

إعداد د. سائد خليل



سلسة كتيبات تعريفية العدد (37) مُوجّه إلى الفئة العمرية الشابة في الوطن العربي



صندوق النقـد الـعربـي ARAB MONETARY FUND

الجودة في الأداء المؤسسي

سلسلة كتيبات تعريفية العدد (37) موجّه إلى الفئة العمرية الشابة في الوطن العربي



إعداد د. سائد خليل صندوق النقد العربي 2022

صندوق النقد العربي 2022 مقرق الطيع محفرظة

لا يجوز نسخ أو اقتباس أي جزء من هذ الكتيب أو ترجمته أو إعادة طباعته بأي صورة دون موافقة خطية من صندوق النقد العربي إلا في حالات الاقتباس القصير، مع وجوب ذكر المصدر.

الأراء الواردة في هذا الإصدار تعبر عن وجهة نظر مُعد الكتيب، وليس بالضرورة وجهة نظر صندوق النقد العربي

توجه جميع المراسلات إلى العنوان التالى:

الدائرة الاقتصادية

صندوق النقد العربي

ص.ب. 2818 – أبو ظبى – دولة الإمارات العربية المتحدة

هاتف: +97126171552

فاكس: +97126326454

البريد الإلكتروني: Economic@amfad.org.ae

الموقع الإلكتروني: https://www.amf.org.ae

يستهدف الكتيب غير المختصين في الشأن الاقتصادي والمالي في الدول العربية ويخاطب بشكل عام الفئة العمرية الشابة للتعريف بمفهوم الجودة وأهميتها وضرورة تطبيق معاييرها للارتقاء بمستويات الإنتاجية والتنافسية.

قائمة المحتويات

4	مقدمة:	.1
6	مراحل الجودة	.2
8	معايير الجودة	.3
11	معايير الجودة حسب منظمة الأيزو	.4
13	خطوات تطبيق الجودة	.5
14	متطلبات تطبيق الجودة	.6
18	طرق قياس الجودة	.7
20	تكاليف الجودة	.8
22	خاتمة	.9
24	الماجع	.10

1. مقدمة:

عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة "الجودة" في اللَّغة بأن أصلها "جودّ"، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوّده، وجوّده أي جعله جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل (ابن منظور، 1984، 72). وفي الاصطلاح، توجد العديد من التعريفات المتعلقة بمعنى الجودة. فيشير أحد التعريفات إلى أن الجودة هي النوعية، أو المقياس الذي يُميز سلعة أو خدمة ما بحيث تخلو من النواقص أو العيوب. ويُعرفها إدوارد ديمنج بأنها الحصول على قيمة عالية من استهلاك سلعة أو خدمة مع تحقيق رغبات المستهلك (Edwards Deming, 1982).

من ناحية الاستخدام الفني، فإن للجودة تعريفين، حيث يشير الأول إلى أن الجودة عبارة عن خصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرته على تلبية الاحتياجات المعلنة أو الضمنية للمستهلكين، وهو ذاته التعريف المُتبني من قبل منظمة الأيزو العالمية [(International Organization for] فيما يشير التعريف الثاني إلى أن الجودة هي خلو الخدمة أو المنتج من القصور.

امتد مفهوم الجودة ليشمل جوانب أخرى غير الخدمات والمنتجات مثل جودة وكفاءة العاملين، وجودة عمليات التخزين والتوريدات، وطريقة عرض وتقديم المنتج أو الخدمة، وغيرها(1).

⁽¹⁾ American Society for Quality, (2022). "Quality Glossary".

في المحصلة، فإن الجودة تعني إتقان الأداء في كل مناحي الحياة. وتشتمل الجودة على خمسة مفاهيم، تُمثل جوهرها وأبعادها، وهي:

- الفائقيّة: ويقصد بها تفوق المنتج بخصائص مميزة ترتبط به وتميزه.
- الجودة القائمة على المنتج: ويقصد بها تميز المنتج مقارنة بالمنتجات المثيلة من حيث النوعية.
- الجودة القائمة على المستخدم: تفوق منتج أو خدمة بناءً على مستويات ملائمته لتوقعات وتفضيلات المستهلكين.
- الجودة القائمة على التصنيع: استيفاء المنتج لمعايير ومتطلبات جودة التصنيع.
- الجودة القائمة على القيمة: تميز المنتج من حيث تقديم قيمة مضافة للمستخدم مقارنة بغيره من المنتجات.

للجودة والاتقان في العمل فوائد جمّة، لعلّ أبرزها:

- التطوير المستمر لأساليب وإجراءات العمل.
- الاستفادة من قدرات العاملين بما يُمكنّ من في إتقان العمل.
 - تحفيز الموظفين المتميزين.
- زيادة الانتاجية والالتزام المؤسسي على كافة الأصعدة.
- متابعة كافة المستجدات والتطورات من أجل التحسين والتطور المستمر.
 - زيادة الكفاءة الإدارية والفنية لجميع العاملين.
 - تلبیة رغبات ومتطلبات المجتمع.

اكتساب المؤسسات الاحترام والتقدير المحلي والدولي.

في ضوء ما سبق، يتطرق هذا الكتيب إلى تعريف مفهوم الجودة، وأهميتها، وضرورة تطبيق معاييرها للارتقاء بمستويات الإنتاجية والتنافسية، وتلبية رغبات المجتمع والمستفيدين، والمراحل التي تمر بها الجودة، ومن ثم معايير الجودة، وخطوات ومتطلبات تطبيقها، وطرق قياسها، وتكاليفها.

2. مراحل الجودة

تطورت الجودة مع الزمن من حيث المفاهيم والتطبيقات. ففي بداية القرن العشرين كانت الجودة تنصب على عمليات فحص المنتج النهائي قبل بيعه للزبون للتأكد من عدم وجود عيوب فيه، ومن ثم إتلاف أو إعادة إصلاح المنتجات التي تحتوي على عيوب، فيما يُسمى بعملية ضبط الجودة (Quality Control). وفي خمسينيات القرن الماضي، دعا العالم الإحصائي إدوارد ديمنج (Edwards) الى استخدام المراقبة الإحصائية وتحليل بيانات العملية الإنتاجية للتحقق من جودة المنتج، وسميت هذه العملية بضمان الجودة (Quality Quality). وبعد ذلك تبلور ما يُعرف بنظريات إدارة الجودة (Management)، وإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) وإدارة الجودة الشامل لمستويات الجودة.

في هذا الإطار، يوضح الشكل التالي الفروقات بين مراحل تطور مفهوم الجودة(2).

⁽²⁾ محمد، عبد الرحيم "الجودة الشاملة: الأسس والمعايير".

الشكل رقم (1) مراحل تطور مفهوم الجودة

ضمان الجودة ضبط الجودة توثيق عمليات الجودة أثناء الجودة أثناء معيارية.

إدارة الجودة

- تحدید متطلبات العملاء.
 - التحسين المستمر.
 - إرضاء العملاء.

إدارة الجودة الشاملة

- تطوير جميع الأنشطة.
- شمولية جميع الأقسام والمستويات
 - إشراك جميع العاملين.
 - قياس الأداء بصفة مستمرة.

المصدر: محمد، عبد الرحيم "الجودة الشاملة: الأسس والمعايير".

يتضح من الشكل رقم (1) أن الجودة مرّت بمراحل زمنية متدرجة، حيث تم في كل مرة مراكمة ما أحرزه العالم من تقدم في بناء وتعزيز مفهوم الجودة للوصول إلى المرحلة الحالية، وهي إدارة الجودة الشاملة التي تتضمن في مجملها كافة المراحل السابقة من إجراءات بناء وتعزيز الجودة. في هذا السياق، قدّم الأمريكي فيليب كروسبي من خلال فلسفته لإدارة الجودة الشاملة أربع دعائم لمفهوم الجودة الشاملة، (Philip Crosby, 1979) وهي:

- مطابقة المنتج للمواصفات التي يطلبها المستفيد.
 - سلامة المنتج أو الخدمة من أي أخطاء.
- تبني معيار لجودة الأداء يتمثل في إنتاج سلعة / خدمة بدون عيوب "صفر عيوب".

■ قياس مستوى جودة المنتج من خلال مدى مطابقته أو عدم مطابقته للمواصفات.

وللجودة الشاملة أهمية كبيرة في العمل والأداء تتمثل فيما يلي:

- التحسين المستمر للمنتجات/الخدمات.
 - خفض نفقات الانتاج.
 - تطوير آليات العمل.
- مراقبة وتحليل وتتبع الأخطاء ووضع سبل لتلافيها.
 - تعزيز البيئة المؤسسية المحفزة للجودة.
 - تطویر المهارات والابداع علی کافة المستویات.
 - الرؤية الشاملة للتكامل بين عمليات المؤسسة.
- الاهتمام بكافة تفاصيل إدارة العمليات وصولاً لأعلى مستويات الجودة.

3. معايير الجودة

معايير الجودة هي المتطلبات، والمواصفات، والمبادئ التوجيهية والخصائص المختلفة التي يتم استخدامها باستمرار لضمان أن تؤدي المخرجات، والعمليات، والخدمات، الهدف المنوط بها لتحقيق متطلبات ورضا المستفيدين. توفر معايير الجودة للمؤسسات رؤيةً مشتركةً وفهم موحد للخطوات والإجراءات الواجب إتخاذها لتحقيق رضا المستخدمين.

في هذا الإطار، تقدم المنظمة الدولية للمعايير [for Standardization] مجموعة من معايير الجودة التي تتبناها الكثير

من المؤسسات حول العالم. وفي حال عدم احترام هذه المعايير، فإن المؤسسة تعرض نفسها للعديد من المخاطر أبرزها فقدان ثقة العملاء (المستفيدين)، مما يؤثر على مصداقية المؤسسة وقيمتها في المجتمع.

يُقال إن المنتج ذو جودة إذا كان خالياً من أي عيب في التصنيع ويتوافق مع مواصفات الإنتاج. ومن أجل تحقيق ذلك، يجب وضع معايير محددة ومعينة بحيث يتم الالتزام بها في كافة المخرجات والمنتجات التي يتم توفيرها للمستفيدين، كما يجب أن تلبي معايير الجودة الحاجة الضمنية للمستخدمين. وتضمن معايير الجودة عند تطبيقها ما يلي (مأمون الدرادكة، 2008):

- تحسن جودة المخرجات والمنتجات، وتحديد الحد الأدنى المقبول من مستوى جودة المخرجات والأداء.
 - رفع الإنتاجية.
 - تعزيز التدفق السلس للعمليات، وتجنب تكرار الأخطاء.
 - تقلیل و تو فیر التکالیف من وقت و جهد و مال.
 - زیادة مستویات رضا المستفیدین عن المخرجات والمنتجات.

تختلف معايير الجودة حسب طبيعة عمل المؤسسة، فمعايير الجودة المتبعة في المؤسسات التعليمية تختلف عن تلك المتبعة في المؤسسات الصحية، أو في الشركات الصناعية، أو الخدمية، وما إلى ذلك. لكن بشكل عام، هناك أبعاد لهذه المعايير تتمثل فيما يلى:

- 1) جودة المُنتَج: يُحقق المنتج الجودة في حال تلبيته لرغبة ومتطلبات المستفيدين والمستخدمين. ويمكن تلخيص بعض هذه الأبعاد فيما يلي (خالد بن سعود، 1998):
- الأداء: و هو مدى قدرة المنتج على تلبية مطالب المستفيدين و المستخدمين.
- الموثوقية: وهو مقدار معرفة المستفيدين والمستخدمين وثقتهم في المعلومات التي تخص المنتج.
 - خصائص المنتج: يحدد هذا البعد قابلية المنتج للتطوير والتحسين.
- المطابقة للمعابير: ويوضح هذا البعد مدى التزام المنتج بالمواصفات التي يُفترض أن يتمتع بها.
- 2) جودة الخدمة: نظراً لكون الخدمات غير ملموسة، لذلك من الصعب قياس جودة جودتها لعدم وجود خصائص مادية ملموسة لها كالسلع. وتعرف جودة الخدمة على أنها مقدار ملائمة الخدمة للتصور القائم في ذهن المستفيد. وفيما يلي أبرز أبعاد جودة الخدمة (Dahlgaard et al., 1997):
- الاستجابة: وهي قدرة مقدمي الخدمة على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين والمستخدمين، حيث إن عدم الاستجابة لهذه الاحتياجات يؤدي إلى خلق تصور سلبي عن المؤسسة في أذهان المستفيدين والمستخدمين.
- الموثوقية والمصداقية: حيث يُعزز تمتع المؤسسة بالموثوقية والمصداقية من صورتها في أذهان المستفيدين والمستخدمين.
- الوصول للخدمة: توفير كافة المعلومات اللازمة لإرشاد المستفيدين والمستخدمين لكيفية الوصول والحصول على الخدمة والانتفاع بها.

- الكفاية: وتعني امتلاك المهارات المطلوبة والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمة بالشكل الصحيح.
- الملموسية: وهي ضرورة تمتع الجوانب المادية للخدمة بالجودة المطلوبة.
- الدقة: وهي قدرة المؤسسة على تزويد الخدمة في الوقت المحدد وبصورة ثابتة وخالية من الأخطاء في كل مرة.

4. معايير الجودة حسب منظمة الأيزو

قامت منظمة الأيزو(International Organization for Standardization] ISO) والمت منظمة الأيزو (International Organization for Standardization] بوضع سبعة معايير أساسية لإرشاد المؤسسات لتحسين وتطوير ورفع مستوى الجودة لديها، ويلخص الشكل التالى أبرز معايير الجودة.

الشكل رقم (2) أبرز معابير الجودة



المصدر: الجمعية الأمريكية للجودة.

- التركيز على العملاء: من الضروري لتعزيز مستويات الجودة أن يكون هناك فهم لاحتياجات وتوقعات العملاء والمستفيدين وضمان أن تكون أهداف المؤسسة متوافقة مع هذا التوجه. بعد ذلك، يتم متابعة رضا العملاء والمستفيدين من خلال تلبية متطلباتهم أو حتى تجاوز توقعاتهم، كما أنه من الضروري بناء علاقة مستمرة مع العملاء والمستفيدين لمعرفة رغباتهم وتطلعاتهم.
- القيادة والريادة: تطبيق مبادئ القيادة والريادة بما فيها وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، وتعزيز الثقة بالعاملين والموظفين، وتمكينهم، وتقدير إنجازاتهم، ومساهماتهم.
- إشراك الموظفين: من المهم التأكد من استخدام كامل قدرات الموظفين والعاملين وتقدير أفكارهم، وتعزيز التواصل معهم، وإشراكهم في عملية التطوير وتبادل الخبرات والمعرفة، ومعالجة التحديات لتجاوز العقبات، وتعزيز النقاش المفتوح بينهم.
- النهج العملياتي: إدارة وقياس الأنشطة من خلال عمليات تشتمل على مدخلات، وخطوات، ومخرجات، لها قيمة مضافة.
- التحسين: من المهم أن يكون هناك خطط للتحسين على مستوى المؤسسة، وكذلك تنفيذ تلك التحسينات وقياسها وتقدير الناجح منها.
- اتخاذ القرارات بناءً على الأدلة والمعطيات: التأكيد على أهمية جمع البيانات وتحليلها بغرض استخلاص النتائج الدقيقة، واتخاذ القرارات بناءً على ذلك، إضافة إلى أهمية الموازنة بين الخبرة العملية وتحليل البيانات.

■ إدارة العلاقات: تعتبر إدارة العلاقات مع موردي السلع والخدمات أمراً مهماً في تحسين جودة المخرجات والمنتجات، وكذلك مشاركة الخبرات، والموارد، والمعلومات، والخطط مع الشركاء.

5. خطوات تطبيق الجودة

للوصول للمستوى المطلوب من الجودة في العمل المؤسسي، هناك خمس خطوات أو مراحل يجب على المؤسسة عبورها لتحقيق أعلى مستوى من الجودة، يُلخصها الشكل التالي الذي يعرض مراحل تطور الجودة.

شكل رقم (3) مراحل تطوير الجودة



المصدر: الجمعية الأمريكية للجودة.

المرحلة الأولى، الاقتناع: لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة في الأداء المؤسسي، على الإدارة العليا في المؤسسة أن تقتنع وتتبنى الجودة كنهج في العمل. ويتم ذلك من خلال:

اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا.

- تحدید أهداف الجودة المتعلقة بالمؤسسة.
- تدريب قيادات المؤسسة على مبادئ ومفاهيم الجودة.

المرحلة الثانية، التخطيط: وضع الخطط التفصيلية والاستراتيجية للوصول للجودة، وتكوين مجلس استشاري للجودة، وكذلك تحديد المتطلبات والتكاليف المالية ومصادر التمويل.

المرحلة الثالثة، التنفيذ: مباشرة الإجراءات الإدارية والفنية لتحقيق الجودة.

المرحلة الرابعة، التقويم: مراجعة عملية التنفيذ وتحديد مواطن القوة والضعف وطرح التساؤلات حول الجوانب الواجب تعديلها وتقويمها لتحقيق المستوى المستهدف من قبل الإدارة العليا في الجودة.

المرحلة الخامسة، تبادل الخبرات: نشر المخرجات والمستهدفات التي تم تحقيقها منذ بدء تطبيق الجودة بغرض تبادل الخبرات وتعظيم الاستفادة.

6. متطلبات تطبيق الجودة

لتحقيق الجودة، هناك العديد من المتطلبات الواجب على المؤسسة تبنيها، والقيام بها، وتوفير ها. ومن هذه المتطلبات ما يلى:

■ التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر عاملاً مهماً للوصول للجودة، ويعتمد على تعزيز البحث والتطوير وتشجيع الإبداع. كما يعمل التحسين المستمر على الحد من الانحرافات عن المسار المرسوم لتحقيق الجودة. لذا، فإن الدراسة المستمرة، وتحليل النتائج، واستخلاص الدروس يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي، ويحوز على رضا المستفيدين والمستخدمين للمنتجات والخدمات.

- التركيز على المستفيد: إن بقاء واستمرار أي مؤسسة سواءً كانت إنتاجية أم خدمية يعتمد بالتأكيد على قدرتها على المحافظة على تقديم مخرجات أو منتجات (سلع وخدمات) ذات جودة تلائم أذواق ورغبات المستفيدين والمستخدمين وتلبي احتياجاتهم المحددة.
- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية: يعتبر العنصر البشري من أهم العوامل التي تساعد على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية وقدرتها على تقديم مخرجات ومنتجات تلبي احتياجات المستفيدين والمستخدمين. لذا من المهم أن تقوم المؤسسة بتنمية وتحفيز عناصر ها البشرية، وتوفير بيئة عمل مواتية للحفاظ على ميزتها التنافسية وتحقيق أعلى مستويات الجودة.

إن عدم إيلاء أهمية للعنصر البشري وإهماله وعدم تحفيزه يُعد أحد الأسباب الرئيسة للفشل في تحقيق مستويات الجودة المطلوبة كمحصلة طبيعية لتراجع أداء الموارد البشرية وفقدان الكفاءات. إن دور الموارد البشرية أصبح استراتيجياً في تحقيق الجودة وعاملاً حاكماً لضمان قدرة المؤسسة على الاستمرار، وهو ما يتطلب الاهتمام بالعناصر البشرية وتحفيزها.

المشاركة الكاملة: تعتبر مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب في تحقيق الجودة. إذ يساعد العمل الجماعي على تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها، كما يعتبر أداة فعّالة في الوقوف على التحديات وإيجاد الحلول المثلى لها، من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والتفاعل بين العاملين. وللإدارة العليا في المؤسسة دور رئيس في تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية، وبالتالي التحسين المستمر حرصاً على الجودة. و بتحقق ذلك من خلال:

- 1. الاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية، وتوظيف قدراتها الإبداعية ومهاراتها العملية، ودمجها في بوتقة العمل الجماعي بما يتيح تحسين العاملين لأدائهم، وتبادل خبراتهم، وصياغة الحلول وتحسين إجراءات العمل.
- 2. تُمكّن المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة أسباب ضعف الجودة، واقتراح الحلول المناسبة لها بما يُمكّن إدارة المؤسسة من التركيز على الأهداف الرئيسة عوضاً عن ضياع الوقت والجهد في مراقبة الجودة التي باتت تحكمها نظماً فعالة داخل المؤسسة وتضمن تحققها.
- التعاون بدل المنافسة: لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة، من المهم التركيز على التعاون بين وظائف المؤسسة المختلفة، بدلاً من المنافسة فيما بينها. فالتعاون يعمل على تحقيق التكامل بين الوظائف والتعرف على احتياجات بعضها وبالتالى المساعدة على التحسين المستمر.
- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: تتسم المؤسسات التي تحرص على الجودة في أدائها ببناء قراراتها الاستراتيجية، والوظيفية، والتشغيلية، على الحقائق والمعلومات الصحيحة، والجديدة، والدقيقة، لا على التكهنات الفردية أو على التوقعات المبنية على الأراء الشخصية.
- الوقاية بدلاً من التفتيش: يؤدي تطبيق معايير الجودة المستندة إلى الوقاية بدلاً من التفتيش إلى انخفاض التكاليف وارتفاع الإنتاجية بما يسهم في مطابقة المخرجات للمعايير والمواصفات المحددة.

إضافةً إلى هذه المتطلبات، هناك مجموعة من الممارسات والإجراءات الواجب على المؤسسة القيام بها بهدف تعزيز الجودة وتطوير ها مع الزمن، ومن أبرزها ما يلى:

- ضرورة توافق متطلبات الجودة مع أهداف ومبادرات المؤسسة وتضمين كافة متطلبات الجودة في مختلف عمليات المؤسسة.
- تطوير الهياكل وتوفير الموارد اللازمة للحصول على النتائج المرجوة، كتعيين موظفين، تتمثل مسؤوليتهم في مراقبة مستوى الجودة ومتابعتها وتوفير كافة الموارد والمصادر اللازمة لإنجاز عملهم.
 - تحديد، وتعريف، وتوحيد إجراءات جودة الأداء المؤسسي.
 - السماح للمسؤولين بتحديد الأداء المستهدف لجودة الأداء المؤسسي.
- إتخاذ سياسات، وإجراءات، وتحديد أدوات بغرض دعم وتعزيز جودة الأداء المؤسسي.
 - قياس مستويات الجودة والإبلاغ عنها بشكل دوري.
- تصميم مقاييس للجودة تركز على الأنشطة التي تضيف للجودة وتحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- اتخاذ إجراءات تعزز من ثقافة الجودة المؤسسية، من خلال إنشاء برنامج قياس الجودة على مستوى المؤسسة، الذي يُمكنّ المؤسسة من تطوير ممارسات تزيد من القيمة التي تحصل عليها من الاستثمار في البنية التحتية لإدارة الجودة. كما تساعد هذه الممارسات على تطوير أعمال المؤسسات لأنها تشكل مبادئ لدعم وتحسين الجودة.

7. طرق قياس الجودة

بشكلٍ عام، يتم قياس مستوى الجودة في المؤسسة، من خلال عدة طرق أبرزها تلك التي تعتمد على معرفة مستوى رضا المستفيدين عن المنتج أو الخدمة المقدمة. ويتم استطلاع آراء المستفيدين من خلال استيفاء استبيان يهدف إلى قياس الفجوة بين توقعات المستفيدين والمستهلكين عن الخدمة وبين مستوى رضاهم عن الخدمة المُقدمة فعلياً. يشتمل مثل هذا النوع من الاستبيانات على خمسة أبعاد:

- الملموسات (Tangibles): وتقيس مدى رضا المستفيدين عن الخدمات الملموسة.
- الاعتمادية (Reliability): القدرة على إنجاز الخدمة بشكل موثوق ودقيق.
- الاستجابة (Responsiveness): مدى الاستعداد لمساعدة المستفيدين وتقديم خدمات سريعة لهم.
- التأكيد (Assurance): مقدار معرفة القائمين على الخدمة وقدرتهم على تعزيز ثقة المستفيدين.
- التعاطف (Empathy): مقدار التعاطف والاهتمام الشخصي الذي تقدمه المؤسسة للمستفيدين.

إضافةً إلى استطلاع أراء المستفيدين حول جودة الخدمات المقدمة، هناك بعض الإجراءات والمقاييس التي تستخدمها المؤسسات لتقييم مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، ومنها:

■ نسبة الرضاعن الخدمة من قبل المستفيدين.

- نسبة الخدمات التي تعاني من خلل.
- حجم الشكاوى المستلمة بشأن الخدمة.
- ولاء المستفيدين والذي يُقاس من خلال تكرار الطلب على الخدمة من ذات المستفيد.

من جانبه، قدم جيمس باوندر مقياس لمستوى الجودة في الأداء المؤسسي، يعكس سلوك المؤسسة ومدى رغبتها واهتمامها بتحقيق الجودة لكافة مخرجاتها ومنتجاتها (James Pounder, 2000). ويوضح الجدول التالي هذا المقياس.

شكل رقم (4) مقياس الجودة في الأداء المؤسسي

مستوى الجودة	المقياس
في هذا المستوى، تقوم المؤسسة بجمع بيانات وأراء حول تقييم ومراقبة مستوى الجودة في المؤسسة من العديد	_ 5
من المصادر (على سبيل المثال: البيانات والإحصاءات ذات العلاقة، وجهات نظر الموظفين، والجهات	
الخارجية ذات العلاقة) وتوظيف تلك المصادر لغرض تحسين الجودة وضمان استمراريتها.	
في هذا المستوى، يتوقع أن يكون لدى المؤسسة آليات معينة لمراقبة مستوى جودة الأداء المؤسسي	4.5
(مثل: إجراءات لتقييم القيمة المضافة لمخرجات ومنتجات المؤسسة، استطلاعات لآراء الموظفين) بما	
يشمل المنتجات والمخرجات والخدمات والعمليات.	
في هذا المستوى، يتوقع أن يكون لدى المؤسسة قبول عام بأن المعيق الرئيس لحجم الإنتاج وكمية	- 4
المخرجات هو الحفاظ على معايير الجودة.	
في هذا المستوى يتوقع أن يكون لدى المؤسسة نظرة ضيقة نسبياً حول مستوى الجودة الذي تتمتع به، بحيث	3.5
أن وجود مؤشر أو اثنان لمستوى الجودة (على سبيل المثال، عدد حملة الشهادات العليا في المؤسسة، درجة	
رضا المستفيدين والمستهلكين) يعتبر كافياً في وجهة نظر الإدارة حول أداء المؤسسة.	
في هذا المستوى، تعتمد المؤسسة على تقييم طرف خارجي كآلية رئيسة في مراقبة مستوى الجودة.	3



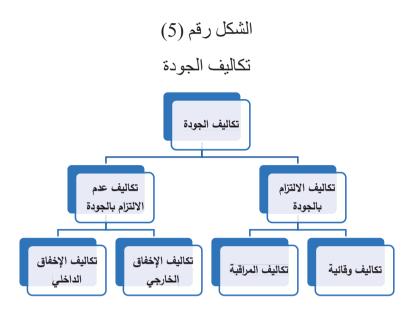
Source: Pounder, James (2000). "Evaluating the Relevance of Quality to Institutional Performance Assessment in Higher Education"

8. تكاليف الجودة

مما لا شك فيه أن تبني وتطبيق الجودة في المؤسسة ينجم عنه تحملها تكاليف مادية تبدأ من مرحلة تبني الجودة كهدف رئيس مروراً بالمراحل الأخرى كالتخطيط والتصميم، والتنفيذ، والتقويم، وانتهاءً بمرحلة تبادل الخبرات. كما ينتج عن عدم تبني وتطبيق الجودة في المقابل تكاليف مادية ومعنوية كهدر الموارد المادية، وتضرر سمعة المؤسسة، وغيرها.

لكن في مختلف الأحوال، تفوق تكاليف عدم تبني وتطبيق الجودة بكثير تكاليف تبنيها وتطبيقها. من جهة أخرى، تفوق كذلك العوائد الإضافية عند تطبيق الجودة تكاليف تطبيقها. فبتطبيق الجودة يزيد حجم المستفيدين، وتتحسن سمعة المؤسسة، وتتحقق غيرها من الفوائد الأخرى.

يُشار إلى أن تكاليف الجودة تنقسم إلى قسمين كما هو موضح في الشكل التالي.



المصدر: الجمعية الأمريكية للجودة.

- 1- التكاليف الناتجة عن الالتزام بالجودة، يرتبط الالتزام بالجودة وتبنيها على الصعيد المؤسسي بتكاليف مادية تتضمن:
- التكاليف الوقائية (إجراءات تعزيز الجودة): وهي التكاليف المترتبة على التخطيط، والتصميم، والتدريب، والتجهيزات الخاصة بتعزيز الجودة لمنع حدوث الأخطاء، ومعالجة أسبابها والحيلولة دون حدوثها مستقبلاً.
- تكاليف المراقبة (إجراءات مراقبة الجودة): وهي التكاليف الناتجة عن عمليات التدقيق، والمراقبة، والاختبار، والمراجعة والتقييم للمنتجات والخدمات، بهدف مراقبة الجودة وتحسينها وتطويرها.

2- التكاليف الناتجة عن عدم الالتزام بالجودة، وتتضمن:

- تكاليف الإخفاق الداخلي: وهي التكاليف الناتجة عن اكتشاف أخطاء وعيوب في المنتجات أو الخدمات وذلك قبل خروجها وتقديمها للمستفيدين من المستهلكين والعملاء.
- تكاليف الإخفاق الخارجي: وهي التكاليف الناتجة عن اكتشاف أخطاء وعيوب في المنتجات أو الخدمات وذلك بعد خروجها ووصولها لأيدي المستفيدين.

9. خاتمة

تأتي الجودة في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية الحيوية التي تواجهنا في حياتنا عموماً، وفي كافة المجالات والتخصصات. ومع الزمن تطور مفهوم الجودة ليتجاوز معناه التقليدي، أي جودة المنتج أو الخدمة، ليشمل جودة المؤسسة أو المنشأة.

لتطبيق مفهوم الجودة العديد من المميزات والفوائد الهامة التي تتيح الاستفادة القصوى من قدرات العاملين، وتحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل الأخطاء والتكاليف، والتحكم في الوقت، والاستفادة المثلي من الموارد المتاحة، والقدرة على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء.

يُجمع الباحثون والمختصون في مجال الجودة على أن تكاليف عدم الالتزام بمعايير الجودة تعتبر أعلى بكثير من تكاليف الالتزام بها. فعدم الالتزام بالجودة

يؤدي إلى تراجع وفقدان المؤسسة أو المنشأة لحصتها في السوق أو مصداقيتها، مما يجعلها غير قابلة للاستمرار في تقديم منتجاتها أو خدماتها.

مع التطور الهائل في تقنية المعلومات والاتصالات الذي جعل العالم قرية صغيرة، لا حدود ولا عوائق فيها للحصول على المعلومة وساهم بشكل كبير في رفع مستوى الوعي لدى المستهلكين والمستفيدين، أصبح لزاماً على المؤسسات والمنشآت من منتجي السلع ومُقدمي الخدمات أن يتمتعوا بأعلى معايير الجودة في سبيل دعم فرص بقاء المؤسسات، وتعزيز قدرتها على جذب المزيد من المستهلكين والمستفيدين.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- الدرادكة، مأمون (2008). "إدارة الجودة الشاملة". الطبعة الأولى، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم (1993). "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة الإدارة العامة.
 - الجمعية الأمريكية للجودة، "قاموس الجودة".
- بن سعود، خالد (1998). "إدارة الجودة الشاملة"، الرياض: الكبيعان للنشر والتوزيع.
 - حمود، خضير (2000). "إدارة الجودة الشاملة"، عمّان: دار المسيرة.
- قاسم، زين العابدين (2017). "الجودة تكاليف وعوائد". عمّان: دار الكتاب الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.
- مجاهد، سوسن؛ والزيادات، محمد (2007). "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم". عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 - محمد، عبد الرحيم (غير محدد). "الجودة الشاملة: الأسس والمعابير".

المراجع باللغة الإنجليزية

- American Society for Quality, (2022). "Quality Glossary".
- Crosby, Philip (1979). "Quality is Free", New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-014512-1
- Dahlgaard, J. et al. (1997). "Fundamentals of Total Quality Management", (1st edition), Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203930021
- Gitlow, H.S. (2000). "Quality Management Systems: A Practical Guide", CRC Press. ISBN 9781574442618.
- Harrision, Stephen (1993). "Total Quality Management" Public administration quarterly, 16(4).
- Nanda, V. (2016). "Quality Management System Handbook for Product Development Companies", CRC Press. ISBN 9781420025309.
- Pounder, James (2000). "Evaluating the Relevance of Quality to Institutional Performance Assessment in Higher Education", SAGE publication (London, Thousand Oaks and New Delhi), 6(1), pp 66-78.
- Lona, R. et al. (2013). "Building Quality Management Systems: Selecting the Right Methods and Tools" CRC Press, ISBN 9781466564992.

صورة الغلاف من موقع:

https://pixabay.com/

للحصول على مطبوعات صندوق النقد العربي يرجى الاتصال بالعنوان التالي:

صندوق النقد العربي شبكة المعرفة ص.ب. 2818

أبو ظبى - الإمارات العربية المتحدة

هاتف رقم: 6215000 (+9712)

فاكس رقم: 6326454 (+9712)

البريد الإلكتروني: <u>Publications@amfad.org.ae</u>

https://www.amf.org.ae

متوفرة إلكترونياً بموقع الصندوق على الإنترنت:



Arab Monetary Fund Building Corniche Street Abu Dhabi, United Arab Emirates P.O Box 2818 www.amf.org.ae