

خامساً: جوانب الجودة: Quality Sides

حدد كل من (Dilwovth, 1996) و (Bounds, 1994) ثلاثة جوانب للجودة تكون مترابطة فيما بينها، وهي:

أ- جودة التصميم: Quality Design

يجب على كل منظمة ان تقوم بصياغة المنتج وتصميمه على وفق مواصفات معينة وعلى اساس تعيينها لزيائنها واهتماماتهم، أي تنشئ المواصفات بما يلتقي مع حاجات الزبائن ورغباتهم.

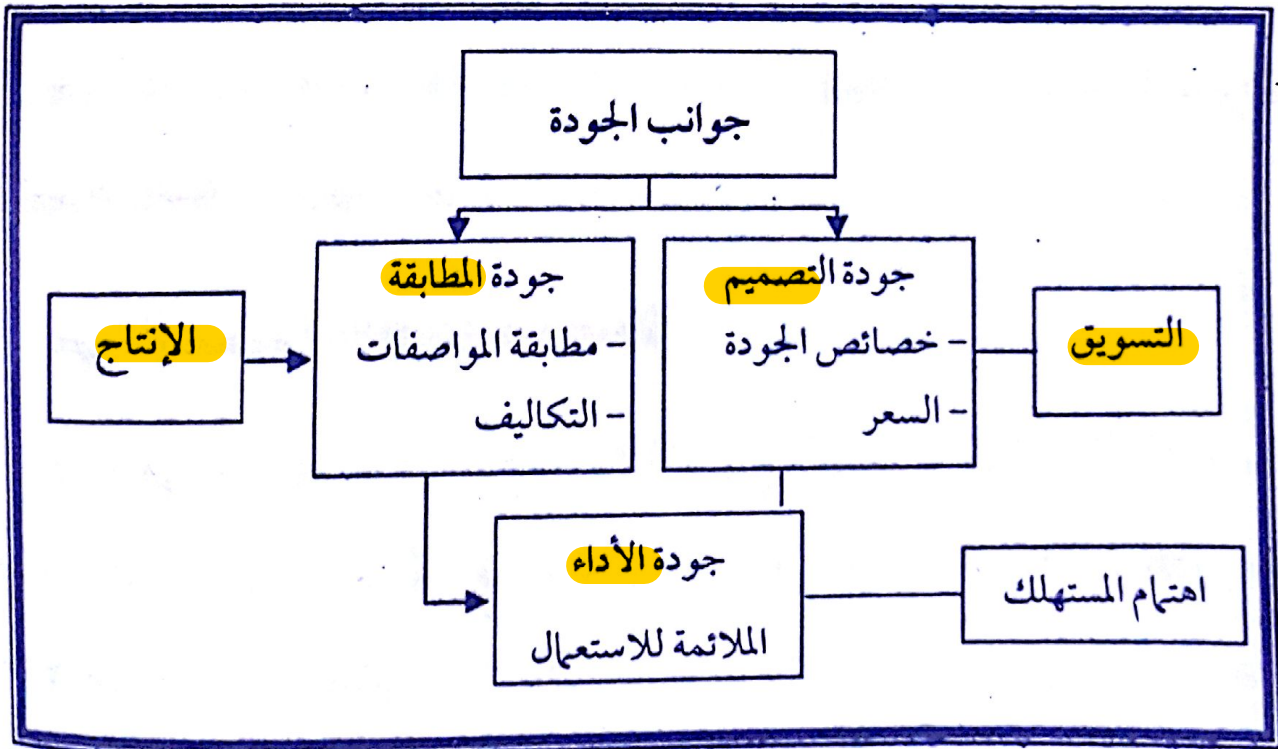
ب- جودة المطابقة: Quality of Conformance

وهي تعني امكانية تحقيق التصميم الذي يرغب به الزبون وتنفيذه، وهي تمثل تحدياً لانه يتطلب الاستخدام الصحيح والمتطور لتكنولوجيا الانتاج

(Production Technology) بحيث ان هذا المنتج أو الخدمة يتطابق مع التصميم الذي يتقابل بدوره مع المواصفات.

ج- جودة الأداء Quality Performance

تعني قدرة المنتج على تحقيق الغرض الذي صنع من أجله في ظل ظروف عمل معينة وفي خلال مدة زمنية محددة وتوجيه الزبون إلى كيفية استخدامه وبالشكل المناسب، بحيث يلتقي بشكلٍ آمن مع حاجات الزبون ولمدة مناسبة. وبناءً على ذلك يتطلب من المدراء كافة القيام بالبحث بصورة مستمرة للتأكد من قدرة المنتج على تحقيق الفائدة للزبون ومن الجوانب جميعها. والشكل (10-1) يوضح تلك الجوانب.



الشكل (10-1)

جوانب الجودة

سابعاً: أبعاد الجودة The Dimensions of Quality:

توجد أبعاد ومفردات لقياس الجودة ويمكن تحديد الأبعاد الشائعة منها على

النحو الآتي:

(أ) الأداء Performance: يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساس في المنتج.

(ب) الهيئة Features: وهي الخصائص المكتملة للخصائص الرئيسية، والتي

تضيف قيمة لجودة المنتج مثل توافر السيطرة Control للتحكم عن بعد

في جهاز التلفزيون، وكذلك قيام شركة TOYOTA بإدارة أماكن مفاتيح

السيارة والتشغيل عام 1984 لكي يتم وصول المستخدم إليها بسهولة.

(ج) الموثوقية Reliability: وتشير إلى الاتساق، والثبات في الأداء يجب أن

تكون هناك درجة من الاعتمادية، والثقة في أداء المنتج وعدم تكرار

الأعطال وأن يكون جاهزاً وقت الطلب.

(د) المطابقة Conformance: تمثل درجة تطابق المنتج مع مواصفات التصميم.

(هـ) المتانة Durability: تشير إلى معدل العمر الاقتصادي للمنتج قبل

الاستهلاك أو الاستبدال.

(و) الجمالية Aesthetics: تشير إلى الهيئة الخارجية للمنتج، والشعور الذي

تثيره لدى المستهلك.

(ز) التقمص العاطفي Empathy: تعبر عن درجة تمكن المجهز من فهم

الحاجات البشرية للزبون وتحديدتها، وتلبية تلك الحاجات في المنتج.

ح) الاحترافية* Professionalism: يقصد بها احتراف المهنة وقدرة المجهز على تقديم منتج خالي من العيوب، ودعم الزبون (خدمات بعد البيع).

ط) السلامة Safety: تعني ضالة مقدار الضرر أو الأذى الذي يمكن أن يسببه المنتج إلى الزبون في أثناء الاستخدام أو بعده، أو انعدام ذلك المقدار.

ي) امكانية تقديم الخدمة Serviceability: تعني سهولة التصليح وسرعته وحسن تصرف القائم بعملية التصليح وكفاءته.

ك) الإدراك Perception: تعني قدرة الزبون على إدراك ما يراه في المنتج اعتماداً على خبراته السابقة، وسمعة الشركة.

ل) الكمال Faultless: تعني درجة خلو المنتج من العيوب.

أما Philip Crosby فقد تناول الجودة من أبعاد أخرى هي:

أ) تعني الجودة مطابقة متطلبات Requirement، وان المتطلبات المطلوبة لا بد من أن تكون محددة بوضوح، مما يجعل أي فرد من العاملين يتوقع ما هو مطلوب منه.

ب) تأتي الجودة من الوقاية، وإن الوقاية نتيجة التدريب والالتزام والضبط والقيادة.

ج) معيار أداء الجودة هو "المعيب الصفري" Zero Defects وعليه لا بد من عدم تحديد أي مساحات للأخطاء.

د) قياس الجودة يعني سعر عدم المطابقة.

(* الاحترافية: احتراف الشيء وتوارثه وهذا يعني انه باستطاعة هذا المجهز معرفة جوانب الجودة وأبعادها التي تتلاءم مع الزبون بدقة متناهية.

وقد تناول Crosby في كتابه "الجودة الحرة" في عام 1979 Quality Free الجودة، وعرفها بأنها السلعة أو الخدمة المتحررة من العيوب "حيث دعى إلى تحقيق المعيب الصفري" بزيادة على ذلك هناك أبعاد أخرى للجودة انصبت على مفهوم المنتج الذي يحقق توقعات الزبون الذي من خلاله يتم التوجه نحو جزئين رئيسين للجودة وكما أشار إليها:

(أ) جودة التصميم **Design Quality**: وهي تعني نية المصمم على احتواء خصائص محددة في المنتج أو استثنائها.

(ب) جودة الانسجام **Adaptation Quality**: يعبر عن الدرجة التي يحدث فيها الانسجام بين السلعة أو الخدمة مع تحقيق نية المصمم وهذه الأخيرة تتأثر بعدة عوامل منها:

- قدرة المعدات المستخدمة في إنتاج السلعة.

- تدريب العاملين ومهاراتهم.

- الدرجة التي يتطابق بها التصميم مع الإنتاج.

- درجة مراقبة التصميم لتحقيق الانسجام.

- دافعية العاملين.

ثامناً: محددات الجودة Quality Determinates:

ان الدرجة التي تستطيع بواسطتها المنتجات أو الخدمات تحقيق الغرض الأساس من تقديمها تعتمد على المحددات الآتية:

أ) التصميم The Design

يمثل الخطوات التي تحدد مستوى الجودة، ويقصد بالتصميم "جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة، ويسمى الأسلوب المستخدم في تحويل متطلبات الزبون إلى مصطلحات هندسية وفنية نشر الجودة Quality Deployment ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات الزبون في الحسبان زيادة على القدرات الانتاجية وهذا يعني اعتماد مبدأ الدقة في التصميم من أجل الوصول بالمنتج إلى مستوى الاتقان المطلق.

ب) جودة التطابق Quality Conformance

تعني جودة المطابقة انتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم ويتم هذا التأكد من المنتج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم، حيث ان مطابقة المواصفات تعد واجبة ومهمة لكي يكون المنتج جيداً، ولكن ذلك أيضاً لا يكفي، لوجود عوامل تؤثر فيها مثل القدرات الانتاجية للتسهيلات المستخدمة (كالآلات والمعدات، ومهارات العاملين، والتدريب والحوافز) فالتصميم الجيد وحده لا يكفي لتحقيق مستوى مناسب من الجودة أي يكون التصميم جيداً ولكن انتاج السلعة أو الخدمة يكون رديئاً، نتيجة

الآلات والمعدات أو تلف المواد بعد تسلمها ، أو يرتكب عمال الانتاج بعض الأخطاء في التنفيذ ومن هنا تظهر أهمية المطابقة، وعليه تتطلب مراجعة السلعة غير المطابقة للشروط والترتيب ما يأتي:

- ان تحديد السلطة المسؤولة عن المواد غير المطابقة للشروط.
- إن تنظر اجراءات التركيب في أربع امكانات متاحة هي استخدام السلعة كما هي، أو صنعها من جديد أو تحسينها أو اتلافها.
- تبقى المواد التي سيعاد صنعها غير مطابقة إلى أن يستكمل إعادة الكشف على عدم التطابق ويستخلص أن السلعة باتت مستوفية للشروط.

ج) سهولة الاستخدام Easy of Use

إن سهولة الاستخدام والإرشادات للزبون عن كيفية استخدام المنتجات، أهمية قصوى في زيادة قدرتها على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، على وفق ما هو مصمم لها، فإذا لم يتم إرشاد الزبائن نحو ما يجب عمله عند استخدام السلعة، فمن المتوقع أن تتخذ بعض الإجراءات من جانبهم بما يؤثر تأثيراً سلبياً في جودة المنتج نتيجة سوء الاستخدام ويتم إرشاد الزبون حول كيفية استخدام السلعة على شكل تعليمات وتوجيهات تكون مطبوعة على عبوة السلعة، وترشد إلى الاستخدام الصحيح لها. وكيفية معالجة المشكلات التي تحدث في أثناء الاستخدام، ويجب أن تكون الإرشادات بمرسوم واضح وبصيغة يفهمها الزبون العادي.

د- خدمات ما بعد التسليم **Service After Delivery**:

ليس مهما أن تؤدي السلعة المنتجة وظيفتها بالكفاءة المطلوبة بل هناك أسباب كثيرة تؤدي اختلاف الأداء عما هو متوقع منه، وبغض النظر عن تلك الأسباب فإن من المهم معالجتها، سواء عن طريق سحب المنتجات المعيبة من السوق أو عن طريق الإصلاح (الصيانة، أو الاستبدال).

أهم العوامل التي تؤثر في التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة

حددت الأبحاث التي أجريت بخصوص التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة سبعة عوامل أساسية تؤثر على تطبيقها، وهي: **عوامل التشغيل، ونوعية الموظفين، والقيم المشتركة المتعارف عليها، وطرق الإدارة المتبعة في المنظمات، وهيكلها التنظيمي، وحجم العمالة المتوفر، وعلاقة المنظمات ببعضها،** بحيث كانت التوصيات أن تعطي المنظمات هذه العوامل اهتماماً مميّزاً في حال نيتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى تأثيرها.

التحديات التي تواجه الجودة الشاملة

يوجد الكثير من التحديات التي تواجه المنظمات عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، وهي كالاتي

1. **التركيز على النظرية أكثر من التطبيق:** تحاول المنظمات التطبيق المثالي لإدارة الجودة الشاملة، مما يقودهم للتركيز على النظريات المتعلقة بإدارة الجودة، أكثر من التطبيق.
2. **الكثير من الوثائق:** يعرقل وجود كم كبير من الوثائق تركيز الموظفين، فيذهب جهدهم نحو ترتيبها، أكثر منه بتنظيم إدارة الجودة.
3. **عدم مرونة نظام إدارة الجودة الشاملة:** إذا كان نظام إدارة الجودة يفتقد المرونة، فمن الممكن أن يزيد ذلك من صعوبة تطبيق إدارة الجودة، وصعوبة تحديثه مستقبلاً.
4. **ضعف الاتصال بين فريق إدارة الجودة الشاملة:** حين يعتقد أنّ نظام إدارة الجودة مرتبط بأشخاص محددين، كمدير الجودة فقط، وتقتصر مساهمة بقية فريق إدارة الجودة بشكل محدود، مما يتعارض مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
5. **نقص الدافعية:** الاكتفاء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأعمال محددة نتيجة عوامل خارجية فقط، كمتطلبات عملاء تفضل التعامل مع منظمة تعتمد تطبيق الإدارة الشاملة، بالتاكيد سيقود ذلك لعدم الحصول على نتائج تتوافق مع منهجية إدارة الجودة الشاملة، وفعاليتها.
6. **عدم ملاءمة المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:** تعتمد المنظمات أحياناً تطبيق إدارة الجودة ك**نظام جاهز للاستخدام، مثل ISO 9001**، وفي حال عدم تزامن تطبيق هكذا نظام مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة، مما ينتج عنه صعوبة كبيرة في الحصول على نتائج مميزة.
7. **عدم الاهتمام الكافي بالعملاء:** تركز المنظمات أحياناً على الجودة، وتهمل التركيز على رضا العملاء، بالرغم من أنهم معيار أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.