

إدارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي الندوة العلمية جامعة ديالى / كلية الادارة والاقتصاد

09.03.2015

الاستاذ المساعد
كريم ذياب العزاوي
جامعة ديالى / كلية الادارة والاقتصاد

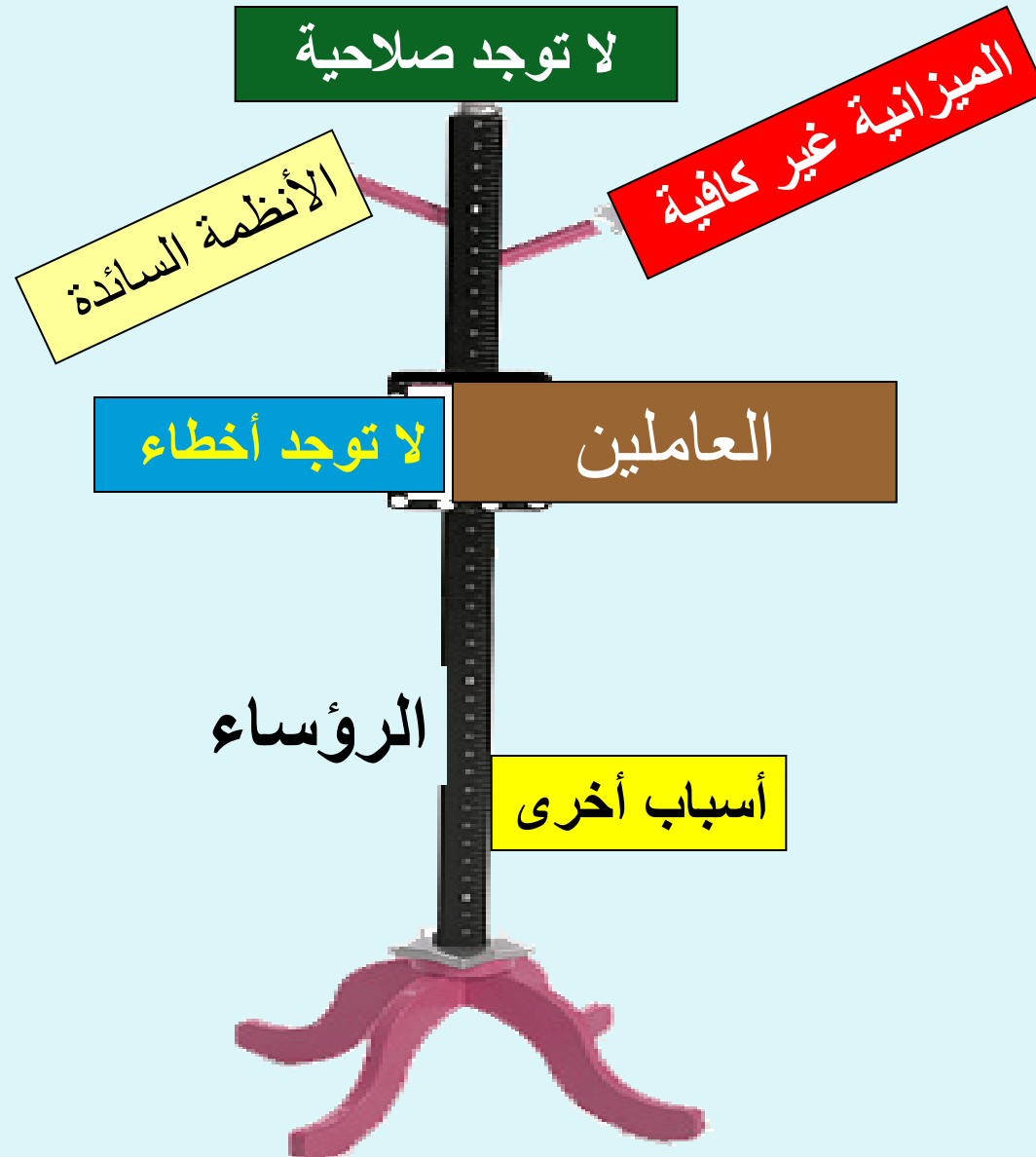
قال الله تعالى (يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود)

سورة المائدة : الآية ١

(أن الله يحب احدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه)

حديث شريف

شماعة الأخطاء الإدارية



إحصائيات في عالم الزبائن (المستفيد، الجمهور)

١٦ مقابل ٦٧

تأثير الزبون غير الراضي/ يوم

$$1 \times 1 = 1$$

$$1 \times 11 = 11$$

$$11 \times 5 = 55$$

67

24455

تأثير الزبون الراضي/ يوم

$$1 \times 1 = 1$$

$$1 \times 5 = 5$$

$$5 \times 2 = 10$$

16

5840

- ⊕ هناك مشتكي (١) من كل (٢٥) شخص غير راض
- ⊕ كل شخص غير راض ... يخبر ١١ شخص
- ⊕ كل شخص راض ... يخبر ٣ أشخاص
- ⊕ لا ترتاح إذا كانت الشكاوي قليلة

$$\text{هناك } ٢٥ \times ١١ = ٢٧٥$$

إدارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي

المقدمة:

- استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة في السلع المنتجة الخدمات المقدمة، كما يحافظ على استمرارية المنظمات وبقائها في ظل الظروف التنافسية.
- نتناول هنا ايضاح عناصر ومتطلبات نظام ادارة الجودة الملائم لادارة الجودة الشاملة الذي يعكس الفلسفة والمبادئ الخاصة بها.
- تقوم بعض المنظمات الإدارية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال طلب الاستشارات وعقد اللقاءات لزيادة وعي العاملين لديها بأهمية استخدام إدارة الجودة.
- ايماننا من الدول بضرورة توفير الجودة في الخدمات كما في المنتجات على حد سواء لما تلعبه المؤسسات الخدمية من دورا فعالا في حياة المواطن حيث تنمي لديه الشعور بالمواطنة والانتماء نحو وطنه فقد سعت الدولة الى تطبيق نظم الجودة في كافة جوانب الحياة.

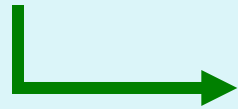
إدارة الجودة الشاملة

Total Quality Management

تتضمن إدارة الجودة الشاملة ثلاث كلمات (إدارة - جودة - شاملة):

فن التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة (استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف)

التحسين المستمر
شاملاً جميع
العمليات في المنظمة
وبمشاركة الجميع



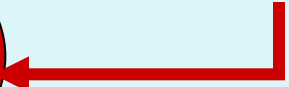
الشاملة
Total

إدارة
Management



الجودة
Quality

اتصاف المنتج
بمواصفات تجعله
يحصل على
الرضا التام
للمستفيد



● مفهوم إدارة الجودة:

● يسهم المفهوم المساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا الجمهور.

● طرحت تعاريف كثيرة لهذا المفهوم وأصبح كل تعريف يعكس وجهة نظر الباحث:

● “القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء”.

● إدارة الجودة الشاملة هي تضافر كل الجهود داخل المنشأة الانتاجية أو الخدمية بهدف تحسين الأداء تحسينا مستمرا يؤدي إلى إرضاء المستهلك.

مفهوم إدارة الجودة - تابع:

● "التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"

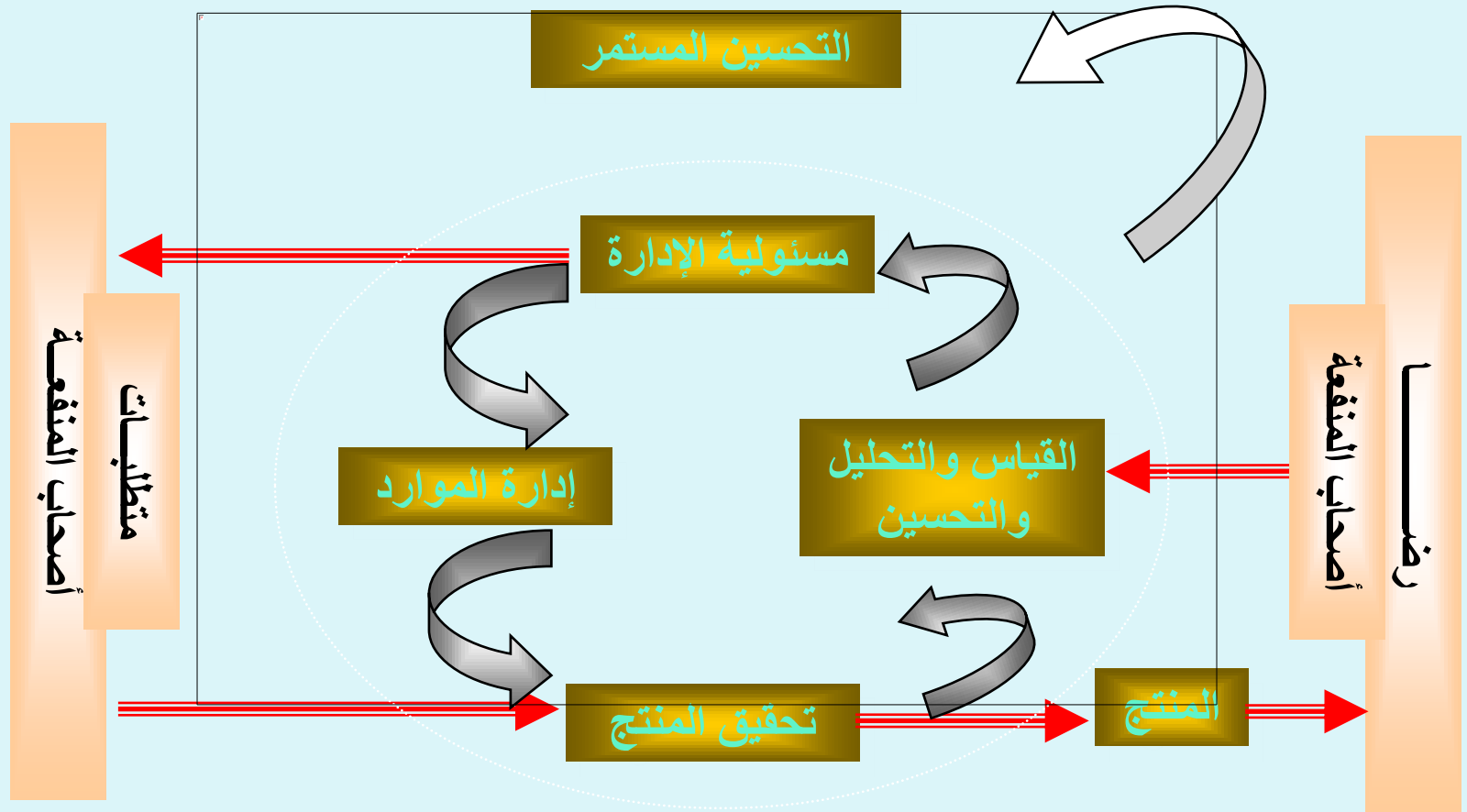
مفهوم إدارة الجودة-تابع:

يرى Oakland (2001) ان نظام ادارة الجودة هو مجموعة من المكونات كالهيكـل التنظيمي، والمسؤوليات، والعمليات، والموارد لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة. وان هذه المكونات تتفاعل بينها ويؤثر بعضها في الاخر من خلال النظام، لذلك فان عزل اي من هذه العناصر ودراسة بمفرده لا يقود الى فهم النظام ككل.وان اهـذا النظام يجب ان يطبق ويتفاعل مع كل العمليات في المنظمة. وان يبدأ من تحديد متطلبات المستفيد (زبون، جمهور) وينتهي مع تحقيق رضاه. ويصور الشكل (١) نظام ادارة الجودة في منظمة تنتهج ادارة الجودة الشاملة.

ابعاد الجودة:

- ١- الاداء
- ٢- المظهر
- ٣- المطابقة
- ٤- الاعتمادية
- ٥- الصلاحية
- ٦- الخدمات المقدمة
- ٧- الاستجابة
- ٨- الجمالية
- ٩- السمعة

أسس نظام إدارة الجودة



شكل رقم (1)

● على ضوء ما سبق فإن الجودة هي:

✚ معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه.

✚ تقديم افضل ما يمكن لدى المنظمة لعملائها، من اجل ارضائهم وكسب ثقتهم.

✚ الاهتمام بكل شيء وبالتفاصيل على حد سواء، من اجل الوصول الى الكمال، فلا مجال للصدفة أو التخمين.

✚ الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب، بل إدخال السعادة الى انفسهم.

✚ **الجودة لها علاقة بتوقعات العميل (المستفيد، الجمهور) من حيث:**

- الدقة والإتقان.

- الاداء المتميز.

- المواصفات المتميزة.

- تقديم السلعه او الخدمة في الوقت المرغوب من قبله.

- تكلفة مناسبة يتحملها من أجل الحصول على السلعه أو الخدمة.

الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها ما يلي:

- خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء.
- تصميم متميز للعمليات.
- رقابة فعالة على كل شيء.
- خلو العمل من التداخل والازدواجية.
- تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب من العميل.
- تميز في تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت.
- استخدام فعال للموارد البشرية والمادية.
- الهدر والفاقد عند حده الأدنى.
- سرعة في الاداء.

مراحل تطور ادارة الجودة الشاملة

- ظهرت في اليابان في الخمسينات.
- بعد ذلك انتشرت في شمال امريكا ودول اوروبا الغربية.
- اصبح نهج اداري اطلق عليه ادارة الجودة الشاملة.
- ساعد في انتشار هذا النهج الجديد خسارة الشركات الامريكية والاوروبية لصالح الشركات اليابانية.
- الشركات اليابانية ركزت على جودة المنتج لعبور الاسواق العالمية ورضا المستهلك.
- الشركات الاوروبية والامريكية كانت تركز على العلاقة بين الانتاجية والتكلفة على ان السعر هو هاجس المستهلك (الزبون) وبقي هذا الاتجاه لغاية نهاية السبعينات.
- اتخذت الشركات الاوروبية والامريكية استراتيجيات جديدة للحد من منافسة الشركات اليابانية ومثال ذلك منافسة لشركات السيارات اليابانية حيث نسبة الخطأ بالمليون، في حين للسيارات الامريكية بالمئة.

● العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي:

- أولاً: تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة من خلال تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة أو السلع.
- ثانياً: وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى ونوعية الخدمة من خلال عمليات التنبؤ للمستقبل، ووضع التقديرات والاحتمالات بناء على أسس علمية، وتحديد البرامج المراد تنفيذها بما يتماشى مع قدرات التنظيم واتخاذ القرارات الرشيدة، واستخدام التوزيع الأمثل للموارد المتوافرة.

● العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي -تابع:

● ثالثاً: الاهتمام بجمهور الخدمة :حيث أن رضا الجمهور هو الهدف الأساسي لأي منظمة.

● رابعاً: تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة: بتزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة، والتدريب يجب أن يستند على أسس علمية تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ) تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب.

ب) إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.

● العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي -تابع:

خامساً: مشاركة ذات مستوى عال من جميع العاملين في عمليات اتخاذ القرارات وبمختلف المستويات الإدارية.

حيث أن ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات مما ينعكس إيجاباً على العملية الانتاجية ويؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة الولاء والانتماء.

● سادساً: تشكيل فرق العمل: تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشاكل لتحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المنتجة.

● العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي -تابع:

● سابعاً: تحديد معايير قياس الجودة: وتتضمن بعض هذه المعايير مراعاة الدقة والتنظيم والوقت في حالة تقديم الخدمات ؛ ولكي يتم وضع معايير دقيقة في إدارة الجودة يجب توافر شرطين أساسيين هما:

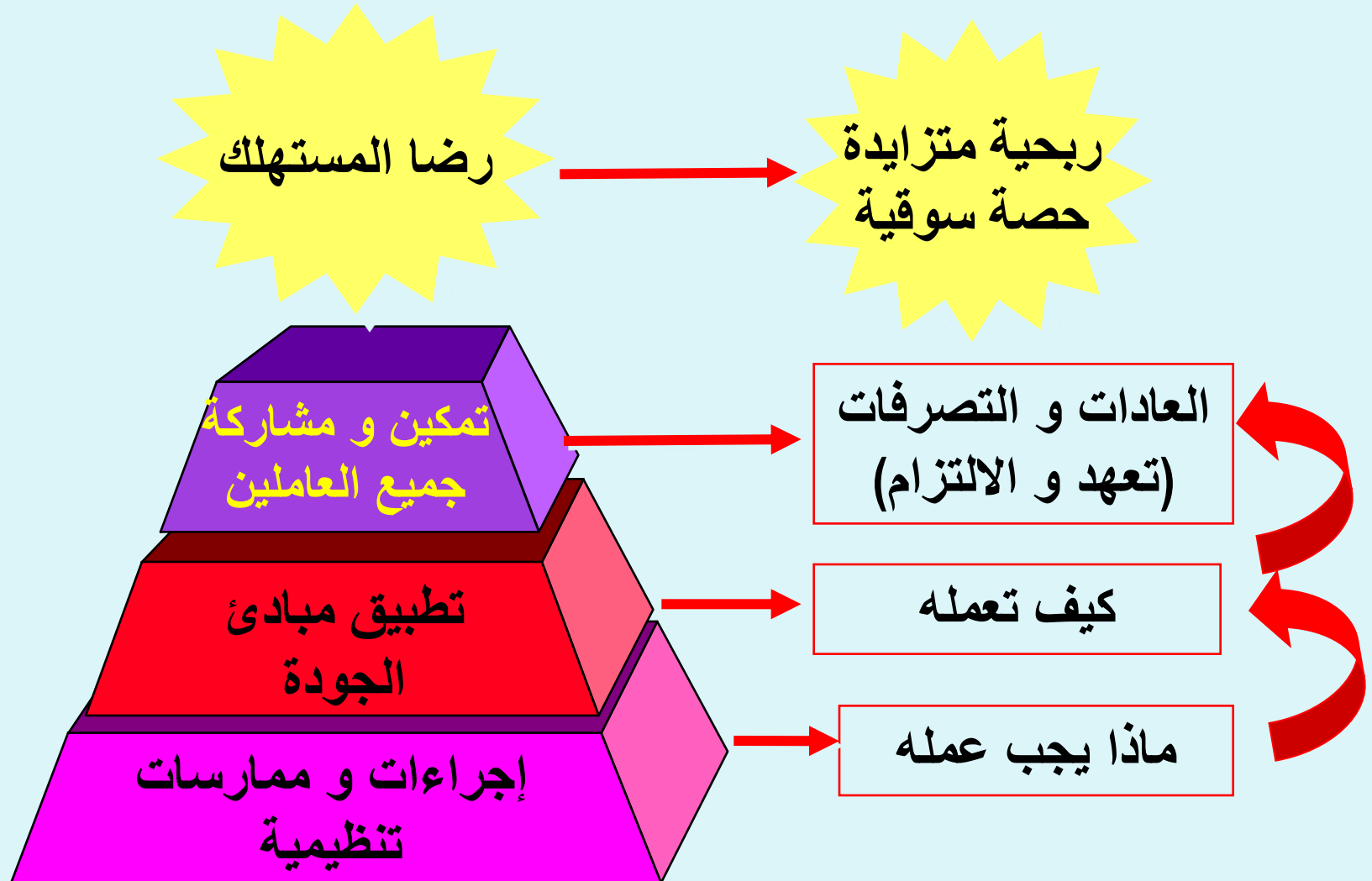
أ) ضرورة التمييز بين المهام القابلة للقياس والمهام الغير قابلة للقياس.

ب) وضع معالجة مختلفة للمهام التي تتطلب عملاً أكثر تعقيداً .

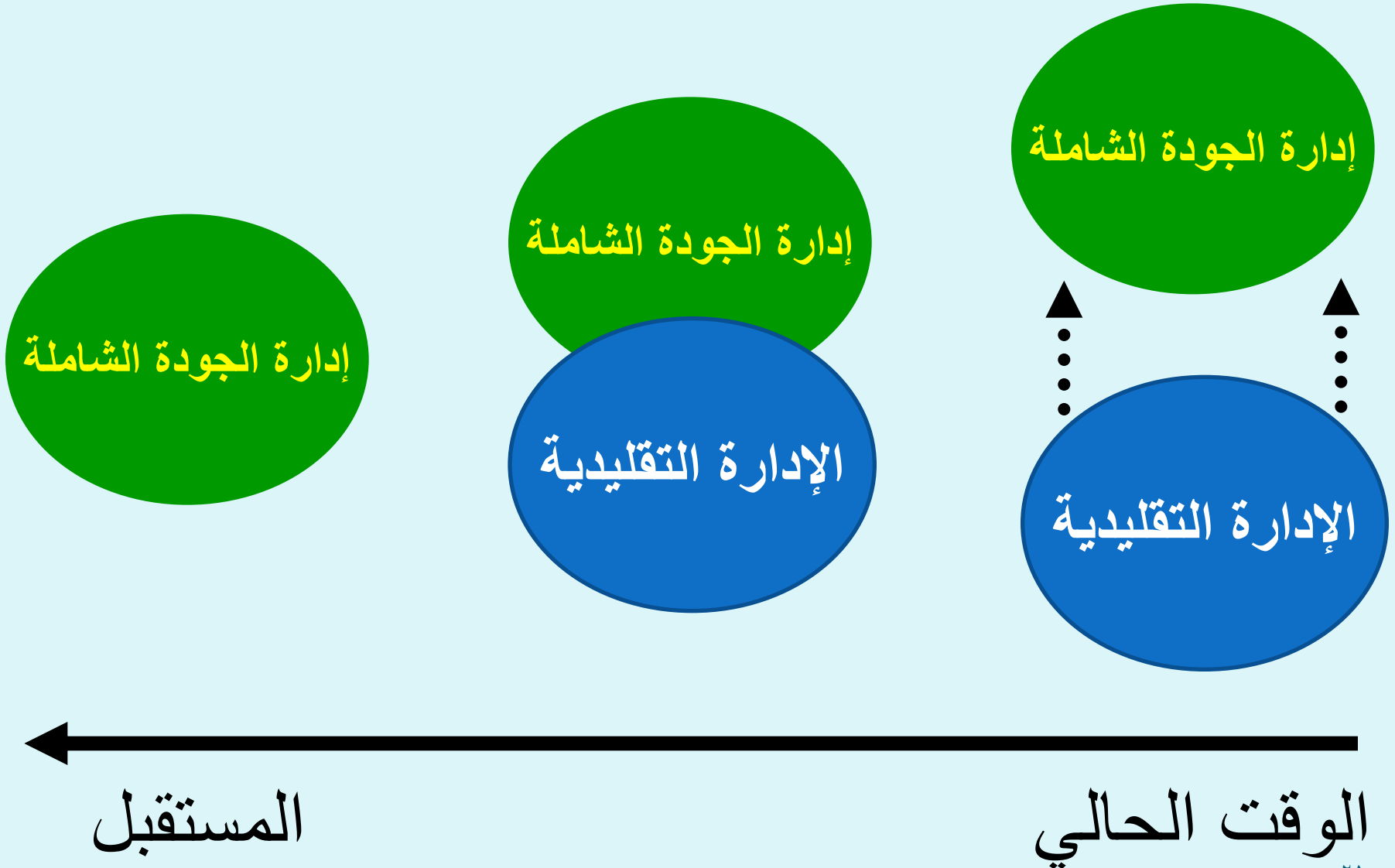
● العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي -تابع:

● ثامناً: مكافأة العاملين: بشكل يساعد على إشباع حاجاتهم
وتدفعهم لبذل جهدهم، وإعطاء العاملين بعض
الامتيازات مثل الضمان الاجتماعي، وصندوق التقاعد،
والتأمين الصحي..

عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة



التحول نحو إدارة الجودة الشاملة



مجالات المقارنة في ثقافة المنظمة قبل وبعد التحول إلى فلسفة الجودة الشاملة

م	مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الجودة الشاملة
١	الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي
٢	الرؤية والقيم	مسؤولية الإدارة العليا	مشاركة الجميع
٣	اتخاذ القرارات	غير مؤسسي/مركزي/ مبني على معرفة وتجربة الأشخاص في قمة الهرم	غير مركزي/مؤسسي/مبني على معلومات وبيانات علمية وتشاركية في الصنع
٤	مصدر المشاكل	العاملون أنفسهم	العمليات والنظم
٥	حل المشاكل	تجنب المشكلات وتفاديها، وعدم إصلاح الخلل ما لم يحدث، وإتباع أسلوب رد الفعل والتفتيش	البحث عن المشكلات الوهمية وتربحها عن طريق أسلوب الفعل للكشف عنها ومنعها قبل حدوثها

مجالات المقارنة في ثقافة المنظمة قبل وبعد التحول إلى فلسفة الجودة الشاملة

م	مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الجودة الشاملة
٦	متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة، واضحة، مفهومة
٧	النظرة للعاملين	قوى عاملة	موارد بشرية
٨	أسلوب الإدارة	الإدارة بالرقابة	الإدارة بالمشاركة
٩	العلاقة بين الأقسام	متعارضة ومتداخلة	تكاملية
١٠	المحاسبية	مسؤولية فردية	مسؤولية فرق العمل

مجالات المقارنة في ثقافة المنظمة قبل وبعد التحول إلى فلسفة الجودة الشاملة

م	مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الجودة الشاملة
١١	أسلوب العمل	فردى	جماعى (فرق العمل)
١٢	التخطيط	قصير المدى	طويل المدى
١٣	جهود التحسين	عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين	تحسين مستمر
١٤	السياسات والإجراءات	جامدة	مرنة
١٥	طبيعة العمل	تركيز على النتائج	تركيز على العمليات والأنظمة التي تقود إلى النتائج
١٦	مسؤولية الجودة	محصورة في جهة محددة	مسؤولية الجميع

مجالات المقارنة في ثقافة المنظمة قبل وبعد التحول إلى فلسفة الجودة الشاملة

م	مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
١٧	المديرون والعاملون	المديرون يعرفون أكثر، والعاملون ينفذون التعليمات	العاملون الذين يؤدون العمل يعرفونه أكثر، فهم يشاركون في تحسين العمليات
١٨	الإنتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد	تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية
١٩	أسلوب القياس والتقييم	يستخدم للحكم على النتائج	يستخدم في عمل التحسينات والتطوير

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

١- إن تكون التنظيمات على علم ومعرفة بالعملاء والزبائن وأيضاً مقابلة احتياجاتهم و مراعاة التغيرات البيئية المحيطة وهناك آليات تساعد على تفهم احتياجات العاملين وتساعد على دراسة التغيرات البيئية المحيطة منها:

أ) اللقاءات المباشرة مع العملاء .

ب) استخدام الدراسات التقييمية والاستطلاعية.

ج) قيام المديرين بعمليات الاتصال المباشر مع العملاء.

فوائد تطبيق إدارة الجودة:

على مستوى المنظمة:

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- رفع مستوى الأداء.
- تخفيض تكاليف التشغيل.
- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.

على مستوى العاملين:

- إعطاء العاملين الوقت الفرصة لاستخدام قدراتهم وخبراتهم.
- تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
- توفير التدريب اللازم.
- إعطاؤهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

- بعض التوصيات الضرورية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- تقييم الوضع الراهن للمنظمة.
- تعيين مستشار للجودة لرئيس الادارة العليا في المؤسسة من ذوي الاختصاص لضمان تحقيق الجودة.
- ضرورة معرفة الأسباب والمشكلات من خلال الدراسات التحليلية للمنظمة التي تدفعها إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وضع برامج تدريبية .
- ضرورة توفير ما يعرف بدليل الجودة .
- توفير قاعدة معلوماتية وبيانات ضرورية.
- تطبيق أنظمة حوافز مادية ومعنوية جيدة.

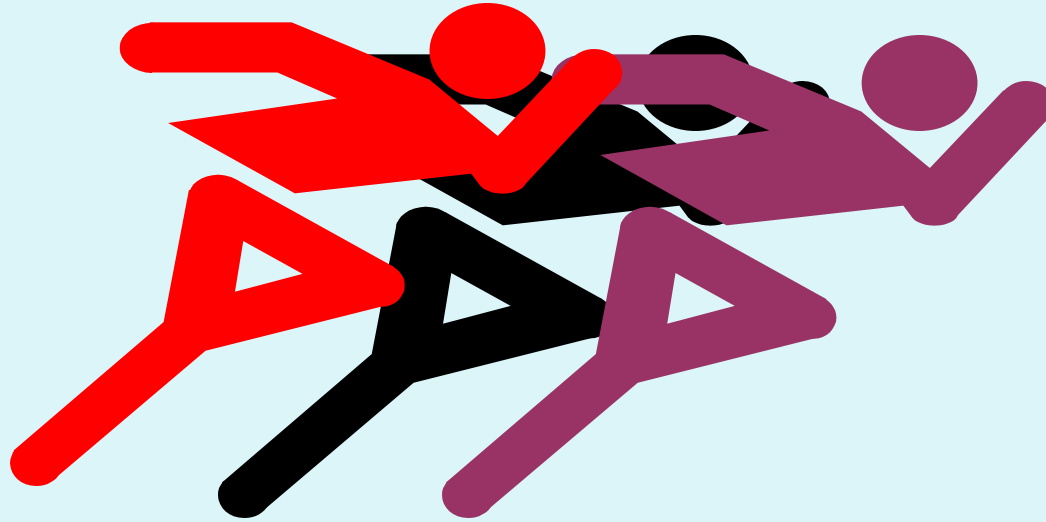
الجودة مسؤولية الجميع

الجودة سباق بلا نهاية

تذكر دائماً أن

نظم نظام
مؤسسي

الجودة



الجودة رحلة مستمرة بدون خط نهاية

شكراً لحسن إصغائكم وتفاعلكم

اختصاص ادارة الاعمال والجودة الشاملة في جامعة ديالى / كلية الادارة والاقتصاد

استاذ مساعد

كريم ذياب العزاوي

أعدت الورقة بتصريف من الكتب العلمية الرصينة وبعض المواقع الالكترونية.