ومجموعة مبادئ إرشادية تؤكد التحسين المستمر عن طريق مشاركة الأفراد

ووضع منهجية هيكلية منضبطة وتوكيد قياس العملية، وتركيز كل شيء على الرضا الشامل للزبون»، بمعنى أنها فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المؤسسة سريعة في استجاباتها ومرنة في تعاملها ومركزة على العميل، يشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر ولمواجهة احتياجات العملاء.

**خامسا:** في سنة 1992، عرف كل من جي رامبي و اتش روبرت (Rampy,J & H.Robert) إدارة الجودة الشاملة بقولهما: « نظام إداري يركز على الأفراد يستهدف الزيادة المستمرة في رضا الزبون وبتكلفة منخفضة باستمرار، و الجودة الشاملة هي مدخل لنظام شامل (وليس برنامج أو مجال منفصل)، وهي جزء متكامل لاستراتيجية عالية المستوى تعمل بشكل أفقي عبر الوظائف والأقسام، وتتطلب جميع العمال من القمة إلى القاعدة، وتمتد إلى الأمام والخلف وتتضمن كل من سلسلة العرض وسلسلة الزبون»، أي أنه ينظر إليها على أنها نظام إداري يركز على الفرد بهدف زيادة رضى العميل وهو بمثابة مدخل نظمي شامل وجزء مكمل لاستراتيجية المستوى الأعلى تمتد هذه الاستراتيجية أفقيا عبر الإدارات والوظائف لتشمل جميع الموظفين.

**1-3. تعريف منظمة الايزو لإدارة الجودة الشاملة:** في سنة 1994، نظرت منظمة الأيزو (ISO) إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها: « المدخل الإداري للمنظمة الذي يركز على الجودة المحددة على مشاركة جميع الأعضاء، وتهدف لتحقيق النجاح في الأجل الطويل من خلال إرضاء الزبون وتحقيق الفوائد لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع، ويضم تعبير جميع الأعضاء الأفراد في كل الأقسام أو في كل مستويات الهيكل التنظيمي، فالقيادة القوية والمثابرة للإدارة العليا والتعليم والتدريب لجميع الأعضاء في المنظمة تعد من متطلبات نجاح هذا المدخل». لذا يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل، وأنها عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة على شكل سلسلة بحيث أن الخلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف في الجودة الكلية.

**2. معايير تصنيف تعاريف إدارة الجودة الشاملة:** إن تعاريف الجودة تعكس التطور التنظيمي الذي أصابها في الأجزاء المختلفة من العالم، وبشكل خاص خلال سنوات القرن العشرين، لاسيما التطورات الحاصلة لها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان قبل اعتراف الإدارة بالجودة كهدف استراتيجي تنافسي، حيث تم النظر إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على أنها متلق أو مستقبل لطرائق ومبادئ الجودة المطروحة من قبل مفكري الجودة في الغرب.

ومن ناحية أخرى صنف كل من جيمس آر ايفانز و ويليام ليندسي (Evans,James R.& William M.Lindsay) تعاريف الجودة بناء على المعايير التالية:

- معيار الحكم والتقدير الشخصي (Judgmental Criteria): ويتوافق مع تفوق وامتياز السلعة أو الخدمة.
  - المعيار المحدد بالسلعة (Product- Based criteria): ويتوافق مع مواصفات السلع وخصائصها وسماتها.
  - المعيار المحدد بالمستهمل (User-Based Criteria): وذلك لأن الجودة تحدد ما يرغبه ويريده الزبون.
  - المعيار المحدد بالقيمة (Value-Based Criteria): أي العلاقة بين الاستفادة أو الرضا عن السلعة أو الخدمة ونسبتها إلى السعر.
  - المعيار المحدد بالتصنيع (Manufacturing-Based criteria): أي النتائج المرغوبة للممارسات الهندسية والتصنيعية أو المطابقة للمواصفات الموضوعية.
3. محددات إدارة الجودة الشاملة: بما أن العميل هو من يحدد الجودة الشاملة، فيمكن التعرف عليها من خلال معرفة العوامل التي توجه قراره بشراء منتج معين والحكم على جودته، و من هذا المنطلق وضع جوزيف كيلادا محددات الجودة الشاملة والتي تتمثل في:
- الجودة: وتتمثل في أبعاد جودة المنتج.
  - الحجم: تسليم العناصر بالكميات المطلوبة أو تسليم الخدمة لعدد معين من العملاء.
  - الإدارة: تتمثل في النظم والإجراءات التي يمارسها العملاء بداية من طلب المنتج إلى تسديد قيمته، ويجب أن تكون هذه الإجراءات سلسلة، متدفقة، وخالية من العيوب.
  - الموقع: أن يكون المنتج متاحا و أن يتم تسليمه حسب رغبة العميل.
  - العلاقات المتداخلة وصورة المؤسسة: تشمل الاتصالات بين المؤسسة والعميل؛ إذ يجب توفير وسائل اتصال فعالة وفي نفس الوقت مريحة للعميل، إضافة إلى أن العميل يرغب في ربط علاقات يسودها الود واللطف مع أفراد المؤسسة وحتى ممثليها وشركائها الخارجيين، كما أن صورة المؤسسة واحترامها للبيئة الطبيعية والاجتماعية تعد عنصرا هاما بالنسبة للعميل في إصدار حكمه على الجودة.
  - التسليم الموقوت للمنتج أو الخدمة: تسليم المنتج أو الخدمة في الوقت المحدد لها للعميل.
  - أقصى عائد: بالنسبة للعميل العائد اشمل من دفع السعر الأقل، فهو على استعداد أن يدفع سعرا أعلى مقابل الفوائد والمنافع التي يتحصل عليها كإخفاض تكاليف الصيانة، متانة المنتج وارتفاع قيمة المنتج عند إعادة بيعه.

### III. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية لإدارة المنظمة تقوم حسب قول واي، ك، شيتي

(Shetty, Y.K) في سنة 1992 على المبادئ السبعة التالية:

**1. التزام الإدارة العليا:** تتعلق إدارة الجودة الشاملة بخيار استراتيجي يتطلب الالتزام الكلي من طرف المدراء ويمكن اعتبار هذا الدعم والالتزام سمة شخصية أو فكرية لا يمكن أن تأتي بقرار أو أمر رسمي أو تفرض من خارج الشخص نفسه يعتبر هذا المبدأ شرطاً أساساً لنجاح إدارة الجودة الشاملة في ذلك أنها تمثل عملية استراتيجية يجب أن تصدر من قناعة الإدارة العليا مما يساعد في قوة التزامها بهذا التوجه معنى ذلك أن الإدارة العليا تمتلك القدرة على التغيير ودفع الآخرين لقبوله، إضافة إلى القدرة على تخصيص الإمكانيات المادية والبشرية، وفي المصارف «يجب أن تكون الإدارة المصرفية متماسكة بحيث تعكس التزامها في فلسفة وأهداف وسياسات وأولويات وسلوكيات المصرف كونها تضع رؤيا واضحة للفلسفة والمبادئ والأهداف المناسبة لجودة الخدمات المصرفية».

**2. الجودة مسألة استراتيجية:** تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى المؤسسة من خلال تبني رؤية متكاملة على أنها نظام واحد يتكون من أنظمة فرعية تعمل جميعا بشكل متكامل لذا كان من مبادئها الأساسية تبني رؤية شاملة ومتكاملة لضمان التناسق في المدى القصير والمتوسط والطويل لتطبيقها في كل الوحدات وفي كل المستويات، وفي المصارف أيضا الجودة مسألة استراتيجية أي أن: « فجودة الخدمات المصرفية يجب أن تكون جزءا متكاملًا في أهداف واستراتيجيات المصرف، وهذا الجزء يجب أن يكون منسجما مع الأهداف الاستراتيجية والعالمية التي تسعى إدارة المصرف لتحقيقها».

**3. مشاركة العاملين (الأفراد) وتفويض الصلاحية:** ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكنهم من تعبئة الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى هذا الأساس كان من الضروري السماح للأفراد بالمشاركة الكاملة، والتي تمكنهم من إظهار قدراتهم، يؤكد على تغيير تسمية المشاركة لتصبح دمج لأن ذلك أكثر عمقا ودلالة، فسياسة الدمج تعني إشراك العاملين في كل شيء: اللامركزية في اتخاذ القرارات (تفويض الصلاحية) و حل المشاكل وعمليات التحسين وغيرها، أما فيما يخص المصارف « يجب أن توجه فلسفة الجودة في المصارف بالأفراد العاملين، وهذا المبدأ يشير إلى أهمية الاختيار والتعيين والتجريب لموظفي المصرف، إضافة إلى تقييم أداء أعمالهم ووضع نظم الجوائز والمكافآت لهم».

**4. التركيز على العميل:** تعرف الجودة على أنها الدرجة التي يثمن فيها العميل المنتج أو الخدمة، ولذا فإن إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى مسألة إرضاء العميل على أنها المركز الذي تدور حوله كل أنشطة المؤسسة وجهودها، ولذا كان من الضروري أن تعرف المؤسسة عملائها، وأن تحلل احتياجاتهم، وأن تقوم بالعمل على تلبيتها

وتجاوز توقعاتهم للوصول إلى إرضائهم؛ إذ أن العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين (العمال والموظفين داخل المؤسسة)، والخارجيين (الذين يستخدمون منتجات المؤسسة). و في المصرف ضرورة أن تكون قياسات ومعايير الجودة مقادة بالزبون أو العميل « وذلك لأن الجودة يمكن أن تقاس عن طريق بحوث الزبائن والعملاء، أو التركيز على مجموعات محددة من الزبائن، أو شكاوى الزبائن أو مراجعات الجودة أو الاختبارات ومن خلال الرقابة الإحصائية للجودة والتعامل مع الزبائن أيضا، ومما لاشك فيه أن لأغلب هذه القياسات دورها المهم والرئيسي في تحقيق جودة مصرفية متميزة».

**5. تركيز على العمليات:** وهي مهام مرتبطة مع بعضها البعض التي تعمل على تحويل المدخلات إلى المخرجات فهي تؤثر بشكل مباشر في المنتج هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن جميع نشاطات المنظمة تحمل إمكانية تحسين الجودة « وهذا يدل على أن تحقيق الامتياز في عولمة جودة الخدمات المصرفية يتطلب التعاون بين جميع الموظفين في المصرف من إداريين وفنيين وعمال، وبين جميع الأقسام العاملين فيها بحيث يكون كل قسم وكل موظف مسؤولا تجاه جودة الخدمات المصرفية المعولمة»، وذلك باستخدام العديد من البرامج و الأدوات والطرائق لتحسين الجودة، لاسيما ما يسمى بأدوات الجودة الشاملة القديمة والجديدة.

**6. التحسين المستمر:** كثيرا ما تخط إدارة الجودة الشاملة مع الجودة الشاملة نفسها، إلا أنه يجب التركيز على أن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا وسيلة هدفها الوصول للجودة الشاملة، وعليه فهي عملية مستمرة جوهرها التحسين المستمر، ويشمل التحسين المباني والتجهيزات والمواد وطرق العمل وأداء وسلوكيات العاملين، وإن كان بعض أو كل ذلك سليما لا يعد أنه غير قابل للتحسين، معنى ذلك أن التحسين المستمر يجب أن يحدث بشكل تدريجي، فخاصية العملية المستمرة تعني إجراء خطوات صغيرة بدون توقف وبدون الوصول إلى الاكتمال. يركز التحسين المستمر على الطاقات التي تسمح بتقديم أكبر قيمة مضافة، بمعنى أنه يركز على النشاط العملية أوالعنصر الذي يحقق تحسینه أكبر قيمة مضافة، و في المصارف أيضا الجودة عملية غير منتهية: « أي أن جودة الخدمات المصرفية يجب أن تخطط وتنظم وتراقب وتراجع باستمرار تلافيا للأخطاء التي يمكن حدوثها، ومنعا من تكرار حدوثها، وفي دراسة أخرى قام بها كل تشي مينغ تام و موسيوكا موسى موثوي (Muthui, Moses & Tam, C.M) في سنة 1996 اعتبرت أن العناصر المؤثرة والموجهة لفلسفة الجودة الشاملة هي التركيز على الزبون والعميل والمشاركة الشاملة والقياس والدعم المنتظم والتحسين المستمر ومن ثم الاعتراف والمكافآت».

**7. اتخاذ القرار بناء على الحقائق:** تتخذ القرارات بناء على حقائق وبيانات صحيحة أي أنها قرارات موضوعية لاعتمادها على حقائق بشكل كبير، وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية، فليس بمقدور المؤسسة إصدار القرارات الارتجالية، لذا فهي تستخدم أدوات إحصائية التي تساعد ليس

فقط في اتخاذ القرارات الروتينية، وإنما في وضع سياسات واستراتيجيات للمؤسسة، وذلك لكشف السبب الحقيقي للمشكلة ثم البحث على حلول مستمرة في الأجل الطويل، و يهدف أسلوب الإدارة بالحقائق إلى تحقيق الأهداف العملية للمؤسسة عن طريق تحسين عمليات الأداء على أساس أقصى ما يمكن الحصول عليه من بيانات كمية.

**IV. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** تتمثل المتطلبات في توفير أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق. ولضمان نجاح التطبيق يتطلب توفير العناصر التالية:

- **تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة:** إذ أن نجاح التطبيق مرتبط بالتهيئة الشاملة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها.
- **قياس الأداء للإنتاجية والجودة:** ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السلبية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة، ويلزم لذلك تدريب جميع العاملين على التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم لفترات طويلة.
- **الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمؤسسة:** وذلك في جميع النواحي ابتداء من وضع نظام الاختيار والتعيين وانتهاء بالمشاركة والتعاون في إظهار المشاكل وتقديم الحلول لتحقيق التحسين المستمر.
- **التعليم والتدريب المستمر:** يتم تأهيل كافة العاملين من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم على كافة المستويات، ويجب أن يكون النشاط التدريبي مخططا ومنتظما ومستمرًا.
- **تبني الأنماط القيادية المناسبة:** وتتمثل في النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل من أجل توفير ودعم مناخ يسود فيه العمل الجماعي المتناسق.
- **مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة:** وذلك يتطلب إزالة الحواجز من أمام جهود التحسين وهذا لن يتحقق إلا من خلال التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد، كما تشمل المشاركة الموردين أيضا.
- **تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:** استنادا إلى مبدأ التركيز على العميل وفكرة أنه يدير المؤسسة، يجب توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها بشكل يسمح بمراقبة العمليات.
- **تنميط العمليات:** إذ يجب أن يكون التنميط عاما وشاملا لجميع المؤسسة - إنتاجية كانت أو خدمية - للرفع من مستوى جودة الأداء من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد.
- **شمولية واستمرارية الرقابة:** تبني أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين ولا يعني هذا تصيد الأخطاء لمعاقبة المسؤول عنها وإنما بهدف الإصلاح والتحسين.

- اعتماد تطبيق البوادر الوقائية وليست العلاجية: الأمر الذي يساعد المؤسسة على زيادة قدراتها في مواجهة المشكلات قبل حدوثها ومن ثم تقليل التكاليف.
  - ضرورة توفر إرادة التغيير: مما يوفر محركا داخليا لعمليات التدريب والتعليم.
  - توفر المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية: الالتزام بالواجب الأخلاقي المتمثل في إنتاج منتجات تتلاءم والبيئة الاجتماعية ولا تضر بالصحة العامة.
  - وجود ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين: حيث من الممكن أن يتم ذلك من خلال إظهار العناصر الايجابية للأداء، كما يجب أن يشعر الموظفون بان الإدارة حريصة على توفير جميع احتياجاتهم.
- V. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** قد تختلف الرؤى حول تحديد مراحل التطبيق إلا أنها تشترك في ضرورة المرور بمرحلة أولى هي الأهم على الإطلاق وتتمثل في التغييرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والقناعات الإدارية، ويستلزم التحول إلى إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل فرغم المدة التي يستغرقها برنامج التطبيق حتى يترسخ نظام الجودة في أذهان وثقافة العمال وأسلوب عملهم وسلوكهم، إلا أن التغيير سيكون حتما لصالح المؤسسة، وقد حدد جابلونسكي (Jablonski) في سنة 1991 خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لضمان نجاح تطبيقها وتجنبها للفشل من خلال إتباع منهجية متكاملة ومتسلسلة، و تتمثل هذه المراحل في:
- 1. المرحلة التهيئة و الاعداد:** هي مرحلة تمهيدية، يهتم فيها كبار المسؤولين بتحضير الأجواء المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال معرفة مدى حاجة المؤسسة إلى تطبيق هذا النظام الإداري، فقد تبرز العديد من المشاكل التي ينبغي عليهم دراستها وتحليلها واتخاذ قرارات سديدة بشأن معالجتها، كذلك يتلقون برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته ومبادئه، على أن يقوموا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى العاملين بكل أرجاء المؤسسة، كما تنطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة التالية:
- التزام الإدارة العليا للمنظمة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة واعتبار ذلك الالتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر للجودة.
  - استعانة المنظمة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة، إضافة لاعتماد العاملين كافة كمصادر أساسية لتطبيق إدارة الجودة.
  - تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم عضويته أعضاء من مجلس إدارة المنظمة لزيادة قدرته وفاعليته على تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.
  - تشكيل وبناء فرق عمل (حلقات الجودة) في الدوائر والأقسام المختلفة في المنظمة، وتمكين هذه الفرق أو الحلقات من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف.

- إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المنظمة كافة، وبناء قيم جوهرية يركز عليها في فاعلية التطبيق وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم وقيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق.

- اعتماد سبل قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية وذلك لمعرفة الآثار التي يمكن أن تحقق على أرض الواقع فعليا عند التطبيق.

**2. مرحلة تخطيط:** في هذه المرحلة يتم إحداث التغييرات الكبرى، وذلك يتضمن النظم الأساسية مثل قاعدة البيانات والمعلومات والنظم المستخدمة للتعامل مع العملاء والموردين والعاملين، وهنا يتعين على المؤسسة وضع استراتيجية واقعية وقابلة للتحسين لإنشاء أنظمة تحل محل العقبات التي تعوق تقدم التطبيق والتي تتمثل في: تباعد وتشعب الاستراتيجيات في الوحدات التنظيمية؛ عدم ملائمة المقاييس؛ تقادم طرق التقييم للأداء عدم ملائمة الكفاءات.

كما يتم استخدام دائرة ديمينغ (PDCA) في التخطيط لمنهجية التنفيذ، وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاث مستويات أساسية:

- **التخطيط الاستراتيجي للجودة:** والذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
- **تخطيط جودة المنتج:** و يبدأ من تحديد العمل ومتطلباته، وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.
- **تخطيط جودة العمليات:** وهذا ضمن المواصفات المحددة سلفا.

**3. التقييم:** تهدف هذه المرحلة إلى تقويم واقع المؤسسة، وتوفير المعلومات المتعلقة بها، كما يتم:

- دراسة وتشخيص الوضع الحالي للمؤسسة، ومن ثم تقويمه لتحديد جوانب القوة ودعمها وجوانب الضعف ومعالجتها.

- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة للمؤسسة التي غالبا ما تكون معايير قياس عالمية.
- العمل على تطوير ثقافة المؤسسة بما يتماشى مع متطلبات ثقافة الجودة الشاملة.
- دراسة وتقييم آراء المستهلكين اتجاه تغيرات بيئة عمل المؤسسة، للتمكن من تقييم ما تم تنفيذه من خطط في هذا المجال.

**4. مرحلة التنفيذ أو التطبيق:** تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة مباشرة عقب موافقة

لجنة التوجيه على الخطة الموضوعية، سيما بعد إعداد العاملين وتدريبهم على مختلف طرق ووسائل النظام الجديد، كما يتم معالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.

- تحديد المسؤوليات وتوزيعها على العاملين.

- مراجعة الجهود المبذولة في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

5. **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** في هذه المرحلة، وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة، واكتساب لجنة إدارة الجودة والعاملون لخبرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم عقد حلقة نقاشية تضم جميع العاملين لتقييم نتائج التطبيق الأولي، واتخاذ الإجراءات اللازمة، كذلك خلال هذه المرحلة تسعى المؤسسة إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى بهدف تبادل ونشر الخبرات.

وفيما يلي شكل يوضح تطبيق أو التحول إلى إدارة الجودة الشاملة:

**الشكل رقم (1): مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة**

