

برنامج إدارة الجودة الشاملة

إعداد: أ. طارق عبدالرحمن الحربي
المراجعة اللغوية: أ. سمية بنت منصور العصيمي

المراجعة العلمي / أ. متعب التميمي

المراجعة الفنية: الإدارة العامة لجودة ومعايير التدريب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دليل البرنامج التدريبي

مدة البرنامج

3 أيام

- عدد ساعات البرنامج

12 ساعة

• الفئة المستهدفة

- موظفي القطاع العام.
- موظفي القطاع الخاص.
- موظفي القطاع غير الربحي.

إكساب المتدربين المهارات اللازمة في إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفاعلية.

- من المتوقع بعد انتهاء المتدرب من المشاركة في البرنامج التدريبي أن يكون قادرًا على أن:
- يتعرف المتدرب / المتدربة على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ببسر وسهولة.
- يحدد المتدرب / المتدربة العناصر الأساسية في إدارة الجودة الشاملة بدقة وإتقان.
- يطبق المتدرب / المتدربة أدوات الجودة السبع بكفاءة وفاعلية.
- يحدد المتدرب / المتدربة مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدقة وإتقان.
- يتعرف المتدرب / المتدربة على المعايير الدولية لإدارة الجودة الشاملة ببسر وسهولة.
- يطبق المتدرب / المتدربة الخطوات الصحيحة للتقديم على جوائز الجودة بكفاءة وفاعلية.



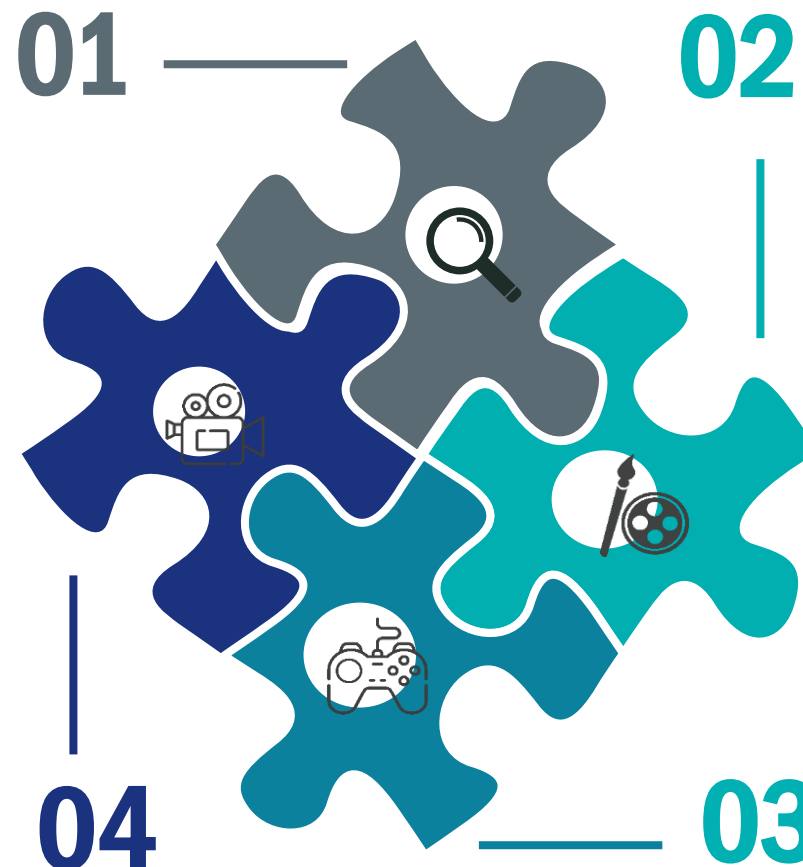
الموضوعات

- مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة.
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- رواد إدارة الجودة الشاملة.
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- أدوات تحليل نظام الجودة في المنظمات.
- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- معوقات الجودة.
- جوائز الجودة.

الأنشطة التدريبية

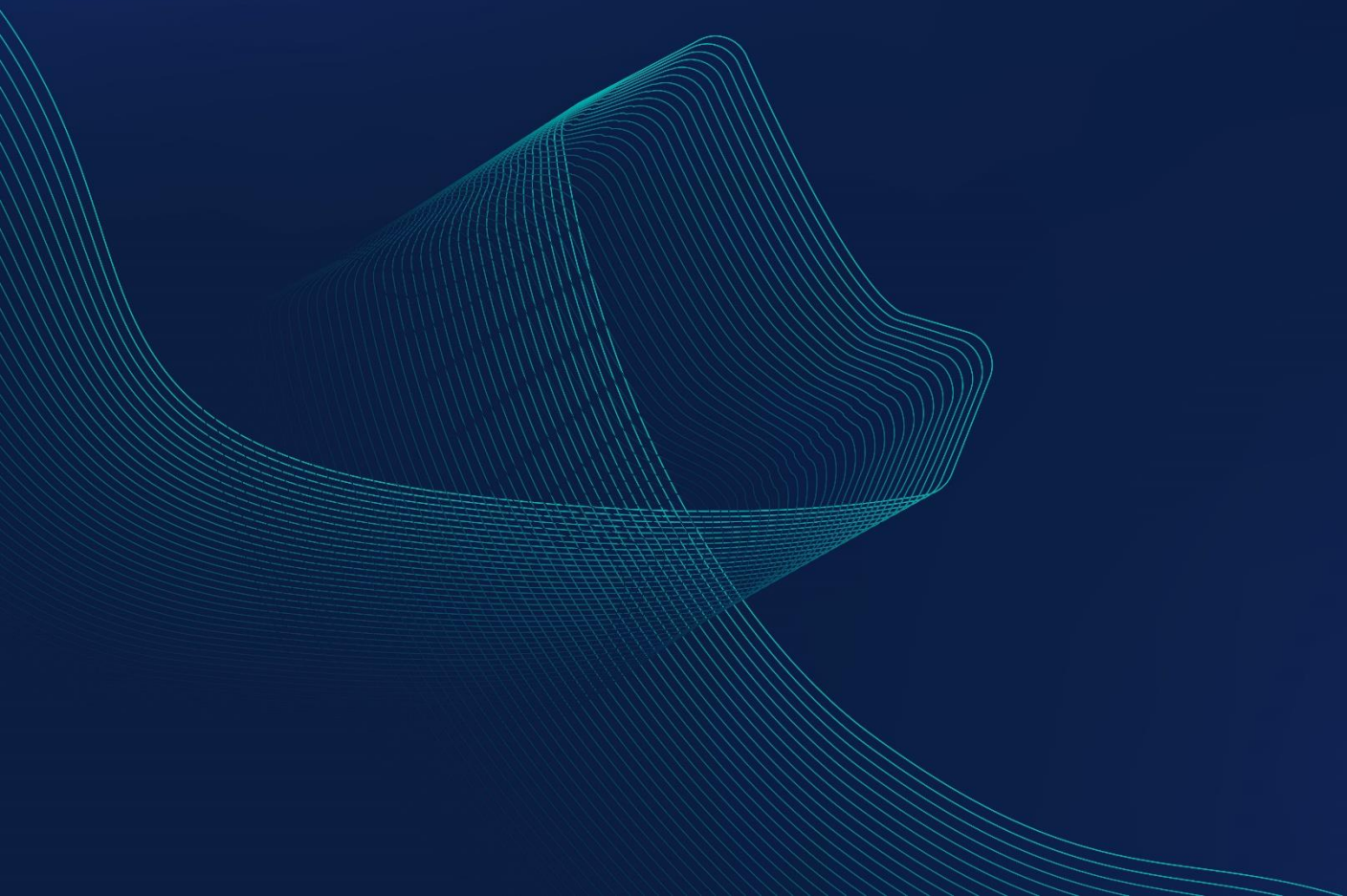
التمارين

الألعاب التدريبية



الحالات الدراسية

الأفلام التدريبية



اليوم التدريبي الأول

تمرين (1)

10 دقائق

- السؤال المطلوب من النشاط
 - ناقش مع أعضاء مجموعتك الأسئلة التالية:
 - السؤال الأول/ ما هو تعريفك للجودة؟
 - السؤال الثاني: ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

تمهيد

- تواجه كل المنظمات الإدارية بغض النظر عن تصنيفاتها فيما إذا كانت حكومية أو خاصة أو غير ربحية، كبيرة أو صغيرة، كثير من المشكلات المتعلقة ببنائها التنظيمي وقواها العاملة وطريقة سير الإجراءات بها وطريقة إدارتها.
- فكل هذه العناصر تؤثر في كفاءتها وفعاليتها في تقديم خدماتها أو منتجاتها إلى الجمهور أو العملاء المستهدفين. ولقد حاول علماء الإدارة تقديم كثيرًا من النظريات لمعالجة هذه المشكلات فمن الضروري تبني أسلوب جديد للتعامل معها.
- وكانت أحد هذه النظريات والتي تطورت لتصبح مفهوم يتم تطبيقه على أرض الواقع وهو **الجودة**.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

1

مفهوم جوزيف جوران

ملاءمة المنتج / الخدمة للاستخدام.

2

مفهوم فيليب كروزبي

الالتزام بالمتطلبات و"انعدام العيوب، وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى.

3

مفهوم إدوارد ديمينج

تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً.

4

مفهوم المنظمة الفيدرالية للجودة

نظام إداري يسعى لتحقيق رضا العميل من خلال مشاركة جميع العاملين

مراحل تطور مفهوم الجودة

المرحلة الأولى



الفحص أو التفتيش

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج وتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية الموضوعة، فالمطابق يسلم للعميل والغير مطابق يتم إتلافه، فإن هذه العملية تركز على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها ولكن لم تمنع الخطأ من الأساس.

المرحلة الثانية



مراقبة الجودة

في هذه المرحلة كانت النظرة السائدة مشابهة إلى النظرة السابقة إلا أنه بدلاً من التركيز على مبدأ التفتيش على المنتجات استخدم المنهج الإحصائي لاختبار العينات بهدف ضبط الجودة بدلاً من فحص جميع المفردات. بالتالي فهو يشتمل على التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة، والتأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق أيضاً مع المواصفات.

المرحلة الثالثة



التأكيد على الجودة

امتدت من الخمسينيات حتى الستينيات، تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء و بالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية إضافة إلى ذلك أصبحت المسؤولية لا تقتصر على قسم واحد ليتحكم بالجودة إذ أدركت المنظمات أن الجودة ينبغي أن تكون مسؤولية المنظمة بأسرها إذا أريد عدم تدنيها. وفي هذه المرحلة أصبحت الجودة جزءاً لا يتجزأ من خطط المنظمة.

المرحلة الرابعة



إدارة الجودة الشاملة

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينيات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

مرتكزات الجودة

- ١ تحقيق رضا المستهلك.
- ٢ مساهمة العاملين في المنظمة.
- ٣ استمرار التحسن والتطوير في الجودة (السلعة أو الخدمة).

تمرين (2)

10 دقائق

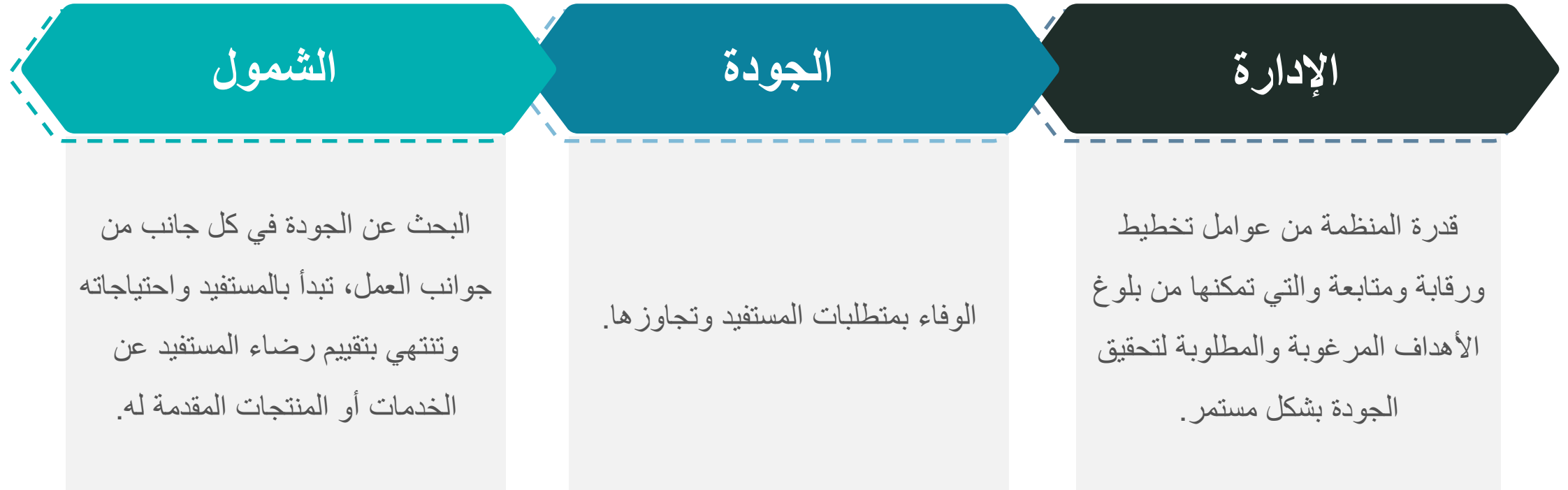
- السؤال المطلوب من النشاط

- من وجهة نظرك هل هناك مشكلات وظواهر أخرى تدل على عدم الجودة؟
- دَوِّن بعض المشكلات التي تدل على عدم الجودة في القطاع الغير ربحي

المشكلات المؤدية إلى نقص الجودة

- ١ كثرة الأخطاء.
- ٢ تدني مستوى الجودة.
- ٣ زيادة عمليات المراقبة.
- ٤ زيادة الوقت المقرر للعمليات.
- ٥ زيادة عدد الاجتماعات.
- ٦ زيادة شكاوى العاملين والعملاء.
- ٧ تسرب (الموظفين) ذوي الخبرة.
- ٨ إلقاء اللوم على الآخرين.

عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة



خصائص وسمات إدارة الجودة الشاملة

- ١ إنَّها فلسفة إدارية حديثة استمدت جذورها من النظريات الإدارية واستفادت منها.
- ٢ تركز على جودة المنتج (خدمة / سلعة) وعدم التوقف عند حد معين بل الاستمرار في تحسين الجودة.
- ٣ تعتمد على مبدأ مشاركة العاملين في تحقيق الجودة.
- ٤ تضع نصب عينيها حاجات العميل وتسعى لإشباعها وتفوق توقعاته.
- ٥ تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها.
- ٦ تؤمن بملاءمة الوسائل مع الغايات فالجودة لا تحقق إلا بضمان جودة الطرفين.
- ٧ تتبع الأساليب العملية في حل المشكلات.
- ٨ يحكمها دستور أخلاقي يتمثل في توفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الإنجاز.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المنظمة

- ١ قدرة المنظمة في التعامل مع المتغيرات من حلوها.
- ٢ تحقيق إنتاجية عالية.
- ٣ القضاء على الأخطاء والعيوب والإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج.
- ٤ فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.
- ٥ تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها.
- ٦ تخفيض تكاليف التشغيل.
- ٧ تحقيق رضا العملاء التام وانخفاض الشكاوى.

إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

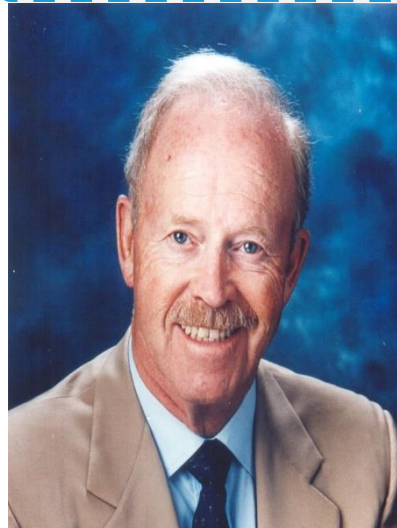
عنصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي	مسطح "غير هرمي"
اتخاذ القرارات	مركزي وغير منظم	لا مركزي ومنظم ومبني على معلومات وأساليب علمية
حل المشكلات	تجاهل المشكلات حتى تتفاقم والاعتماد على أسلوب الرقابة	تفادي المشكلات قبل وقوعها عن طريق توقعها والكشف عنها وهي في مهدها
مصادر المشكلات	الموظفون هم مصدر المشكلات لذلك يجب على المدير أن يديرهم بحزم	العمليات هي مصدر المشكلات التنظيمية، وبالتالي يجب على المديرين أن يديروا العمليات
توقع الأخطاء وإعادة إنجاز الأعمال	يتم تحملها (التعايش معها) إلى مرحلة معينة، ومن ثم محاولة حلها	يجب تلافي وقوع الأخطاء عن طريق أداء الأعمال بالطريقة الصحيحة من أول مرة
التخطيط	تخطيط على المدى القصير	تخطيط طويل المدى وتفكير إستراتيجي
التركيز	على الداخل لتحقيق النتائج	على الداخل والخارج (الملاء)
التحسين	فقط عندما تكون هناك حاجة ماسة	عملية مستمرة
تصميم المنتجات والخدمات	يتم تصميمها من قبل إدارات متخصصة بالمنظمة	يتم تصميمها من قبل فرق عمل على ضوء معلومات دقيقة يتم جمعها من مصادر مختلفة
المديرون والموظفون	المديرون يعرفون دائماً أكثر من الموظفين لديهم. لذلك يجب على الموظفين تقبل الأوامر الموظفين تقبل الأوامر	الذي يؤدي العمل هو الذي يعرفه أكثر من غيره، لذلك الموظفون يشاركون في تحسين العمليات، وتنفيذها دون جدال وتنفيذها دون جدال
الإنتاجية والجودة	يعتبر أنه أهداف متناقضة	تحسين الجودة يقود إلى زيادة الإنتاجية
المسؤولية عن الجودة	الجودة من مسؤوليات الموظفين، لذلك يلامون عند تدني مستوى الجودة	الجودة مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى، وعند تدني مستوى الجودة يقع اللوم على جميع العاملين بالمنظمة العاملين بالمنظمة

رواد إدارة الجودة الشاملة

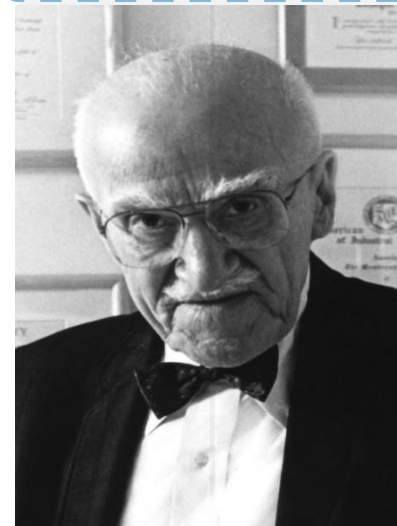
كاروا ايشكاوا



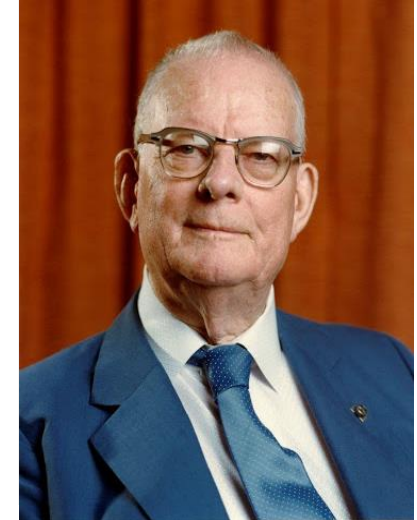
فليب كروزبي



جوزين جوران



ادوارد ديمينج



أولاً: ادوار ديمينج

- يعتبر ديمينج الرائد الأول في مجال إدارة الجودة الشاملة ومؤسس المفهوم الحديث للجودة ويعتبره الكثير مؤسس الحركة الثالثة للثورة الصناعية في العالم وبخاصة في أمريكا واليابان، وله جهود بارزة، وأشهر ما قدمه نقاطه الأربع عشرة والأمراض السبعة القاتلة ومدخل دورة ديمينج (PDCA)، ويرى أن الإدارة مسؤولة عن (٩٤%) من مشكلات الجودة وذلك بسبب غياب مشاركة العاملين.

ثانيًا: جوزين جوران

- يعتبر جوزيف جوران الروماني الأصل والذي هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩١٢م أحد مهندسي ثورة الجودة في اليابان. وله إسهامات بارزة في مجال الجودة الشاملة، أهمها: ثلاثية جوران (Jurans Trilogy) والتي تركز على المفاهيم الأساسية للجودة عند جوران. الأمر الذي كان له أكبر الأثر في إنجاح برامج الجودة التي طبقت خلال تلك الفترة.

المفاهيم الأساسية للجودة عند جوران:

- خصائص المنتج يجب أن تلبي احتياجات العميل.
- خلو المنتج أو الخدمة من العيوب.
- أن تكون السلعة متاحة ويوفر فيها الأمان في الاستخدام.
- ويؤكد جوران بأن أكثر من (٨٥%) من مشكلات الجودة تعود إلى العمليات الإدارية (نظام العمل) وليس إلى العاملين.

ثالثاً: فليب كروزبي

- هو أول من أسس كلية للجودة، وركز مجهوداته فيها على أساليب تطوير الجودة، وتخفيض تكاليفها، وكان أول من نادى بفكرة عدم وجود معيب في المنتج ارتبط اسمه بفكرة عدم وجود الأخطاء أو الخلل في الخدمة أو المنتج المقدمة (Zero Defects) والتي نادى بها في عام ١٩٦١م. و من أهم أفكاره:
- الجودة ببساطة تعني مطابقتها لمتطلبات الزبون وضرورة تحسينها لهذا الغرض.
- الجودة تتحقق بالوقاية وتفادي الأخطاء وليس بتقييم الأداء.
- معيار الأداء للجودة يجب أن يكون منتج بلا عيوب دائماً.
- مقياس الجودة هو تكلفة ضعف التطابق بين الأداء الفعلي والمتطلبات.

رابعًا: كاروا ايشكاوا

- يعد ايشكاوا من رواد الجودة اليابانيين، حيث يتمتع بشهرة عالمية وإقليمية وهو متخصص في الكيمياء التطبيقية، واشتهر بإسهاماته العلمية في تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها، ويعد الأب الروحي لحلقات الجودة (control quality circles) وقد تمحورت أهم أفكاره في الجودة الشاملة في الآتي:
- التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة من خلال وضع الجودة في قائمة الأولويات، التركيز على العميل، الاعتماد على البيانات، ضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة، يجب أن يعني بالجودة في جميع المستويات.
- حلقات الجودة: ويعتبر أول من نادى بفكرة حلقات مراقبة الجودة سنة ١٩٦٠ في اليابان والتي عرفها بأنها مجموعات صغيرة من العاملين يتراوح عددهم بين ٤ إلى ٧ عمال يجتمعون مع بعضهم بصفة تطوعية، وأن معدل ساعات اجتماعات حلقات الجودة قد يتراوح بين ساعتين وثلاثة شهريًا.

تمرين (3)

15 دقيقة

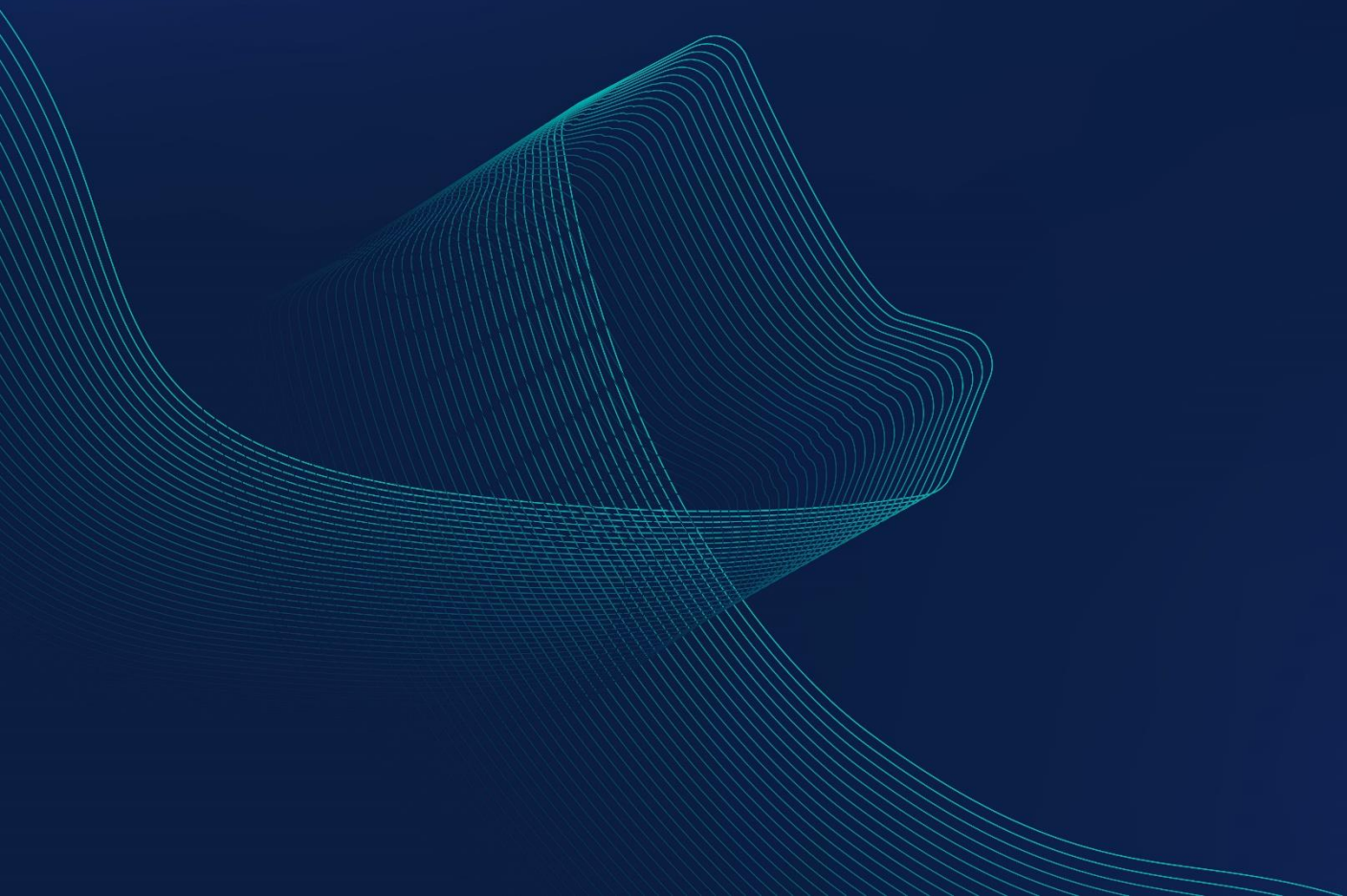
• السؤال المطلوب من النشاط

- فيما يلي ٧ عبارات حول أسس إدارة الجودة الشاملة ومدى الأخذ بها في الجهة التي تعمل بها، الرجاء قراءة كل عبارة بتمعن وتحديد درجة موافقتك عليها بوضع دائرة حول الرقم المناسب. ليكون هذا التمرين ذو فائدة، الرجاء الإجابة على جميع الفقرات بموضوعية.
- تفسير الدرجات كالتالي:
- ٢٠ درجة وأقل: الجهة لا تطبق الجودة إطلاقاً.
- ٢١ – ٢٧ درجة: الجهة تأخذ بمبدأ الجودة إلى حد ما.
- ٢٨ – ٣٥ درجة: الجهة تطبق الجودة بفاعلية.

تمرين (3)

15 دقيقة

م	العبارات	موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	لا أعلم
١	يوجد في هذه الجهة آلية للتأكد من الخدمة التي نقدمها ترضي عملاءنا	٥	٤	٣	٢	١	٠
٢	يوجد في هذه الجهة معايير محددة لجودة الخدمات التي نقدمها لعملائنا	٥	٤	٣	٢	١	٠
٣	يشارك الموظفون بشكل دوري في معالجة المشكلات التي تؤثر في جودة الأداء	٥	٤	٣	٢	١	٠
٤	يوجد في هذه الجهة آلية للحصول على آراء واقتراحات الموظفين بشكل دوري	٥	٤	٣	٢	١	٠
٥	تركز هذه الجهة على فرق العمل لمعالجة المشكلات الإدارية	٥	٤	٣	٢	١	٠
٦	يوجد في هذه الجهة أكثر من فريق عمل للعمل على تطوير الأداء وتحقيق الأهداف	٥	٤	٣	٢	١	٠
٧	يحصل الموظفون في هذه الجهة على المعلومات المطلوبة للأداء بسهولة	٥	٤	٣	٢	١	٠



اليوم التدريبي الثاني

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

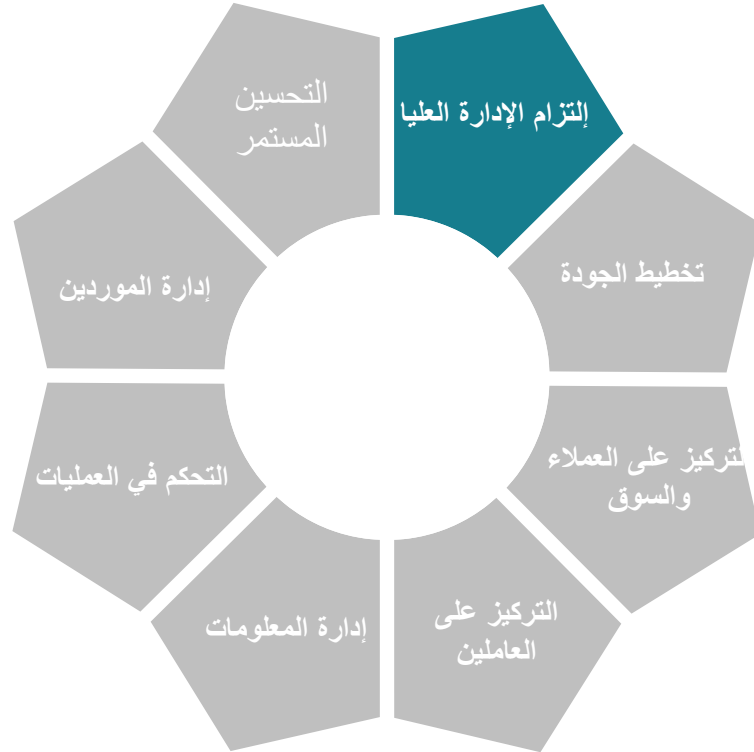
- بعد استعراض العديد من الدراسات وجوائز الجودة الشاملة المختلفة، تم التوصل إلى (٨) مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في:



مبادئ إدارة الجودة الشاملة

التزام الإدارة العليا:

أن تكون الجودة جانباً من الرؤيا الإستراتيجية التي تؤمن بها الإدارة العليا وتسعى إلى تحقيقها. وتعبر عن ذلك في دعم مختلف الجهود المعززة لها، وبصورة خاصة في التصميم المنظم، والثقافة المنظمة، ونمط الإدارة والقيادة، أي ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، كما يعني ضرورة إدراك الإدارة العليا لما سوف تحققه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث الترشيد وزيادة الأرباح وتوفير الدعم للمنظمة، ومن ثم دعم استمرارية نجاحها.

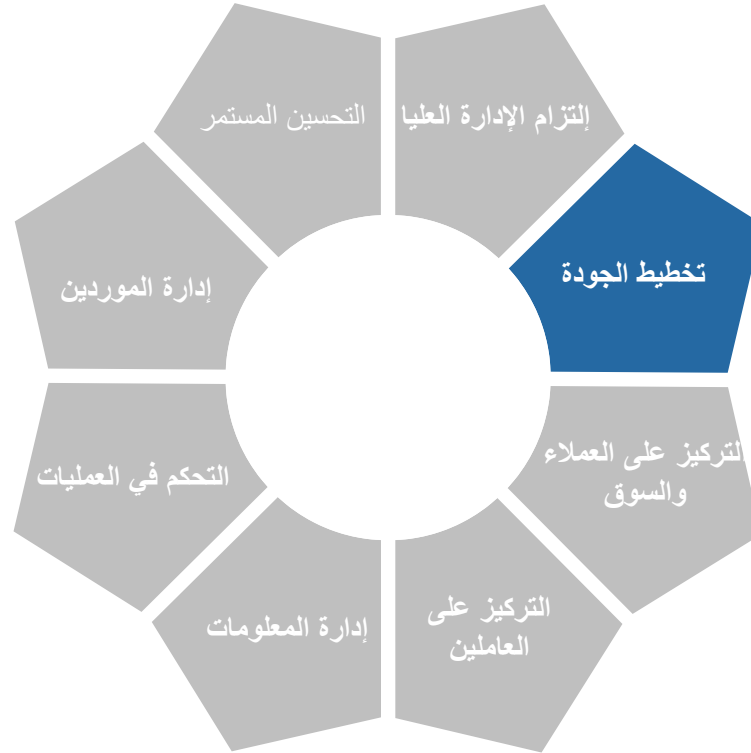


مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تخطيط الجودة:

يعرف التخطيط بأنه: "عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله للوصول إلى الغاية أو الهدف عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية للوصول إلى الغاية أو الهدف، وكذلك تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك، وتقدير المدد الزمنية، والإمكانات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة".

تضم إدارة الجودة الشاملة مجموعة واسعة من النشاطات والممارسات التي تقود في النهاية إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تلبي حاجات العملاء، ولا شك أن هذه النشاطات لا يمكن أن تؤدي أغراضها على أكمل وجه دون أن تخضع لعمليات التخطيط التي تسيّر بها صوب الأهداف، فالأهداف هي التي تحدد مسارات العمل، وفي ضوءها نستطيع أن نصدر الأحكام بخصوص مستوى نجاح المنظمة في أعمالها.



مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تابع: تخطيط الجودة:

لهذا فإن إستراتيجية الجودة الشاملة تسير بالاتجاه المناسب للأهداف، وهناك عدد من النقاط التي تدور حول إستراتيجية الجودة وهي:

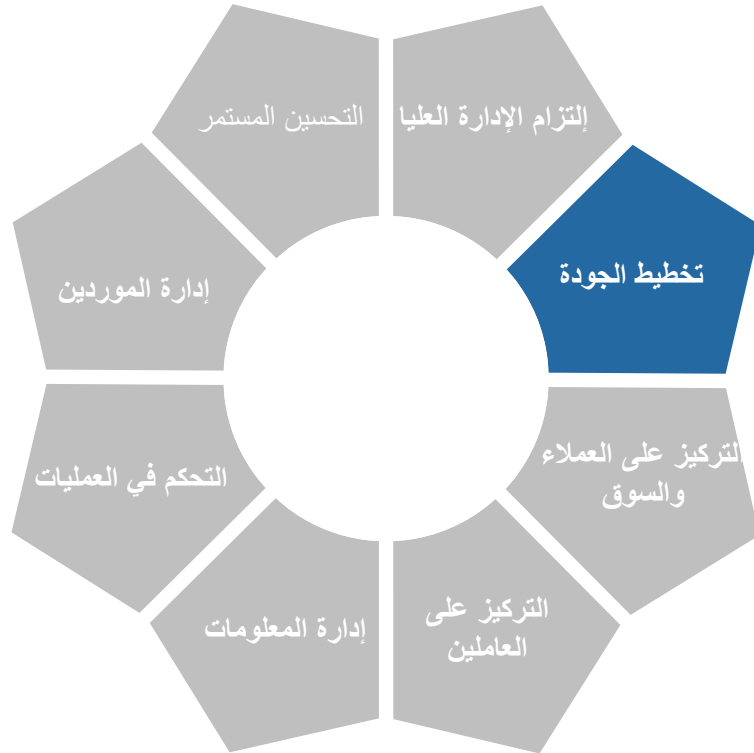
الأسبقيات التنافسية للمنظمة والكيفية التي يتوقع بها مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق منافسة متزايدة. أدوار ومسؤوليات الأجزاء المختلفة في المنظمة في تحسين الجودة. الموارد التي ستتاح لأغراض التحسين.

و يرى "مانتزرغ" بأن الإستراتيجية هي نوع من الفعل المقصود بوعي، أو مجموعة من الخطوات العامة للتعامل مع موقف معين، ومن أجل الحصول على منتجات ذات جودة عالية فإن التخطيط لجودة المخرجات ينقسم إلى ثلاثة أقسام، هي:

أولاً-التخطيط الإستراتيجي للجودة.

ثانياً-تخطيط جودة المنتجات و الخدمات.

ثالثاً-تخطيط جودة العمليات.



مبادئ إدارة الجودة الشاملة

التركيز على العملاء والسوق:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة تتلخص في الاهتمام بالعمل في توجيه نشاطاتها، وتهتم بالجودة الشاملة من خلال التطوير والاستجابة لمتطلبات السوق التي ستحدد تنافسيتها، وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المنظمة لتلبية هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء. ويصنف العملاء عادة إلى صنفين رئيسيين، هما:

١ - **العميل الداخلي:** يتمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل: العاملين في الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية، الدوائر... الخ.

٢ - **العميل الخارجي:** وهو العميل الذي يكون موقعه خارج المنظمة، ويقوم بشراء المنتج أو لديه رغبة في شرائه.

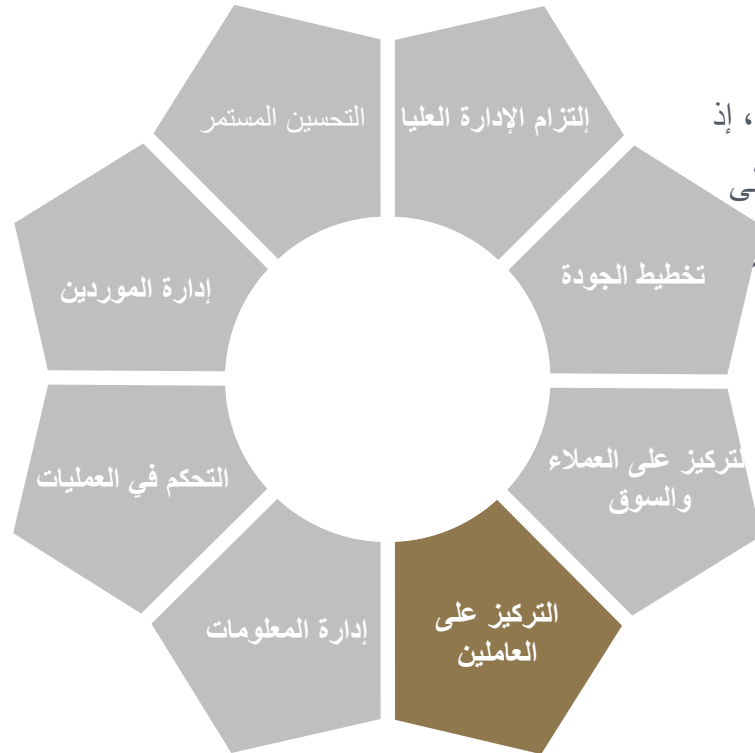


مبادئ إدارة الجودة الشاملة

التركيز على العاملين:

يعتبر العنصر البشري أحد أهم العوامل التي تهيئ للمنظمة فرص امتلاك الميزة التنافسية، وتمكنها من النجاح في اختراق الأسواق، إذ أنه هو المسؤول عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية، لهذا تعمل المنظمات التي تتبع أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية، وقد ترجمت إدارة الجودة الشاملة هذه المشاركة والتحفيز من خلال التمسك بمبادئ أساسية تضمن الحصول على أعلى مردود لهذه المشاركة وهي:

- وضع نظام للحوافز والمكافآت الفردية والجماعية والمادية منها والمعنوية.
- تدريب و تأهيل العنصر البشري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التشجيع المتواصل للأفراد على طرح الأفكار والمقترحات الهادفة.
- نبذ أسلوب الرقابة والتفتيش الذي يركز على الأخطاء والهفوات وإحلال مبدأ الإرشاد والتوجيه.
- توفير شروط السلامة المهنية التي تؤمن للعاملين عدم التعرض للإصابات والمخاطر.



مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إدارة المعلومات:

إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة لا يقيم عملية اتخاذ القرارات على أساس العشوائية، بل يبنّيها على أساس الحقائق والواقعية والمعطيات الميدانية حول نشاط المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها والمعايير الخاصة بجودة المنتجات والخدمات، وهذا لضمان استقامة العمل وتحقيق الرشادة والبعد عن العشوائية.

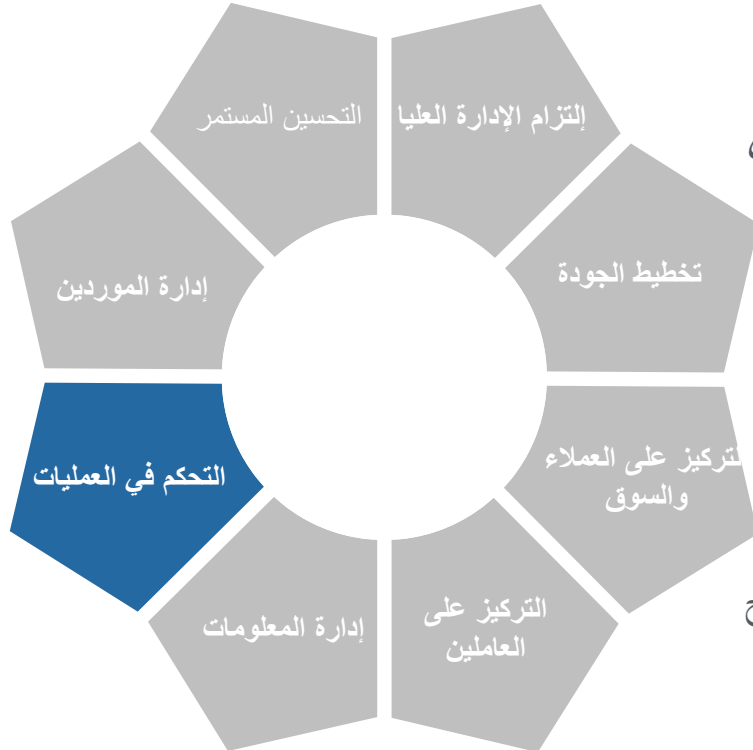


مبادئ إدارة الجودة الشاملة

التحكم في العمليات:

ويقصد بالتحكم في العمليات تقليل التلف والضياع، وتحسين العملية الداخلية للإنتاج حسب المواصفات المحددة، لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة. والجدير بالذكر أن هذه العملية تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية:

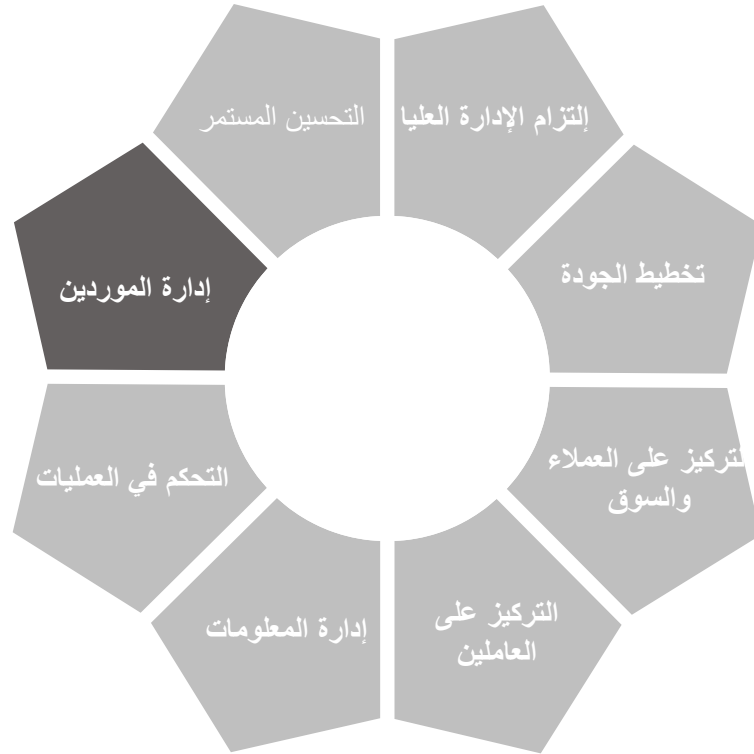
- المدخلات: هي التي تكون أساساً لمجموعة الإجراءات والخطوات، مثل: المهارة والخبرة والمعرفة المطلوبة لأداء العملية.
- العمليات والأنشطة: أساليب العمل التي يقوم بها العاملون من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات باستخدام المواد والآلات والأفراد.
- المخرجات: المواصفات التي يطلبها المستفيدون الداخليون والخارجيون في العملية الإنتاجية أو المنتج أو الخدمة.



مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إدارة الموردين:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على الموردين أو المجهزين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة، ومحاولة إشراكهم في بناء وتطوير جودة المنتجات والخدمات، ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد شريكاً في العملية الإنتاجية والخدمية وليس خصماً تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الاطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصراً فعالاً في بناء الجودة وتطويرها.



مبادئ إدارة الجودة الشاملة

التحسين المستمر:

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير. كما أن التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، والهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في عمليات المنظمة.

ويشتمل التحسين المستمر عموماً على العمليات التالية:

- تنميط وتوثيق الإجراءات.
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.
- استخدام عجلة "ديمنغ" (PCDA): (خطط – طبق – افحص – نفذ التحسين).
- توثيق إجراءات التحسين.



١٥ دقيقة

• الحالة

- عند زيارتك لصديقك مدير أحد الأجهزة الحكومية قابلت بالصدقة جارك القديم وهو كبير في السن ويعاني من بعض الأمراض و ليس لديه أبناء، بعد السلام سألته عن سبب تواجده بهذا الجهاز، فقد شكى لك سوء المعاملة وعدم احترام الزمن والبيروقراطية ف إنجاز الأعمال، وعدم الالتزام بالنظام المتبع الذي يحاسب المقصر في عمله أيًا كان منصبه، إذ أنه حضر خمس مرات لاستكمال إجراءات الحصول علي خدمة أساسية يقدمها هذا الجهاز، وأنه بعد أن جاء في أول زيارة وتم فحص المستندات والأوراق التي معه ذكر له الموظف المختص أنها غير مكتملة، وعندما عاد في المرة الثانية لم يجد الموظف المختص، وفي الزيارة الثالثة أخبره الموظف المختص أن إنهاء إجراءات معاملته يستغرق أسبوعًا وطلب منه الحضور بعد انقضاء هذه المدة، وعندما عاد بعد أسبوع (المرة الرابعة) أخبره الموظف أن معاملته لم تنته بعد وعليه مراجعته بعد أسبوع آخر، وهو اليوم يحضر إلى هذا الجهاز بعد أن دعا ربه قبل المجيء أن يجد الموظف المختص وتكون معاملته قد أنجزت.
- بدون شك هذا الموقف غير طبيعي، والسؤال هو: لماذا لا تنجز معاملات المستفيدين أحيانًا في الوقت المطلوب؟ وهل تبدد البيروقراطية وقت المستفيدين؟ ثم هل تعتقد أنك ستقوم بأخذ المعلومات الضرورية من جارك القديم وتعرض الموضوع على صديقك مدير الجهاز؟ وهل ستستغرب لو قمت بذلك ورفع صديقك سماعة الهاتف على أحد الموظفين وطلب منه إنجاز معاملة جارك وتم إنجازها خلال خمس دقائق؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهناك أسئلة عدة تطرح نفسها:

حالة دراسية (١)

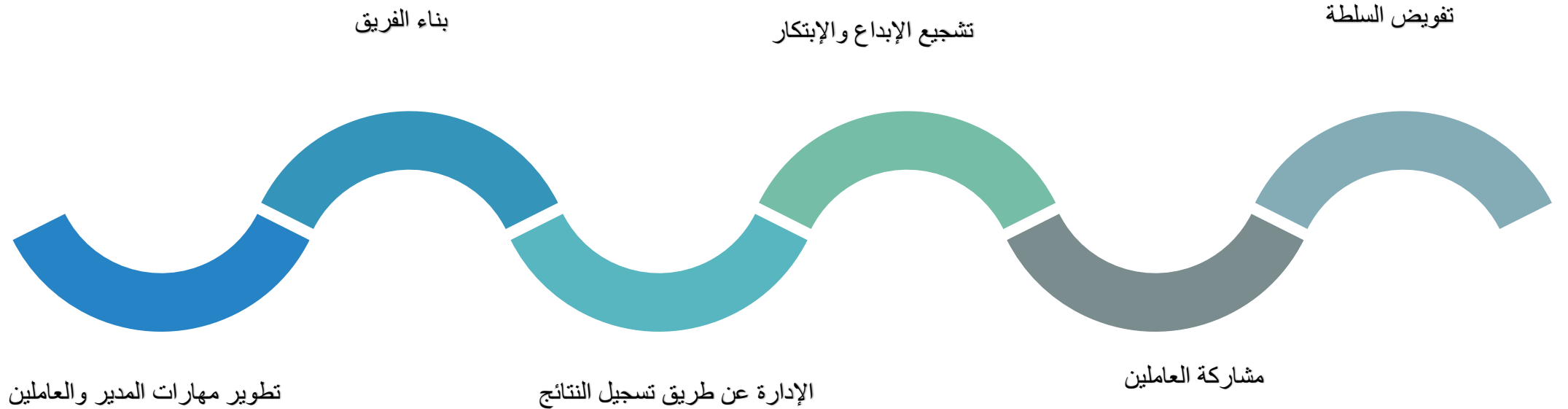
١٥ دقيقة

• السؤال المطلوب من النشاط

- إذا كانت الوساطة قد أسهمت في إنهاء معاملة جارك بسهولة ويسر وخلال وقت قياسي، فلم لا يطبق ذلك للجميع؟
- هل يمكن إيجاد نظام (system) يضمن الأداء المتميز للجميع؟
- كيف يمكن تطبيق ذلك؟

أساليب إدارة الجودة الشاملة

- تمثل الأساليب أو الممارسات أساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة، وعلى العموم هناك ستة أساليب شائعة الاستخدام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن ثم تحقيق التحسين المستمر، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:



أساليب إدارة الجودة الشاملة

أولاً: تفويض السلطة:

يتجاوز تفويض السلطة مفهوم مشاركة العاملين، وهو يعني أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل، وتسمح لهم بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة، فالتفويض الفعال هو الذي يترك للمفوض له القيام بالمهمة فعلاً، وهو يعني نقل السلطة للمفوض له.

ثانياً: مشاركة العاملين:

ويقصد بالمشاركة تفعيل دور العاملين بطريقة تشعرهم بالأهمية، وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم، تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها، حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، فالعمل الجماعي عبارة عن أداة فعالة لتشخيص المشكلات، وإيجاد الحلول المثلى لها، ومن ثم إحراز أفضل النتائج.

ثالثاً: تشجيع الإبداع والابتكار:

يعرف الابتكار على أنه: "تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات القديمة، وتؤدي إلى أفكار أصيلة متزامنة مع الفكر". أما الإبداع فهو: "تحقيق إنتاج جديد وذو قيمة من أجل المجتمع". يتعين على قادة المنظمات أن لا ينظروا إلى الإبداع والابتكار وكأنه تدمير للأساليب والطرق القائمة والمألوفة، وإنما عليهم احترام وتقدير وتشجيع الأفكار المخالفة، وهذا ما يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

أساليب إدارة الجودة الشاملة

رابعًا: الإدارة عن طريق تسجيل النتائج:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تسجيل نتائج الأداء عبر مراحل متقاربة، ويشير التسجيل إلى مدى اقتراب العمل من المواصفات، وإلى الأخطاء أيضا، إذ يعتبر التقييم المستمر والإيجابي من صفات المدير الفعال،

خامسًا: بناء الفريق:

يعرف فريق العمل بأنه: "مجموعة من العاملين التي تعمل في تعاون من أجل الوصول إلى الهدف المنشود وتحقيق النجاح"، وتعد فرق العمل في إدارة الجودة الشاملة أسلوبًا مهمًا لاندماج العاملين، كونها عبارة عن مجموعات من الأفراد تتمم وتكمل مهاراتهم بعضها بعضا، كما أنهم ملتزمون بالهدف العام وموجهين أداءهم نحو الغاية ذاتها.

سادسًا: تطوير مهارات المدير والعاملين:

ينظر إلى التدريب المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد كل ضمن وظيفته، بما يحقق الانجاز الأمثل والجودة الشاملة، ويحتل التدريب أهمية متميزة باعتباره سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهمهم وتحفيزهم.

تمرين (5)

10 دقيقة

- التفويض:

- يوسف مدير عام البحوث، وهو من المديرين الذين يملكون الخبرة الطويلة في العمل ومعرفة الأشخاص وتقويم أدائهم، يعمل معه في الإدارة عدد من الموظفين ويعتبر أحدهم وهو صالح مساعدًا له، حيث إنه يعرفه من زمن طويل وسبق أن عمل معه في الإدارة السابقة. صالح أحد الموظفين الواعدين ويمكن للمدير يوسف أن يطور مهاراته، فكر يوسف في المهام التي يمكن تفويضها، استدعى يوسف صالماً لمكتبه وقاله له: إن عندنا مفاوضات لإدخال الحاسب الآلي في الإدارة مع مركز الحاسب الآلي والشؤون المالية حيث سوف نتطرق الموضوعات لنوعية الأجهزة والبرامج والتطبيقات التي سوف نعتمد عليها في العمل، وأريد أن أفوضك بهذه المهمة نيابة عني وسأكتب لهذه الإدارات خطابًا يوضح ذلك.

• الأسئلة المطلوبة من النشاط:

- ماذا يستفيد يوسف من تفويض صالح بهذه المهمة؟
- ما أثر هذا التفويض على صالح؟
- بمجرد أن يوسف قام بتفويض صالح بهذه المهمة هل يمكن أن يقوم بتفويضه لحل المشكلات الإنسانية الموجودة في الإدارة مثل العلاقات بين الموظفين؟

حالة دراسية (٢)

١٠ دقائق

• الحالة

- يوسف مدير عام البحوث، وهو من المديرين الذين يملكون الخبرة الطويلة في العمل ومعرفة الأشخاص وتقويم أدائهم، يعمل معه في الإدارة عدد من الموظفين ويعتبر أحدهم وهو صالح مساعدًا له، حيث إنه يعرفه من زمن طويل وسبق أن عمل معه في الإدارة السابقة. صالح أحد الموظفين الواعدين ويمكن للمدير يوسف أن يطور مهاراته، فكر يوسف في المهام التي يمكن تفويضها، استدعى يوسف صالحًا لمكتبه وقاله له: إن عندنا مفاوضات لإدخال الحاسب الآلي في الإدارة مع مركز الحاسب الآلي والشؤون المالية حيث سوف تتطرق الموضوعات لنوعية الأجهزة والبرامج والتطبيقات التي سوف نعتمد عليها في العمل، وأريد أن أفوضك بهذه المهمة نيابة عني وسأكتب لهذه الإدارات خطابًا يوضح ذلك.

• السؤال المطلوبة من النشاط

- ماذا يستفيد يوسف من تفويض صالح بهذه المهمة؟
- ما أثر هذا التفويض على صالح؟
- بمجرد أن يوسف قام بتفويض صالح بهذه المهمة هل يمكن أن يقوم بتفويضه لحل المشكلات الإنسانية الموجودة في الإدارة مثل العلاقات بين الموظفين؟

أدوات الجودة السبع الأساسية

وفي هذا الصدد، فقد طور علماء الجودة مجموعة من الأدوات التي تتطلبها عملية التحسين المستمر، مثل: الأدوات السبع الأساسية للجودة التي طورها "إيشيكاوا" في

(The Seven Basic Quality Tools) بداية سبعينيات القرن الماضي في اليابان، والتي نصح بضرورة استعمالها باعتبار أن ٩٥ ٪ من مشاكل جودة المنتجات والخدمات يمكن حلها عن طريق الاستعمال الممنهج لهذه الأدوات، وهذا ما أكدته الواقع الميداني والتجارب العالمية. **وهذه الأدوات هي كما يلي:**

- قوائم الاختبار (Check Sheets)
- مخطط التبعثر (Scatter Diagram)
- مخطط "إيشيكاوا" السبب والنتيجة (Cause and Effect Diagram)
- خرائط التدفق (Flow Charts)
- مخطط باريتو (Pareto Diagram)
- المدرج التكراري (Histogram)
- خرائط المراقبة (Control Charts)

أدوات الجودة السبع الأساسية

• قوائم الاختبار (Check Sheets):

وتسمى كذلك بقوائم الفحص أو المراجعة أو استمارة التدقيق، وتتمثل هذه الأداة في جمع وتسجيل البيانات المتعلقة بالمشكلة المعنية بالدراسة في صورة أرقام أو صفات، وبصورة محددة وثابتة، ويتم تنظيم تلك البيانات وفق تصنيفات معينة لتحديد ومعرفة مواقع الخلل في النشاطات ومدى تكرارها خلال فترة زمنية معينة.

• خطوات استعمال قوائم الاختبار:

- تحديد المشكلة أو الشيء المطلوب ملاحظته.
- تحديد الفترة الزمنية لجمع البيانات.
- تصميم قائمة الاختبار وتحديد العناوين المناسبة بحيث يكون تسجيل البيانات المطلوبة بصورة سهلة عن طريق وضع علامة (✓) مثلاً أو أي رمز يسهل استعماله.
- اختيار قائمة الاختبار للتأكد من مناسبتها للغرض وسهولة استعمالها.
- استعمال قائمة الاختبار في ملاحظة المشكلة.

أدوات الجودة السبع الأساسية

• مخطط التبعثر (Scatter Diagram):

يستعمل لتحليل بيانات العمليات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين. أهم استعمالات هذه التقنية في مجال الجودة:

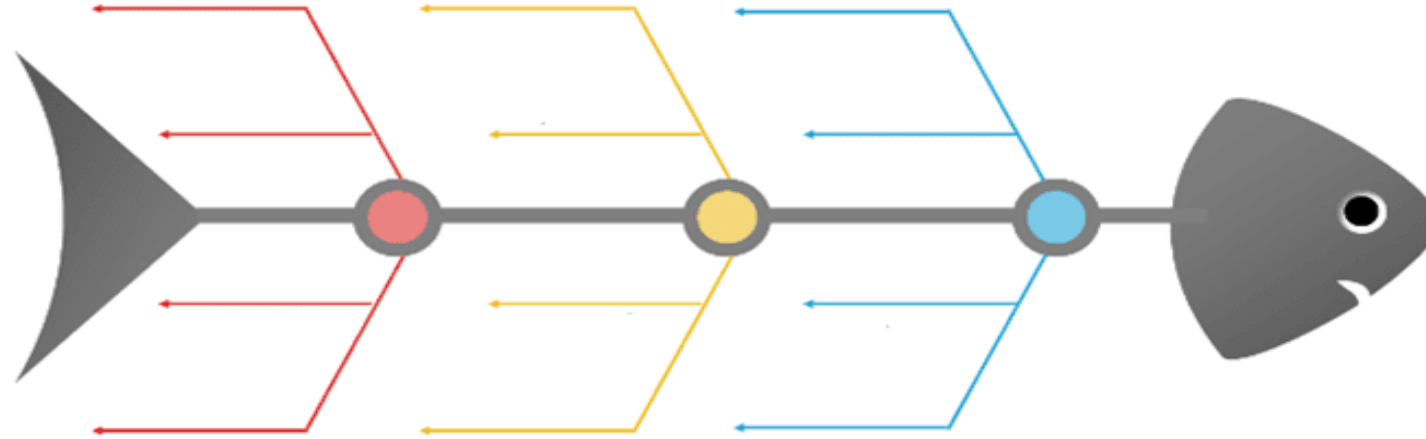
- البحوث والكشف عن علاقة السبب والنتيجة بين متغيرين اثنين.
- توضيح نوع العلاقة بين المتغيرين، ومعرفة قوة الارتباط بينهما.

❖ لذا فإن خرائط التبعثر تستخدم في تحسين جودة العملية الإنتاجية بدراسة العلاقة الممكنة بين متغير ومتغير آخر من متغيرات العمليات الإنتاجية، وتوضح ماذا يحدث لأحد المتغيرات عندما يتغير الآخر. وتساعد خرائط التبعثر في التحقق من أسباب حدوث المشكلة للعملية الإنتاجية، كما تستخدم هذه الخرائط في تقييم فعالية حل المشكلة التي تواجهها العملية الإنتاجية.

أدوات الجودة السبع الأساسية

• مخطط "إيشيكوا" السبب والنتيجة (Cause and Effect Diagram) :

يشار إلى هذا المخطط بعدة أسماء إيشيكوا، أو تحليل السبب والأثر أو السبب والنتيجة، أو مخطط أو استراتيجية عظم السمكة وتحليل السبب الأساس. قام العالم الياباني "كارو إيشيكوا" بتطوير أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة وذلك منذ بداية الخمسينات من هذا القرن، وفي بعض الأحيان يطلق على هذا الأسلوب اسم العالم الياباني نفسه إيشيكوا أو اسم عظمة السمكة. وقد سمي بهذا الاسم الأخير بسبب أن المظهر النهائي للشكل البياني يشبه الهيكل العظمي للسمكة.



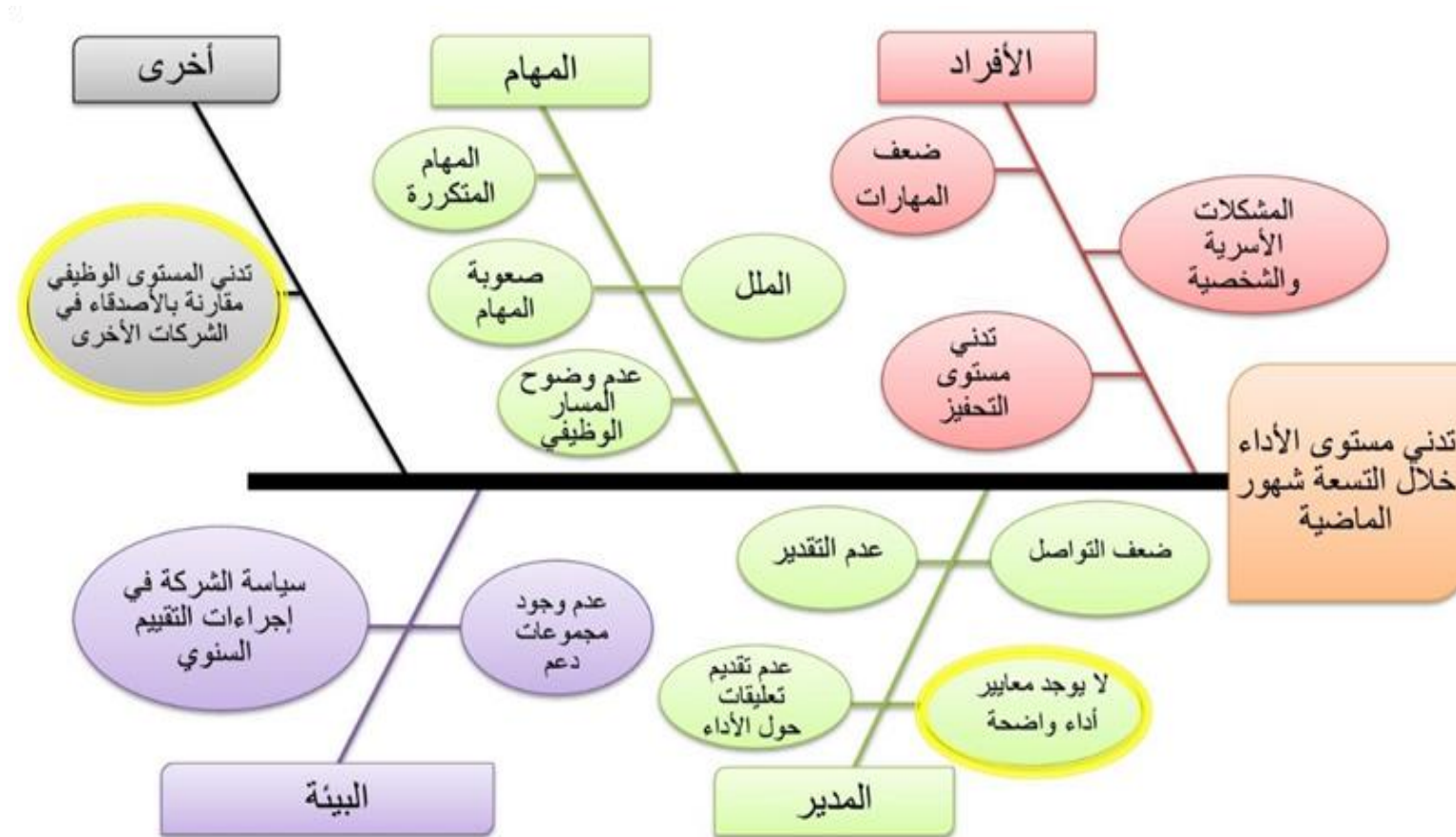
أدوات الجودة السبع الأساسية

• مخطط "إيشيكاوا" السبب والنتيجة (Cause and Effect Diagram) :

مزايا تطبيق أسلوب عظمة السمكة:

يساعد تطبيق أسلوب عظمة السمكة في تسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلول لها، كما يهدف هذا الأسلوب إلى تركيز الانتباه على الأثر الإيجابي وتعظيمه، على سبيل المثال تدني مستوى الأداء خلال التسعة شهور الماضية، وتتكون فكرة هذا الأسلوب من خطوط ورموز مصممة لتوضيح العلاقة بين مجموعة الأسباب الرئيسية والمشكلة تحت الدراسة، ونلاحظ أن النتيجة أو المشكلة على الجانب الأيمن من الرسم وأن هناك مجموعة من الأسباب الرئيسية وفروعها على الجانب الأيسر، كما أن لكل سبب فرعي قد توجد أسباب فرعية أخرى، وتمثل هذه الأسباب وفروعها المتغيرات المستقلة التي قد تؤثر على النتيجة كمتغير تابع سلبيًا أو إيجابًا.

أدوات الجودة السبع الأساسية



أدوات الجودة السبع الأساسية

• مخطط "إيشيكاوا" السبب والنتيجة (Cause and Effect Diagram) :

خطوات تصميم عظمة السمكة (أسلوب إيشيكاوا):

١. تحديد المشكلة المراد دراستها بشكل دقيق وواضح، وأن يكون هناك اتفاقاً بين جميع أعضاء فريق العمل على المشكلة المختارة، وقد تكون عن طريق استخدام العصف الذهني.
٢. على فريق العمل أن يقوم برسم مستطيل في الجانب الأيمن يدون بداخله المشكلة الأساسية (Effect) وكذلك رسم عدد من المستطيلات على الجانب الأيسر تمثل الأسباب الرئيسية للمشكلة تحت الدراسة. كما يفضل رسم أسهم لتلك الأسباب الرئيسية وأسهم فرعية تشير إلى الأسباب الفرعية لكل سبب رئيسي.
٣. على فريق العمل تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة المعنية وكذلك الأسباب الفرعية، وبعد ذلك يقوم فريق الجودة باستخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية المناسبة من أجل البدء في عملية البحث، وتتمثل الأسباب الرئيسية لأي مشكلة في المدخلات الأساسية لأي نظام نحو الموارد البشرية Manpower، المكنات والآلات Machines، والطرق والنظام Methods، المواد Materials والتي تعرف برمز (Ms 4) وعلينا ألا ننسى أن هذه الفئات والتصنيفات ما هي إلا مقترحات، فبإمكانك أن تستخدم أية فئة رئيسية أخرى قد تراها مناسبة لأغراضك وتسهم في تحفيز التفكير الإبداعي.
٤. تصنيف الأفكار التي تولدت وفق تصنيفات الأسباب الرئيسية والتوقف عند كل سبب والتساؤل، ما الذي يسبب هذا السبب؟ ثم تسجيل الإجابة كتفرعات عن هذه الأسباب الرئيسية وتسمى الأسباب الفرعية.

حالة دراسية (٣)

١٥ دقيقة

• الحالة

- قررت إدارة إحدى المطارات الدولية تحسين مستوى خدماتها سعيًا وراء جودة الأداء في تقديم أحسن الخدمات إلى المسافرين، لاحظت إدارة المطار أن هناك عددًا متزايدًا في تأخر الرحلات عن مواعيدها المبرمجة وقررت البحث عن الأسباب والعمل على إزالتها من العملية باستعمال مخطط عظم السمكة.

• السؤال المطلوب من النشاط

- تحديد المشكلة.
- رسم عظم السمكة.
- تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة.
- تحديد الأسباب الفرعية باستخدام العصف الذهني.

أدوات الجودة السبع الأساسية

خرائط التدفق (Flow Charts):

- هي تمثيل بياني يعتمد على الرسم لتوضيح ترتيب العمليات اللازمة لحل المشكلة. تعتبر خرائط التدفق Flow Chart من أبسط الطرق لوصف عملية أو نشاط، حيث توضح جميع مكونات العملية ومراحلها المتعددة وسير خطوات العمل من البداية إلى النهاية، وتساعد كذلك في تحديد الطريق الفعلي للعملية، وتحديد العمليات المتكررة ومراحل التفتيش من أجل رفع درجة كفاءة العمليات.
- كما تهدف خرائط التدفق (Flow Charts) إلى وصف العمليات والإجراءات ومراحل التفتيش في المشروع، وتحديد العمليات المتكررة بهدف التحسين المستمر. وتستخدم خرائط التدفق رموزاً بيانية الغرض منها تحديد العمليات المختلفة في المشروع ومدى ترابطها واعتمادها على بعضها البعض، ونوع المدخلات والمخرجات.
- وتستخدم خريطة التدفق في تحديد المشاكل ومناطق الضعف ليتمكن الفريق من التعرف عليها وتحديد أسبابها الرئيسية ومن ثم إيجاد الحلول المثلى، كذلك تساعد في تصميم عمليات جديدة أو إعادة تصميم العمليات، وعند الرغبة في ذلك يجب أن ترسم خريطة التدفق الحالية وتحدد جميع الخطوات الفعلية ومن ثم ترسم خريطة التدفق المثالية التي يجب على إدارة المشروع إتباعها وبهذا يمكن لأعضاء الفريق أن يستنبطوا مواقع الاختلاف وكيفية إلزائها.

أدوات الجودة السبع الأساسية

مخطط باريتو (Pareto Diagram):

- يعتبر مخطط باريتو (Pareto) من أكثر الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة مشكلات الجودة، ويتم التركيز من خلال هذا المخطط على أن ٨٠ % من مشكلات الجودة تعود إلى حوالي ٢٠ % من العوامل أو الأسباب.
- لذلك يتعين إعطاء الأهمية للعوامل المؤثرة التي تمثل نسبة ٢٠ % من العدد الكلي للعوامل والأسباب. ويقوم مخطط "باريتو" على تجميع البيانات الإحصائية عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة المترتبة على كل منها، ويتم رسم المخطط من خلال تصنيف البيانات على شكل أعمدة متدرجة من اليسار إلى اليمين، تبعاً لأهمية وحجم المشكلة، وتحدد العوامل بترتيب تنازلي للتكرار على طول المحور الأفقي على اليسار، أما المحور على اليمين فإنه يوضح النسب المئوية المتراكمة لتكرار كل عامل أو سبب، وبهذا يعبر منحى التكرار المتراكم عن العوامل الأكثر حيوية والقليلة العدد التي تستدعي الاهتمام الفوري من قبل (المنظمة، أي تحديد المشكلات التي ينبغي معالجتها أولاً).

أدوات الجودة السبع الأساسية

المدرج التكراري (Histogram):

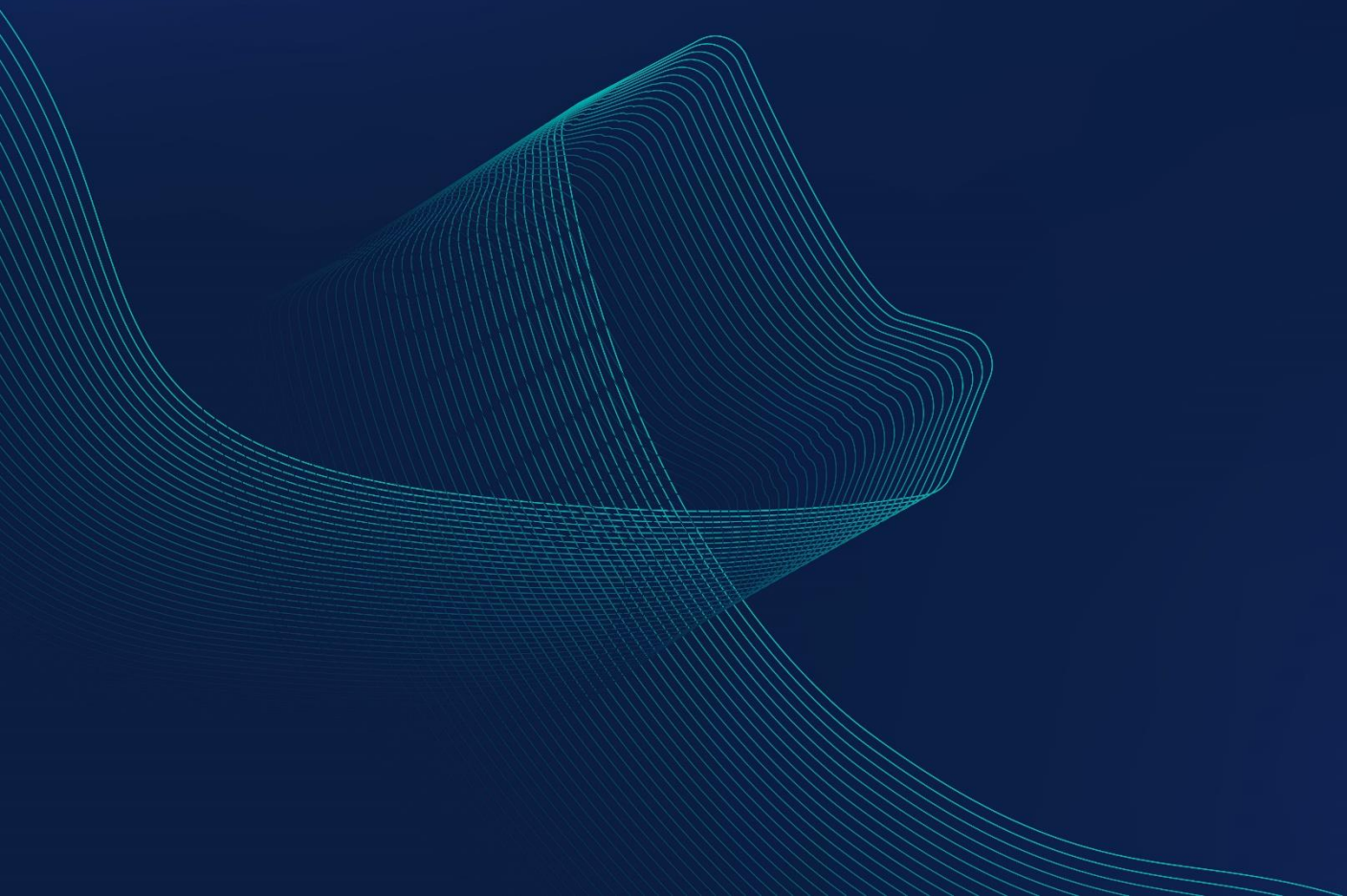
- المدرج التكراري أو التوزيع التكراري هو عبارة عن تمثيل بياني يسمح بطريقة مبسطة تحليل البيانات التي يتم جمعها من العمليات الإنتاجية والخدمية بهدف دراسة جودة مخرجاتها أو اكتشاف عيوبها والوصول إلى قرارات إدارية مهمة.
- يتكون المدرج التكراري من عدة أعمدة (مستطيلات) حيث تمثل قواعدها أطوال الفئات لأحد متغيرات العملية الإنتاجية، وتمثل ارتفاعاتها التكرارات المناظرة لهذه الفئات. ويوضح المدرج التكراري طبيعة التغيرات لهذه البيانات مشتملة على مداها وموقعها (متوسطها) وشكلها، لذلك فإن المدرج التكراري يستخدم في تعريف طبيعة ومجال المشكلة التي تواجهها العملية الإنتاجية، وتحري أسبابها وتقييم فعالية حلها، أي مقارنة العملية الإنتاجية قبل وبعد تنفيذ الحل بناءً على مدى وموقع (متوسط) شكل هذه البيانات قبل وبعد التحسين.

أدوات الجودة السبع الأساسية

خرائط المراقبة (Control Charts):

- كما تسمى أيضاً بخرائط السيطرة، كان أول تطبيق لهذه الأداة على يد العالم الإحصائي الأمريكي "شيوارت" الذي نشر كتابه بعنوان "الرقابة الاقتصادية على جودة المنتجات المصنعة" سنة ١٩٣١، والذي يعد من أهم مؤسسي ومطوري نظرية الرقابة الإحصائية على الجودة على مستوى معامل شركة "بيل". تستخدم خرائط المراقبة للمراقبة الإحصائية للعمليات بحيث يتم من خلالها إجراء تحليل إحصائي مستمر للتغيرات في العملية بهدف مراقبة وضبط جودة المنتج أو الخدمة وتحسين أداء العملية.

أسئلة واستفسارات



اليوم التدريبي الثالث

تحليل الوضع الراهن للمنظمة

تحليل البيئة (الداخلية والخارجية):

وهنا يتم استخدام التحليل الرباعي للبيئة (S.W.O.T)

- وهو يعتبر خطوة مبدئية لعملية التخطيط الاستراتيجي للجودة،

فمن خلال تحليل البيئة الداخلية للمنظمة الذي يشمل:

أ. تحديد نقاط القوة (STRENGTHS)

ب. تحديد نقاط الضعف (WEAKNESSES)

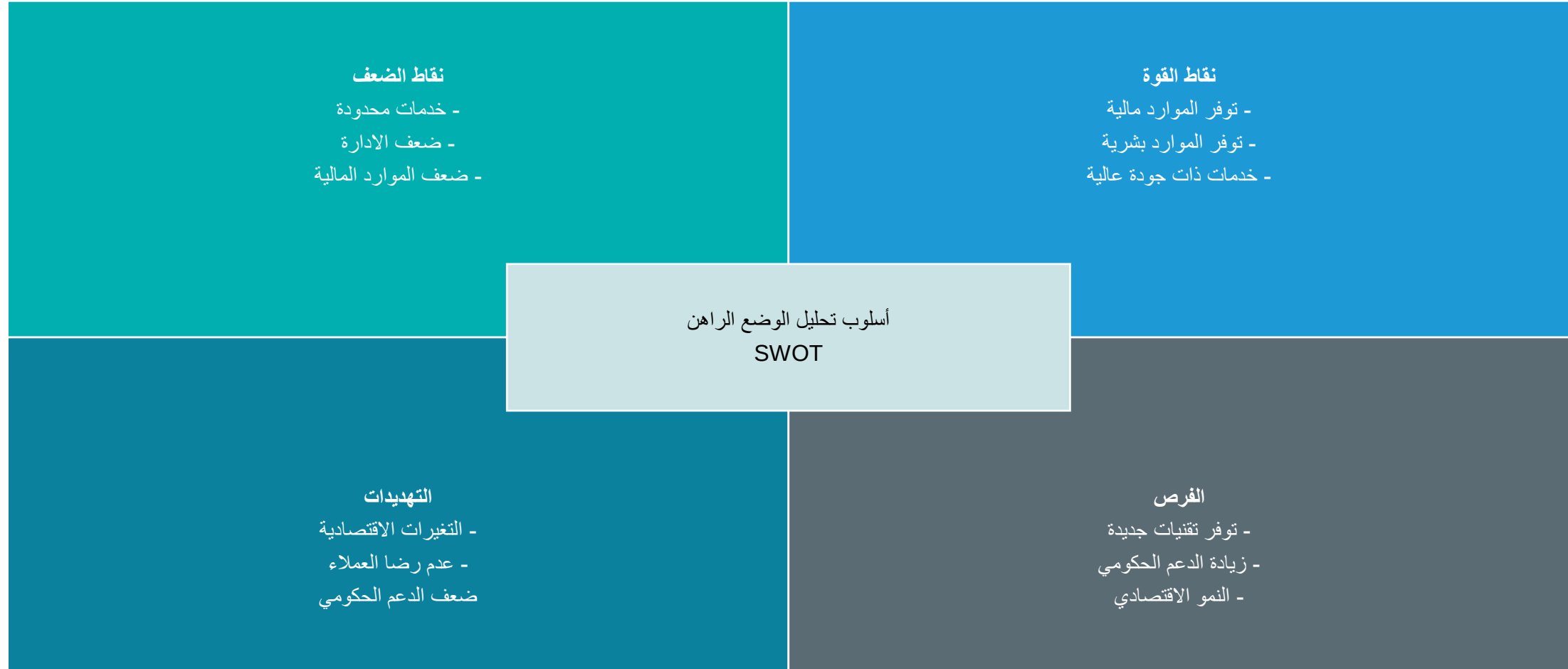
- كما يتم هذا التحليل يتم رصد وتقييم لمتغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة الذي يشمل

أ. تحديد الفرص المتاحة (OPPORTUNITIES)

ب. تحديد المخاطر والتهديدات (THREATS)

تحليل الوضع الراهن للمنظمة

تحليل البيئة (الداخلية والخارجية):



فيلم تدريبي (١)

٤ دقائق

اسم الفيلم التدريبي

Starbucks SWOT Analysis



الرابط <https://www.youtube.com/watch?v=mR9eICQJLXA&t=5s>

السؤال المطلوب من النشاط

التعرف على تجربة ستاربكس في تحليل وضعهم الراهن وتطبيق SWOT Analysis

تمرين (٦)

40 دقيقة

- السؤال المطلوب من النشاط

- حَلِّ الوُضْع الِراهن للمنظمة التي تعمل بها باستخدام أسلوب تحليل الوُضْع الِراهن SWOT

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وهي تمر بخمس مراحل هي:

- المرحلة الأولى: التأسيس.
- المرحلة الثانية: التهيئة.
- المرحلة الثالثة: الإعداد.
- المرحلة الرابعة: التنفيذ.
- المرحلة الخامسة: التحسين المستمر.

المرحلة الأولى: التأسيس

وهي تعتبر الخطوة الأولى لتطبيق الجودة في أي منشأة تنظيمية ويتم فيها:

- إنشاء قسم للجودة.
- إنشاء لجنة دائمة.
- تشكيل مجلس الجودة.
- تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- تحديد رسالة المنظمة.
- تحديد مؤشرات نجاح تطبيق الجودة في المنظمة.
- تحديد مشاريع تحسين الجودة.

المرحلة الثانية: التهيئة

التهيئة لتطبيق مشروع الجودة يجب أن يمر بعدة مراحل، ويجب ألا تتوقع أي مؤسسة أن تكون هذه العملية عملية انتقالية سهلة وثابتة. ومراحل تنفيذ هذه المرحلة كالتالي:

- تقوية الارتباط والولاء للجودة.
- تنفيذ عملية مراجعة مبدئية للأنشطة المرتبطة بالجودة.
- وضع رؤية مستقبلية وأهداف المشروع.
- تحديد مستوى ومجالات الأنشطة.
- تحديد المسؤوليات.
- تخصيص الموارد.
- التعامل مع التغيير والمتغيرات (إعطاء اعتبارات كافية (حقيقية) للتغيير).
- إعداد خطة مكتوبة.
- نشرة الجودة.

المرحلة الثالثة: الإعداد

تعد مرحلة الإعداد الركيزة الأساس لمرحلة التنفيذ، حيث تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التنفيذ داخل المنظمة، وفي هذه المرحلة تبدأ عملية تدريب فعالة للمديرين والعاملين وبدعم كامل من إدارة المنظمة والمجلس الأعلى للجودة. حيث يقوم الأفراد من خلال فرق العمل باستعمال البيانات التي تم توفيرها وتطويرها خلال المراحل الثلاث السابقة. وطريقة تنفيذ هذه

المرحلة كالتالي:

- التقييم الذاتي للمنظمة.
- تشكيل فرق العمل.
- التدريب على الجودة.
- تعزيز ثقافة المنظمة.

المرحلة الرابعة: التنفيذ

و هي تمثل التطبيق الفعلي للجودة. فالمرحل الأربع المشار إليها بالرغم من أهميتها والتي لا يمكن تطبيق الجودة بدونها إلا أنها لا تتجاوز التحضير والتأسيس والتهيئة والإعداد لذلك فإن تحقيق الجودة وظهور نتائجها يعتمد على مرحلة التنفيذ. ومهما كان التطبيق في المراحل الأربع الأولى فعالاً فإنه لن يحقق الجودة ولن يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة. فالنجاح في المراحل الأربع الأولى يسهل التطبيق في المرحلة الخامسة ويمكن فرق العمل "جهة التنفيذ" من القيام بمهامها ببسر وسهولة، يمكن تطبيق هذه المرحلة كالتالي:

- الإعداد والتخطيط للجودة.
- قياس تحليل الجودة.
- تحسين وتطوير الجودة.
- ضبط ومراقبة الجودة.

المرحلة الخامسة: التحسين المستمر

في إدارة الجودة الشاملة فالعمل مستمر دائماً للتقييم والتفويم والبحث عن فرص التطوير. فبانتهاؤ المراحل السابقة للتطبيق تأتي مرحلة التحسين المستمر، وهي تعد مرحلة مهمة جداً لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العمليات والإجراءات المترابطة مما يساعد على جودة الأداء وتحسين الخدمات المقدمة وتقليص احتمالات تغير جودة ذلك الأداء وتلك الخدمات، وكذلك لتعزيز الثقة وإمكان الاعتماد على إجراءات ونظم العمل، كما يؤكد ذلك الدكتور ديمينغ، أحد رواد إدارة الجودة من خلال عجلة ديمينغ للجودة (Deming Quality Cycle) أو (The PDCA Cycle) والمكونة من أربعة نشاطات يتم القيام بها بشكل دوري وعلى شكل دائرة دون أي توقف وهي (خطّط، نفذ، افحص، باشر)

معوقات الجودة

رغبة القيادة في الحلول
السريعة.

نزعة القيادة في التعامل
مع الجودة كأسلوب
آخر للرقابة والمتابعة.

رغبة القيادة في
المحافظة على
مكتسبات الإدارة
التقليدية.

ضعف مساندة القيادة
الإدارية العليا.

استعجال النتائج.

عدم وجود الحافز
والدافع لتطبيق الجودة.

عدم المعرفة بمتطلبات
تطبيق الجودة.

مقاومة التغيير.

جوائز الجودة

تهتم العديد من دول العالم بالجودة الشاملة من خلال قيامها بتخصيص جوائز معينة لإدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف إعطاء الجودة الشاملة المزيد من الاهتمام وزيادة معرفة الناس بها، وحث الشركات العاملة في هذه الدول على تطبيق هذا المفهوم. ومن الأمثلة على هذه الجوائز:

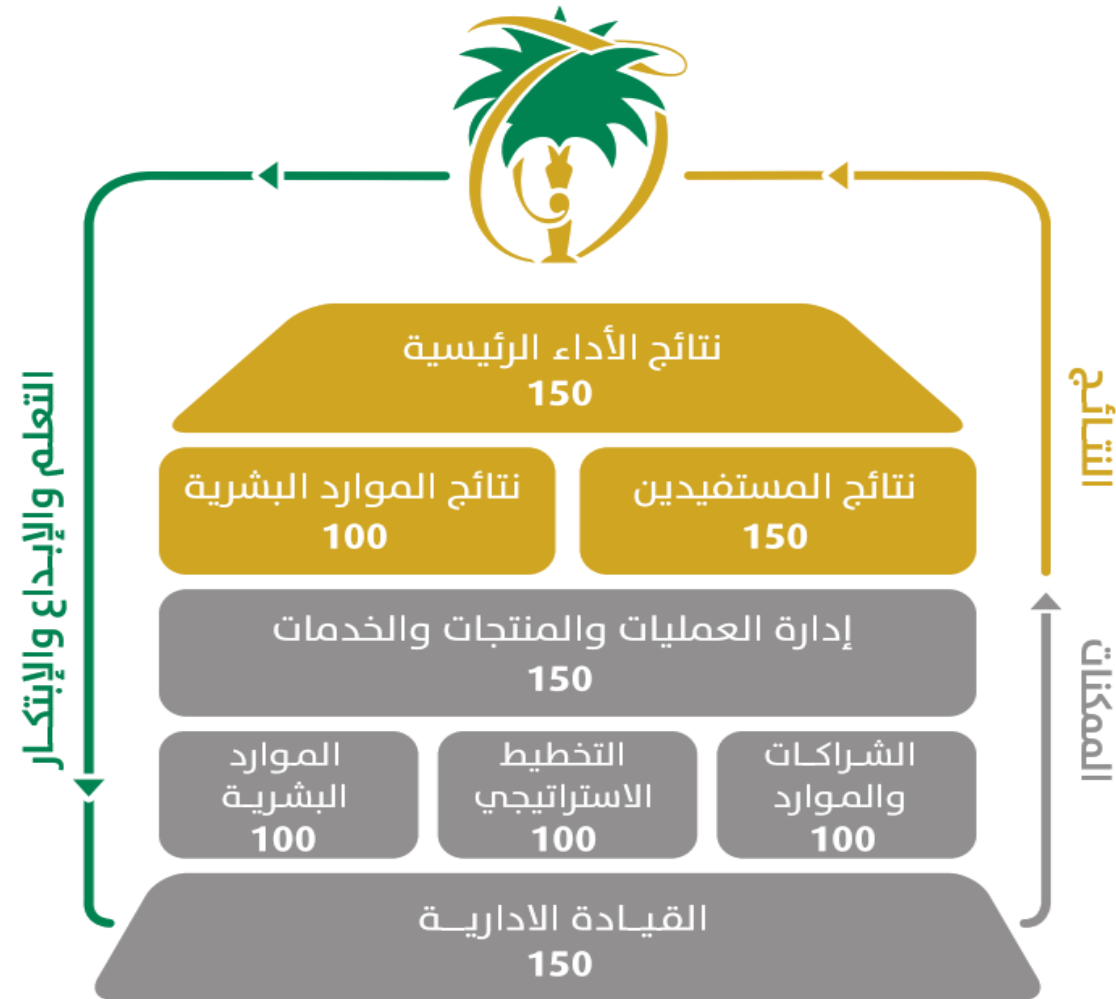
- النموذج الأوروبي للتميز.
- جائزة الملك عبد العزيز للجودة في السعودية.
- شهادة الأيزو للجودة (ISO).

النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر إطار عام لتقييم المؤسسات ضمن جائزة الجودة الأوروبية، يقدم الأداء المناسبة لذلك وهو الآن مستخدم على نطاق واسع للتميز في أوروبا والكثير من دول العالم، وبشكل عام يعتبر أداة يمكن استخدامها بأكثر من طريقة. وعلى سبيل المثال لا الحصر:

- أداة للتقييم الذاتي.
- أداة للمقارنات المرجعية مع مؤسسات أخرى.
- دليل في تحديد مجالات التحسين
- إطار لنظام عمل إداري متميز.

جائزة الملك عبد العزيز للجودة في السعودية



فيلم تدريبي (٢)

٥ دقائق

اسم الفيلم التدريبي

معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

الرابط: <https://www.youtube.com/watch?v=DgCx2qZMqeg&t=5s>

السؤال المطلوب من النشاط
التعرف على معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة



شهادة الأيزو للجودة (ISO 9001)

يساعد نظام الأيزو على رفع جودة أعمالك بغض النظر عن حجمها وذلك باستخدام المعيار الأفضل عالميًا لإدارة الجودة أيزو ٩٠٠١، فهذا النظام:

- يساعدك على التنافس بأعلى المستويات في قطاع الأعمال.
- يوفر نظام إدارة الجودة القدرة على تلبية احتياجات العملاء بفاعلية.
- يساعد على توفير الوقت والنفقات والموارد.
- يؤمن أداء العمليات بأخطاء أقل وأرباح أكثر.
- يحفز الموظفين على الاندماج بالعمل بطريقة أكثر فاعلية.
- يرفع جودة مستوى خدمة العملاء.
- عندما تتميز الشركة بالتزامها بمتطلبات الجودة سيزيد ذلك من فرص العمل.

أسئلة واستفسارات

المراجع

المراجع العربية

١. شعبان، إباد. (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري و عملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة و تطبيق معايير التميز. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع.
٢. -لحبيب، بليلة. (٢٠١٩). إدارة الجودة الشاملة المفهوم_الأساسيات_شروط التطبيق. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
٣. -قطيشات، منال. (٢٠٢٢). إدارة الجودة الشاملة في التعليم وفق معايير إنكيت. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٤. -الترتوري، محمد، وجويحان، اغادير. (د.ت). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٥. -لزنم، مبارك. (٢٠٢٠). إدارة الجودة الشاملة. واستراتيجية المنظومة الأمنية حضرموت: مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست.

المراجع

المراجع الأجنبية

1. Crosby, P. B. (1989). *Quality is Free: The Art of making quality certain*. New Yourk: McGraw Hill Book Company.
2. Davis, D. (2014). *Quality Management for Organizational Exvellerence: Introduction to Total quality* (7. ed). Pearson Education Limited.



شكراً لكم