**المحاضرة الثانية : الجودة الشاملة وتكلفة اللاجودة:**

اتسع مفهوم الجودة لأبعد من مجرد جودة تقنية للمنتج، فقد اتسمت بالشمول، وأصبحت تمس كل شيء داخل المؤسسة: ثقافتها، تنظيمها، عنصرها البشري ...إلخ، وقد حدد إيشيكاوا الجوانب التي اتسع من خلالها مفهوم الجودة :

- جـودة المنتج أو الخـدمة.
- جـودة طـريقـة الأداء.
- جـودة العمليـة الإنتاجيـة.
- جـودة المعلـومـات.
- جـودة أمـاكـن العمـل.
- جـودة الأفراد بما فيهم العاملين والمديرين.
- جـودة الأهـداف الموضوعـة.

بهذا انتقل مفهوم الجودة من نظرة ضيقة إلى أخرى أشمل تسمى بالجودة الشاملة.

1-**<u>مفهوم الجودة الشاملة</u> :** تعرف الجودة الشاملة بأنها «جودة كل شيء: أي جودة كل عناصر الإنتاج وكل المرافق طالما أنها جميعا في النهاية تشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك.«

وبما أن العميل هو من يحدد الجودة الشاملة، فيمكننا التعرف عليها من خلال معرفة العوامل التي توجه قراره بشراء منتج معين والحكم على جودته ومن هذا المنطلق وضع كيلادا محددات الجودة الشاملة والتي تتمثل في:

- **الجـودة:** وتتمثل في أبعـاد جـودة المنتج.
- **الحجـم :** تسليم العنصر 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 سلسة، متدفقة و خالية من العيوب.
- **الموقـع:** أن يكون المنتج متاحا وأن 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.**

- **أقصى عائد :** بالنسبة للعميل العائد أشمل من دفع السعر الأقل، فهو على استعداد أن يدفع سعرا أعلى مقابل الفوائد والمنافع التي يتحصل عليها كانخفاض تكاليف الصيانة، متانة المنتج و ارتفاع قيمة المنتج عند إعادة بيعه.

**2-تكلفة اللاجودة :**

يقصد بتكلفة الجودة كل التكاليف اللازمة لمنع العيوب في المنتجات وتقويم أداء العمليات وتقييم الوضع الحالي بهدف التحسين، وهي تمثل تكاليف معتبرة.

وقد قسمت تكاليف اللاجودة إلى قسمين:تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي:

- تكاليف الفشل الداخلي : وتشمل تكاليف أخطاء الإنتاج 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 والمواد الأولية واستهلاك الآلات والتجهيزات والجهد البشري .

- تكلفة الفشل الخارجي: وترتبط باستلام العميل سلعة غير صالحة أو خدمة غير جيدة، وتكون هذه التكلفة من نوع التكاليف المباشرة عندما يتم الإصلاح والاستبدال.

يتفاوت تقدير تكلفة اللاجودة من مؤسسة إلى أخرى، إلا أن مؤسسات الخدمات تتحمل الخسارة بسبب الجودة الضعيفة اكثر بكثير من المؤسسات الأخرى.

أما تكاليف الجودة فتتمثل في :

1- **تكاليف الوقاية** : وتشتمل على التكاليف التي تنفق في سبيل كشف الأخطاء قبل حدوثها، وتضم :

- تكاليف نظام الجودة : تكاليف التخطيط، إعداد وتجميع الوثائق الخاصة بتسيير الجودة.
- تكاليف النشاطات التمهيدية : التعديلات في المنتوج قبل انطلاق عملية الإنتاج أو أثناء مراحل العملية الإنتاجية.
- تكاليف تسيير وإدارة الجودة : تكاليف التوجيه والتنسيق بين مختلف أنشطة الجودة
- تكاليف تقييم الموردين : ونعني بها الموردين الحاليين وتقييم قدراتهم على توفير مواد ذات جودة أو تكاليف البحث عن موردين جدد، وتقييم إمكانياتهم.

إن هذه التكاليف ضرورية لضمان أداء العمل بصورة صحيحة، وتلبية توقعات العميل في جميع الأحوال.

2- **تكاليف التقييم** :ترتبط هذه التكاليف بالاختبارات الداخلية: الرقابة، التنظيم، الفحص والإشراف وإعداد التقارير .

وكما أن عدم الجودة يحمل المؤسسة مصاريف وخسائر كبيرة ، فكذلك الجودة الزائدة تشتمل على تكاليف أعلى، ذلك لأن الجودة الداخلية المبالغ فيها تقلل من تنافسية المؤسسة لإضافتها تكلفة دون أن تعيد أي منافع للمؤسسة أو للعميل، فهي عبارة عن فاقد وخسارة إجمالية.

د/ نوال براهيمي

2021/2020