

دليل برنامج

ادارة الجودة الشاملة

السيد الفاضل / عضو البرنامج

مرحبا بك في مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي ، ويسرنا أن نضع بين يديك هذا الدليل كمرجع يمكن الاسترشاد به في تغطية أهداف وموضوعات البرنامج .

مع خالص التمنيات لك
بالتوفيق والنجاح في تقلد مناصب أعلى

الهدف العام للبرنامج :

يهدف البرنامج الى تزويد المشاركين بالمفاهيم الاساسية لادارة الجودة الشاملة كمدخل للإرتقاء بمستوى اداء وحدات الجهاز الاداري للدولة .

الأهداف التفصيلية للبرنامج :

يتوقع في نهاية البرنامج ان يكون المشاركون قادرين على :-

1- الإحاطة بالمتغيرات العالمية والمحلية والحاجة الى ادارة الجودة الشاملة كأسلوب اداري لمواجهة هذه المتغيرات .

2- الإلمام بمفاهيم واساسيات ومبادئ ادارة الجودة الشاملة والإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة .

3- معرفة متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية .

4- معرفة المداخل الحديثة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة والاختلافات الشائعة عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

5- معرفة الاطار الفكري لملقات الجودة وكيفية التطبيق بفاعلية .

6- معرفة خطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة والمشاركة بفاعلية في تطبيق ذلك .

مدة البرنامج :

اسبوع تفرغ كامل .

المشاركون في البرنامج :

- شاغلي وظائف الادارة العليا .
- شاغلي وظائف الادارة الوسطى .

المحتوى العلمي للبرنامج :

الوحدة التدريبية الأولى :

التعريف بالجودة الشاملة ومراحل وتطويرها والمتغيرات العالمية لإدارة الجودة الشاملة

الوحدة التدريبية الثانية :

اعتبارات ادارة الجودة كمدخل لتطوير اداء الخدمات فى المنظمات الحكومية

الوحدة التدريبية الثالثة:

الاطار الفكرى لفكرة حلقات الجودة

الوحدة التدريبية الرابعة :

مداخل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

الوحدة التدريبية الخامسة :

الخطوات التطبيقية للأخذ بمدخل ادارة الجودة الشاملة فى المنظمات الحكومية

أساليب التدريب

تنوع أساليب التدريب المستخدمة ما بين محاضرة ، ودراسة حالة ،
ومباريات إدارية ، ومختبرات ، وأفلام تدريبية ، وتمثيل أدوار بما يتوافق مع
طبيعة المحتوى العلمي للبرنامج .

نظام التدريب

التفرغ الكامل أثناء البرنامج ، ويعتبر التدريب عملا رسميا .

المدرسون :

يتم الاستعانة بالسادة مدربي المركز بالإضافة إلى نخبة ممتازة من أساتذة الجامعات والممارسين ممن لهم سابق خبرة ومشهود لهم بالكفاءة .

تقييم أعضاء البرنامج :

يتم تقييم المشاركون من خلال المختبرات والحالات التطبيقية بالبرنامج .

السيد الفاضل عضو البرنامج

==

إن مركز إعداد القادة على ثقة كاملة في أن خبراتك العملية والعلمية كفيلة بتحقيق العمق والجدية ونتمنى لك إقامة طيبة في رحاب مركز إعداد القادة .

المحتويات

المحور الأول: التعريف بالجودة الشاملة ومراحل تطويرها والمتغيرات العالمية لإدارة

الجودة الشاملة

- تعريف اهداف الجودة الشاملة .

- العناصر الثلاثة للجودة

- لماذا الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة .

- العلاقة بين ادارة الجودة والايزو.

- مزايا تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية .

المحور الثانى : متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة واعتبارات تطوير اداء الخدمات فى

المنظمات الحكومية

- اعتبارات ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير اداء الخدمات فى المنظمات الحكومية
- المتغيرات المحلية والعالمية كمدخل جديد لادارة الجودة .
- متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة .
- مشاكل وصعوبات تطبيق الجودة كمدخل لتطوير الخدمات الحكومية .
- مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

المحور الثالث: الاطار الفكرى لفكرة حلقات الجودة

- مفهوم حلقات الجودة .
- فرق الجودة .
- التدريب على الجودة .
- علاقة حلقات الجودة بمفهوم ادارة الجودة .

المحور الرابع : مداخل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

- المداخل الحديثة لادارة الجودة الشاملة .
- ابعاد جودة الخدمة .
- ماهية ومبررات قياس جودة الخدمة .
- لماذا يصعب قياس جودة الخدمة .
- مفهوم وتكلفة وعائد الخدمة .
- تقييم جودة الاداء .

- معايير قياس جودة الخدمة .
- جودة الخدمة فى القطاع الحكومى .
- التمييز التنافسى فى جودة الخدمة .

المحور الخامس: الخطوات التطبيقية لالاخذ بمدخل ادارة الجودة الشاملة فى المنظمات

الحكومية

- ادارة الجودة والقياده .
- النموذج المناسب للقائد .
- التطوير الاستراتيجى .
- ما الذى يجب تجنبه حتى لاتفشل الادارة اثناء تطبيق نظام الجودة الشاملة .

المحور الأول

التعريف بالجودة الشاملة ومراحل وتطويرها والمتغيرات العالمية لادارة الجودة الشاملة

تعريف الجودة الشاملة :

ادارة الجودة الشاملة هى عبارة عن بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التى تمثل اساس التحسن المستمر للمنظمات من خلال استخدام الاساليب الاحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات بالاضافة الى النظام الداخلى الذى يحكم عمل المنظمة التى يتم بها مواجهة مطالب المستفيدين فى الوقت الحاضر والمستقبل .

وهى حلقة التكامل بين الاساليب الإدارية الجوهرية والجودة الحالية لتحسين الاداء والوسائل التنفيذية وجعلها تعمل فى نموذج نظامى موحد موجة لتحقيق التحسن المستمر .

وقد تعددت مفاهيم الجودة فى عدة محاور ويمكن ان نذكر منها التعريف الاتى :

تعريف آخر للجودة الشاملة :

هى التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الاداء وتقليل الوقت لانجازها بالاستغناء عن جميع المهام عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل او للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين فى جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل .

اهداف الجودة الشاملة وفوائدها

ان الهدف الاساسى من تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة هو :

تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض فى التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم وهذا الهدف الرئيسى للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهى :

١- خفض التكاليف :

ان الجودة تتطلب عمل الاشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من اول مرة وهذا يعنى تقليل الاشياء التالفة او اعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .

٢- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام:

فالإجراءات التى وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة فى كثير من الاحيان مما أثر تأثيرا سلبيا على العميل .

٣- تحقيق الجودة :

وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، كما نجد ان عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وانجاز المهام وزيادة اعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات .

اهداف وفوائد تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة :

- ١- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
- ٢- إشراك جميع العاملين فى التطوير .
- ٣- متابعة وتطوير ادوات قياس اداء الإجراءات والعمليات .
- ٤- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الاولية) الى منتجات او خدمات ذات قيمة للعملاء .
- ٥- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .
- ٦- تحسين نوعية المخرجات .
- ٧- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الادارات وتشجيع العمل الجماعى .
- ٨- تحسين الربحية والانتاجية .
- ٩- تعلم الادارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها الى مشاكل اصغر حتى يمكن السيطرة عليها .
- ١٠- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر .
- ١١- تدريب الموظفين على اسلوب تطوير العمليات .
- ١٢- تقليل المهام عديمة الفائدة لتقليل زمن العمل المتكرر .
- ١٣- زيادة القدرة عل جذب العملاء والاقبال من الشكاوي .
- ١٤- تحسين الثقة واداء العمل للعاملين .

١٥ - زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة .

والجودة الشاملة هدف متحرك بمجرد تحقيقها يجب تعزيزها وتطبيق المعايير العالمية للجودة في كل الاوقات وقد قال البرت اينشتاين " من يتهاون في الامور الصغيرة لا يمكن الوثوق به في الامور الهامة " .

العناصر الثلاثة للجودة :

١ - الألتزام

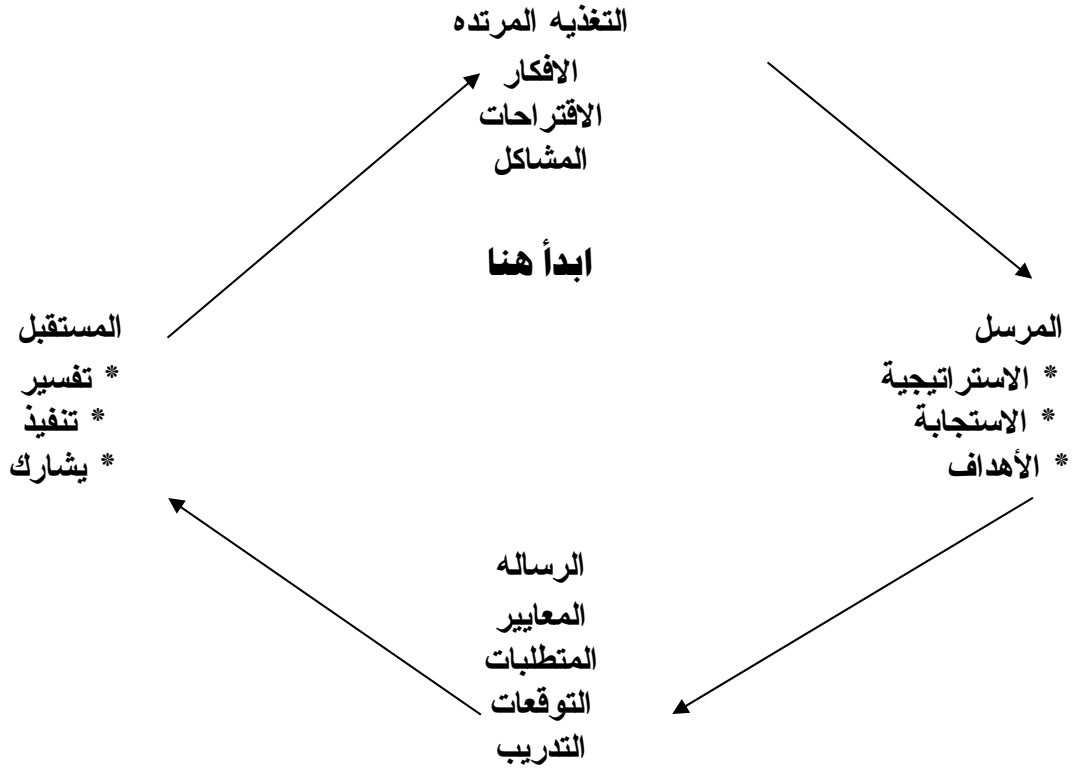
يعنى : ان كل موظف ملم بالجودة في كل تفاصيلها والاختيار الشخصى أو التنظيمى الذى يتم اتباعة من خلال خطة عمل متفق عليها ويكون العاملون ملتزمين للتأهل لذلك الى المدى الذى تلتزم فيه الادارة ويلتزم كل شخص بشئ ما الى درجة ما .

٢ - الكفاءة :

ان قلة الكفاءة تدل ضمنا على جودة سيئة ويمكن علاجها بالتعليم والتدريب بجانب الالتمزام ويمكن وصف الكفاءة على انها المعرفة وتقوم المنظمات بمساعدة الأفراد على تطوير الكفاءة باعطائهم الادوات الصحيحة وتحميلهم المسؤولية عن اعمالهم .

٣

- الاتصال : " مشكله الاتصال توهم اكتماله " جورج برنارد



هذا النموذج يوضح ان كل من الجانبين مسئول عن النجاح وفي الاتصال الفعال

شكل رقم (1)

لماذا الاهتمام بآدارة الجودة الشاملة ؟

- ١- ان نظام الجودة الشاملة يؤدي الى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية .
- ٢- ان نظام الجودة الشاملة يمكن الادارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات .
- ٣- في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها مؤسسات الاعمال . يساهم مدخل ادارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق .

العلاقة بين ادارة الجودة والايزو

• ماهى الايزو ؟

تشكل كلمة ISO من الحروف الثلاثة الاولى للكلمات international standrization & organization وترجمته المنظمة الدولية للتقييس أو المنظمة الدولية للتوحيد القياسى وهى منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية لجودة السلع والخدمات ووضع المعايير والاسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها من اجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمى وتضم هذه المنظمة ممثلين من معظم دول العالم .

ماهى سلسلة المواصفات القياسية الدولية " ايزو ٩٠٠٠ " ؟

تتكون هذه السلسلة من خمس مواصفات خاصة بادارة وتاكيد الجودة وهى :-

المواصفات الاولى - ايزو ٩٠٠٠

هى المرشد الذى يحدد مجالات تطبيق كل من ايزو ٩٠٠١ وايزو ٩٠٠٢ وايزو ٩٠٠٣

المواصفة الثانية - ايزو ٩٠٠١

تتضمن ما يجب ان يكون عليه نظام الجودة فى المنظمات الانتاجية او الخدمية التى يبدأ عملها بالتصميم وينتهى بخدمة ما بعد البيع .

المواصفة الثالثة - ايزو ٩٠٠٢

تتناول نظام الجودة فى المنظمات الانتاجية أو الخدمية التى يقتصر عملها على الانتاج والتركيب دون التصميم او خدمة ما بعد البيع ، فهى تهتم بالمحافظة على نظم الجودة القائمة بدلا من تطوير نظم جودة لمنتجات جديدة .

المواصفة الرابعة - ايزو ٩٠٠٣

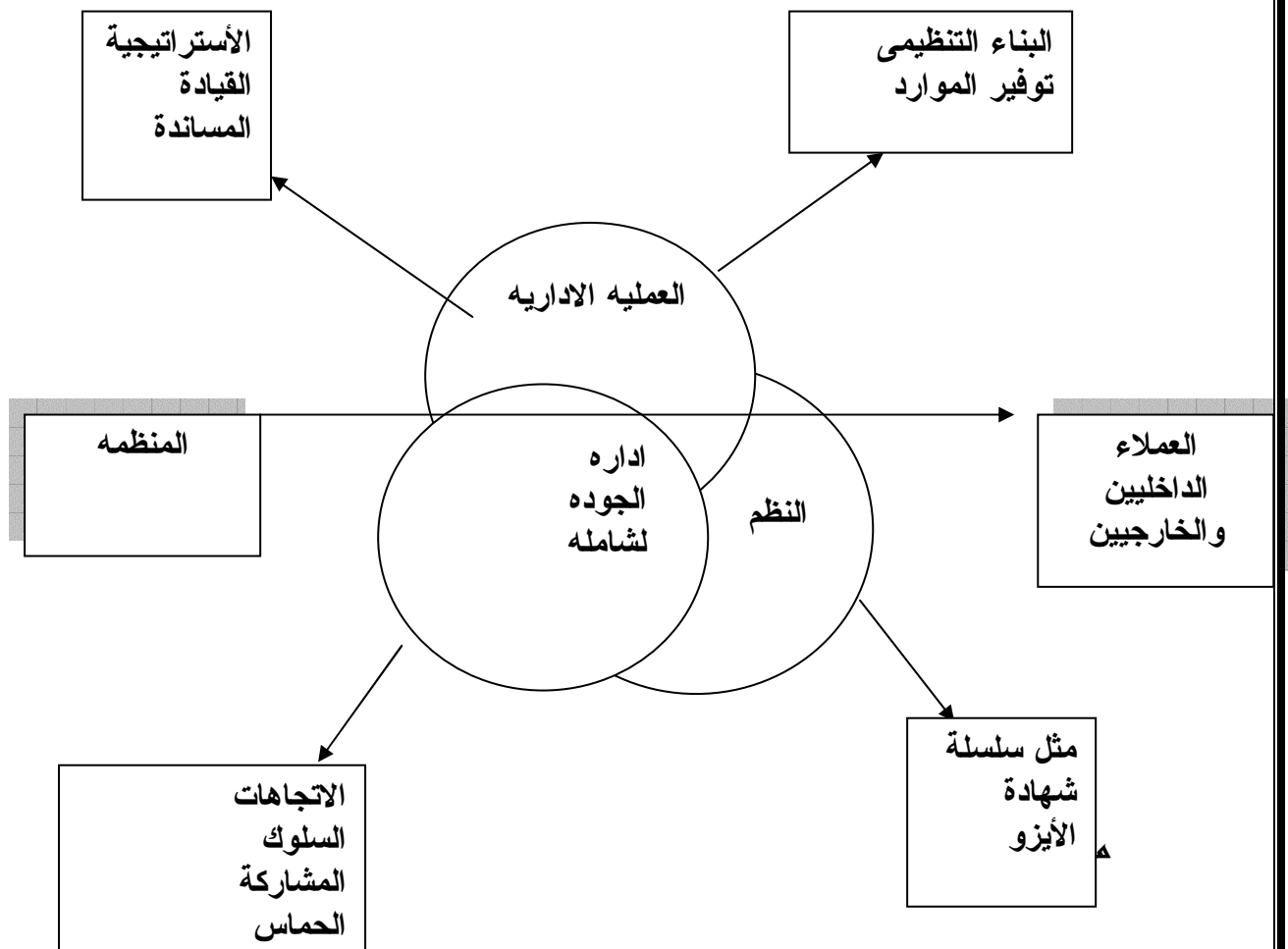
تخص المنظمات التي لاحتياج لنظم جودة شاملة لأنها لاتعمل بالإنتاج وتقديم الخدمة وانما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار .

المواصفة الخامسة - ايزو ٩٠٠٤

تحدد عناصر ومكونات نظام الجودة ، وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية ادارة الجودة.

ويوضح الشكل التالي ان نظام الايزو ٩٠٠٠ يمثل جزءا من مكونات واهتمامات ادارته الجوده الشامله :-

العلاقة بين ادارته الجوده الشامله ونظام الايزو ٩٠٠٠



العلاقة بين ادارته الجوده الشامله ونظام الايزو ٩٠٠٠

ماهى ادارة الجودة الشاملة ؟ وما هى علاقتها بمعايير ادارة الجودة الايزو ٩٠٠٠ ؟

ادارة الجودة الشاملة :-

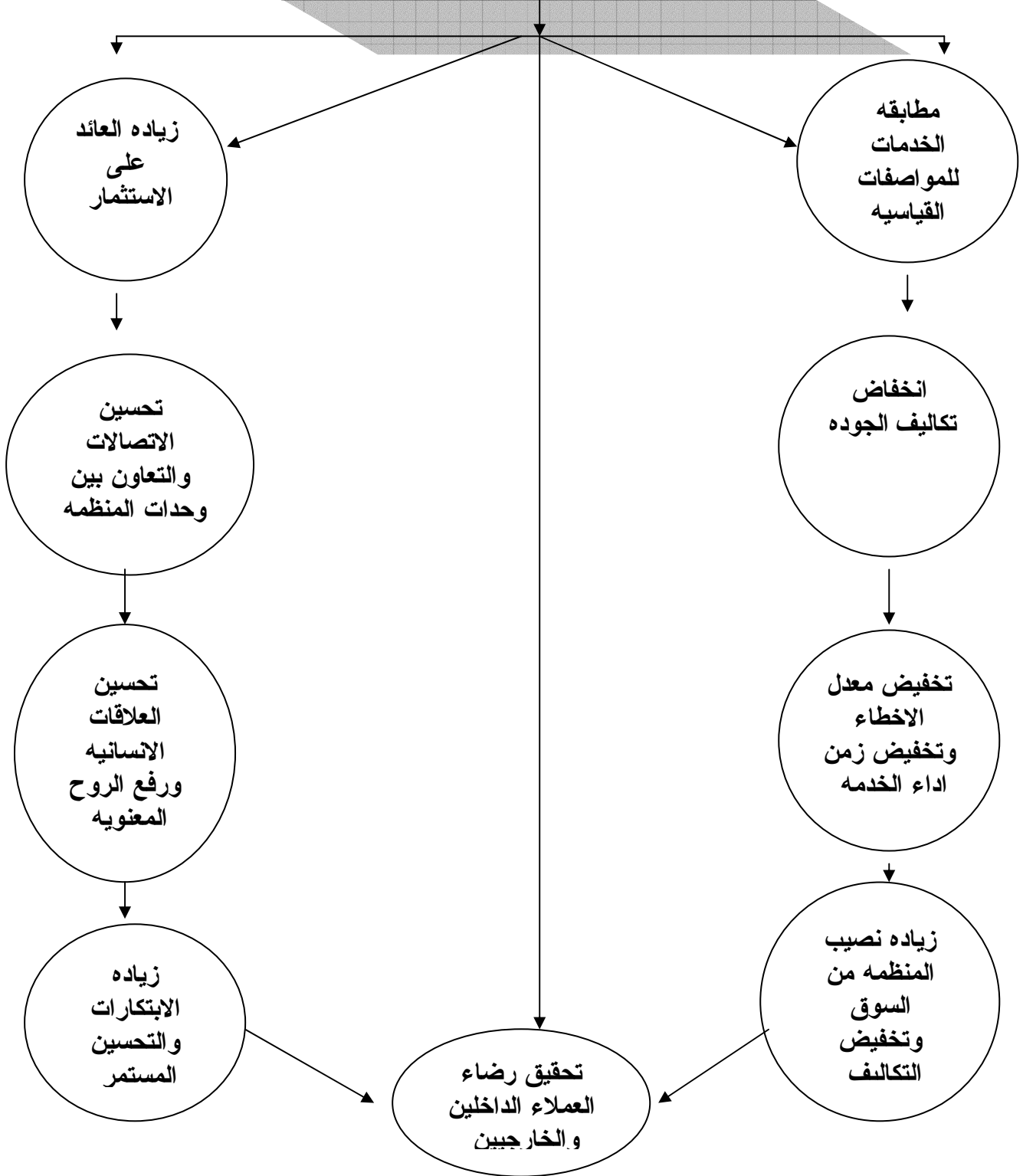
تعرف بانها مدخل لادارة المنظمة يرتكز على الجودة ، ويبنى على مشاركة جميع اعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال ارضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين فى المنظمة والمجتمع

والجدول التالى يوضح سمات وخصائص ادارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠

جدول رقم (١) سمات وخصائص ادارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠

ادارة الجودة الشاملة	الايزو ٩٠٠٠
- التركيز المطلق على العميل المستفيد من الخدمة " الداخلي والخارجي " .	- ليس من الضروري التركيز على العميل
- ترتبط باستراتيجية المنظمة ككل .	- لا ترتبط باستراتيجية موحدة .
- تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم والادوات والاساليب	- تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظم الاجراءات .
- التأكد على مشاركة وحماس العاملين .	- مشاركة العاملين ليس ضروريا .
- تحسين مستمر وتعميق لمفهوم الجودة الكلية وعملية لا تنتهى .	- لايلزم التركيز على التحسين المستمر لانها تمثل مجرد قرار .
- تعنى بالمنظمة ككل بجميع اداراتها ووظائفها ومستوياتها	- يمكن ان يكون التركيز جزئيا .
- كل فرد مسئول عن الجودة .	- قسم الجودة هو المسئول عن الجودة
- تتضمن وتشتمل على تغيير الثقافة والعمليات .	- من الانسب كثيرا الاحتفاظ بالاوضاع

مزايا تطبيق اداره الجوده الشامله فى المنظمات الحكوميه



التنمية الشاملة فى مختلف المجالات والانشطه القوميہ

المحور الثانى

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتطوير الخدمات الحكومية

تقديم

لقد اصبح من المتفق عليه ان نجاح جهود التنمية فى مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية يستند أساسا الى وجود جهاز ادارى قوى وقادر ، وليس فقط على التصدى للمشكلات القومية التى تواجهها الدولة ووضع الحلول الجذرية لها والتخفيف من حدة الروتين والبيروقراطية التى يعيشها العديد من وحداته وإنما ايضا لمواجهة المتغيرات والتحويلات الحادثة والمستقبلية عالميا ومحليا، لاسميا بعد انهيار الاتحاد السوفيتى ونظم الاقتصاد الموجهة ، واشترك معظم الدول فى اتفاقية الجات والتبادل التجارى على المستوى العالمى .

- ونظرا لأهمية الدور الذى تلعبه وحدات الجهاز الادارى باعتبارها الأداة المحركة لقوى الانتاج وطاقتة ، ولكونها القوة الحقيقية القادرة على توجيه موارد المجتمع لتحقيق التنمية الشاملة ، فإن حتمية تطوير الادارة الحكومية وزيادة إنتاجيتها وتحسين نوعية وجودة الخدمات الحكومية، يكون المدخل الوحيد والاساسى للتنمية ولمواجهة المتغيرات المحلية والعالمية الحالية والمستقبلية .

ويعتبر مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم التى يمكن أن تستند عليها المنظمات لضمان التطوير والتحسين المستمرين لرفع مستويات الاداء وزيادة جودة الخدمات بما يشبع احتياجات طالبيها حاليا ومستقبلا ، لاسميا بعد التعديلات التى ادخلت على المواصفات القياسية الدولية ايزو ٩٠٠٠ فى اغسطس ١٩٩٦ التى جعلت مصطلح المنتجات يمتد ليشمل مدلولة " المنتجات المادية والخدمية " ولم يعد قاصرا على المنتجات الصناعية .

ومن أهم اعتبارات إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير أداء الخدمات فى المنظمات الحكومية:

١- العمل على تحقيق رضاء العميل المستفيد من الخدمة :-

ذلك ان تحقيق رضاء العميل (المستفيد من الخدمة) يمثل عنصرا رئيسيا ومحوريا فى ادارة الجودة الشاملة ، وهو معيار نجاح المنظمة الحكومية ، ويتفق ذلك مع المداخل الحديثة للتسويق حيث يصبح المبدأ الان هو :-

إنتاج ما يمكن تسويقه ، وليس تسويق ما يمكن انتاجه

لذلك ينبغى على المنظمة لتحقيق رضاء المستفيدين من الخدمة ، ان تحدد من هم عملاءها ؟ وماهى احتياجاتهم ومتطلباتهم ؟ وهو مايستلزم دائما اجراء الدراسات والبحوث المستمرة للتعرف على احتياجات رغبات العملاء .

كما ان التعامل مع العملاء ومدى رضائهم بجودة السلع والخدمات المقدمة، يعتبر بمثابة البؤرة للعناصر الثلاث الرئيسية المكونة لنظام الجودة والتي تشمل:

- مسئولية الادارة .
- الموارد البشرية والمادية .
- الهيكل التنظيمى وتفاعل هذه العناصر لرضاء العميل " المنتفع بالخدمة " .

٢- التزام ومسئولية الادارة العليا^١ بتحقيق الجودة الشاملة :-

هل تعلم

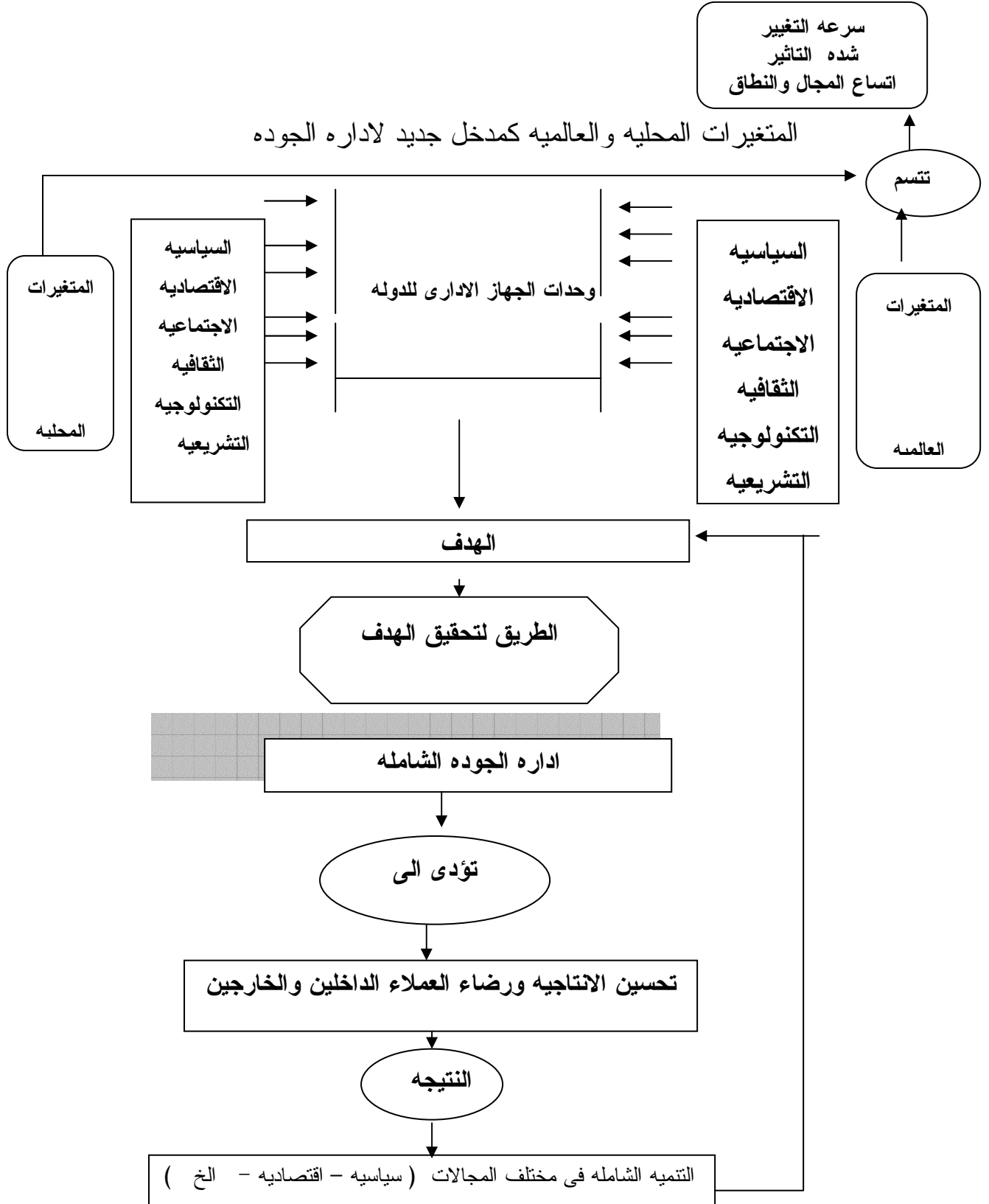
- ان التزام الادارة العليا .. امر حيوى لمصادقية تحقيق الجودة الشاملة .
-ان الادارة العليا هم الذين يستطيعون ان يجعلوا الجودة فى مقدمة اولويات المنظمة

الجودة يجب أن تكون جزء من جداول أعمال الإدارة العليا

لذلك فان

¹ د. ناصر الدين قرة ، متطلبات تطبيق سلسل المواصفا القياسية الايزو ٩٠٠٠ فى قطاع الخدمات ، وغير منشور .

والشكل التالي يوضح ان ادارة الجودة الشاملة ، هي الوسيلة الاساسية الحديثة للادارة فى مواجهة المتغيرات المحلية والعالمية .



شكل رقم (٢) اداره الجوده الشامله وسيله التتميه فى شتى المجالات

متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

١. مشاركة جميع الافراد العاملين بالمنظمة^٢ :

فالواقع ان كل فرد مشترك فى توليد الأخطاء والعيوب ولهذا فان مدخل ادارة الجودة الشاملة يؤكد على ضرورة مشاركة الجميع بدءاً من المديرين ومرورا برؤساء الاقسام ووصولاً الى العاملين ، حتى الذين يعملون فى " البوفية " ذلك ان مشاركة جميع الأفراد تؤيد من عملية الخلق والإبداع لكل قوة العمل بالمنظمة .

فمثلا :- قدم موظفو شركة تويوتا الذين لايزيد عددهم عن ٤٠٠٠٠ موظف عدد ٦٨٧٠٠٠ اقتراح لتطوير تحسين المنتجات والعمليات فى آخر السنوات .

طبقا لادارة الجودة الشاملة فان العامل هو الخبير فى تحليل المهام ، فالعاملين اكثر خبرة فى تحديد المشاكل ، ويستطيعون وصف وتحليل العمل بتفصيل اكثر مما يفعله المدير ، وهذا الاساس فى تحليل وتحسين العمليات .

٢. الارتفاع المستمر بمستوى مهارة وكفاءة العاملين بالمنظمة :-

تتطلب ادارة الجودة الشاملة تفاعل جميع العاملين مع اهداف المنظمة وتوافر وسائل اتصال فعالة ومتجددة مع الاعتماد على معايير دقيقة للاداء وضرورة التدريب المكثف للعاملين وتقدير المتفوقين والتميزين منهم - الامر الذى يتطلب توافر عدة شروط من اهمها:-

* وجود قيادات ادارية قوية .

* برامج تدريب فعالة .

اداء مختلف الاعمال يكون وفق معدلات او معايير محددة مسبقا :-

وتعتبر معدلات اداء جودة الخدمات من اهم الوسائل المتبعة عالميا لضمان ضبط جودة الخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين .

وهناك عدد من المفاهيم النمطية المستخدمة التى ينبغى اتباعها لوضع هذه المعايير

وقياسها ومراقبتها من اهمها :-

² د . فريد زين الدين ، مرجع سابق

- الفترة الزمنية ، وتشمل الفترة المستغرقة لانجاز الخدمة .
- الدقة فى تقديم الخدمة كمعيار لمستوى الجودة .
- نسبة او معدل النجاح او التفوق .
- قياس الاداء للنتاجية او الجودة .
- مدى رضا المستفيدين " العملاء الداخليين والخارجين "

٣. التحسين المستمر فى معدلات أو معايير اداء مختلف الاعمال بالمنظمة :-

وذلك عن طريق تبنى عددا من المفاهيم الثابتة بهدف تقديم الخدمة فى اقل وقت واقل

جهد وبأعلى جودة وهى :-

- المعايير * المعلومات
- العدالة والاحترام * الاختيار والاستشارة والملاحظة
- تقرير وتصحيح الخطأ * الكفاءة

٤. توفير بيئة ومناخ عمل مناسبين لتحقيق الجودة :-

تعمل ادارة الجودة الشاملة على خلق المناخ التنظيمى الملائم الذى يسمح ، بانطلاق

الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة للعاملين ، وعلى ذلك ينبغى على ادارة الجودة مراعاة ما

يلى :-

- عدم التمسك بالتقاليد والمبادئ التنظيمية باعتبارها مقدسات .
- ارساء قيم جديدة تقوم على اعلاء العميل واعتبار تلبية احتياجاته وتوقعاته هى المعيار الرئيسى الذى يجب ان تقدر به مستوى الخدمة المقدمة اليه .
- صناعة وإبراز الأبطال الجدد للمناخ الجديد بحيث يكون القدوة هو الشخص الذى يخدم العميل بأفضل صورة .
- العمل على وضع معايير وأسس موضوعية للأجور والحوافز .
- تشجيع جميع الأفراد ودفعهم الى مناقشة المشاكل الخاصة بالعمل .
- ان يتقبل جميع الافراد العاملين منطق بانه ليس هناك حالة مثالية أو اداء امثل .

- ان لايسمح الافراد العاملين بانتقال العيوب إلى العملية التالية .
- تشجيع العمل الجماعى من خلال فرق العمل " حلقات الجودة " .
- ان لاينافس العاملين مع بعضهم ولكن يتم التنافس مع المنظمات المنافسة .
- مواجهة الأخطاء بحرية دون توجيه إتهامات .
- أن ينظر الافراد العاملين للأخطاء كفرصة للتحسين .

٥- العمل على تحقيق رضاء العاملين داخل المنظمة :-

فالعاملين بالمنظمة فى مفهوم ادارة الجودة الشاملة يعتبرون عملاء داخليين بالمنظمة وتحقيق رضاهم يؤدي الى تحسين مستوى ادائهم للاعمال المنوطة بهم ومن ثم تحقيق رضاء العميل الخارجى " المستفيد من الخدمة " وهو ما يؤدي الى جودة جميع العمليات بأعتبار ان عمال كل مرحلة يعتبرون عملاء للمرحلة السابقة ، وهو ما يؤدي الى جودة الخدمة النهائية .

ويقتضى ذلك :-

التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج

٦ - التقليل من المستويات الإدارية المختلفة :-

حيث يساعد على ارتفاع معدلات الجودة فى انحاء التنظيم ،وبشكل عام يؤدي الى ضمان مايلى :-

* سهولة عمليات الاتصالات الراسية والأفقية، مما يؤدي الى تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لأداء اعمالهم بكفاءة .

* قدرة العاملين على نقل وجهات نظرهم ومقترحاتهم للادارة العليا بدقة .

* تجنب عقبات الاتصالات الناتجة عن بطء وعدم دقة البيانات لعدم جواز تخطى أى

مستوى ادارى .

- تسهيل عمليات الرقابة وتقييم نتائج الاعمال وتحليل المشكلات .

٧- الأعتتماد على اسلوب فرق العمل لحل المشكلات وتحسين الجودة والتطوير

هل تعلم ...

ان تفكير وجهد مجموعة افضل من الاقتصار على تفكير وجهد فرد واحد .

وتأخذ فرق العمل أشكالاً متعددة حسب الغرض منها هي :-

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية ويتم ذلك عن طريق فرق النمر لتحديد مواقع

المشكلات وتحري اسبابها .

- تحسين الجودة من خلال حلقات الجودة .

- مجموعات التركيز ،للتركز على توافر الكفاءة فى العمل لتدعيمها وتقويمها

والأستمرار فى التحسين .

- الادارة الذاتية من خلال الاجتماعات والاشترك فى اتخاذ القرارات .

ويتوقف نجاح فرق العمل على مجموعة من العوامل تتمثل فى :-

- حسن الاتصالات .

- تدريب قيادة الفريق

- زيادة التعاون والارتباط والولاء .

- تقليل النزاع .

- اعلاء مفهوم رضاء العملاء .

- الاحساس بالمسئولية .

٨- استخدام التكنولوجيا المتطورة الحديثة فى اداء مختلف الاعمال :-

هل تعلم ...

تكنولوجيا متقدمة فى الاداء = اداء جيد خالى من الاخطاء + سرعة فى تقديم الخدمة

٩- صفرية الاخطاء :- ويقصد به اداء العمل بشكل صحيح من اول مرة ،وبصفة

مستمرة فجودة الخدمة تستلزم معرفة ما يريد العميل (المستفيد) وتحقيق الرغبة بشكل

صحيح من اول مرة بحيث لا يضطر المستفيد الى العودة للموظف مرة اخرى لتعديل أخطاء او قصور تم .

- وصفية الاخطاء هي معيار للاداء الادارى من خلال التحسين المستمر لكافة العمليات وذلك من خلال الرقابة المستمرة لجميع الانشطة الرئيسية على مستوى المنظمة ككل .

١٠ - تحقيق ميزة تنافسية للخدمة التي تقدمها المنظمة :-

بمعنى المقارنة المنتظمة والدائمة لأداء المنظمة بأقوى منافسيها وكذا بالمنظمات الأخرى الناجحة فى مجال عمل المنظمة . ويستهدف ذلك مقارنة مجموعة من معايير الاداء وتطبيق أفضلها داخل المنظمة .

خطوات تحقيق التمييز التنافسى :-

- تحديد النطاق او المجال الذى تجرى عليه عملية المقارنة . خدمات ، عملاء ، عمليات
- تحديد واختيار المنافس الافضل بمدلول الخدمات والعمليات .
- تحديد أنسب المقاييس التى سوف تستخدم لتحديد مستويات الأداء فى عمل المنافس فى منطقتك ووضع استراتيجية لتجميع البيانات المطلوبة لعمل مقارنة ذات معنى وتتميز بالثبات .

- تحديد نواحي قوة المنافس ، وقارن ذلك بأداء منطقتك ثم تساءل عن :-

- هل المنافس افضل ؟ وما مدى افضليته ؟
- اذا كان المنافس افضل ، لماذا هو افضل ؟
- ما الذى يمكن ان تتعلمه منه ، وكيف يمكن تطبيق ما قد تعلمناه منه فى منطقتنا ؟

- اعداد وتطوير خطة عمل لتحقيق الميزة التنافسية.

مطلوب منك ان تطبق تلك الخطوات على منظمتك التي تعمل فيها لتصل منها الى خطة عمل لتحقيق التمييز التنافسي

١١ - المراجعة والمتابعة المستمرة فى جميع المراحل من بداية عملية التخطيط حتى وصول الخدمات الى طالبيها :-

ويتم ذلك من خلال المعلومات وتوفير الإحصاءات والبيانات عما يدور من اعمال للتأكد من جوده الخدمة ، وبما يصحح مسار العمل فى اتجاه الهدف اولا بأول بما يقلل الفاقد فى الوقت والجهد والتكاليف ويساعد على تلافى حدوث المشكلات قبل وقوعها او حتى يمكن الاستعداد لمواجهتها ، ويستلزم ذلك ضمان ما يلى:

* دقة الوسائل والاساليب المستخدمة فى عمليات المراجعة والمتابعة .

* استمرار عمليات المراجعة والمتابعة على كافة المستويات .

* الاهتمام بالمتابعة الذاتية ومحاسبة النفس وتعميق الاحساس بها.

والله اعزى ان المشار

حدد بنفسك الدور الذى يمكنك ان تؤدية لتطوير اداء الخدمات الحكومية فى منظمتك بعد ان تعرفت على مفهوم واساليب ادارة الجودة الشاملة فى المنظمات الحكومية .

مشاكل وصعوبات تطبيق الجودة كمدخل لتطوير الخدمات الحكومية

وقد مرت برامج الجودة بالعديد من المشاكل والصعوبات ومن اهمها :

- تعدد التشريعات والقواعد الحاكمة لتقديم الخدمة ، وتقادمها .
- جمود الهيكل التنظيمي لمواقع الخدمات الحكومية .
- تعقد نظم واجراءات تقديم الخدمة .
- عدم مناسبة مكان وظروف العمل .
- القصور في الاجهزة والمعدات اللازمة لاداء العمل .
- عدم وجود نظم موضوعية لحفز العاملين .
- عدم مشاركة العاملين في صناعة القرارات او حل المشكلات .
- عدم الاهتمام بالبرامج التدريبية التي ترفع من كفاءة اداء العاملين وتؤهلهم للتعامل مع المستفيدين من الخدمات .

ومن معوقات تحقيق الجودة ايضاً:

- اولا : الامل فى ان الشعارات قد تؤدى الى تحسين الجودة .
- ثانيا : التدريس غير الواعى لطرق حل المشكلات والأساليب الإحصائية الامر الذى يؤدى الى الاستخدام غير السليم لها فى تحليل البيانات وبالتالي الوصول الى نتائج خاطئة ومضللة كما ان انتشار وتعدد البرامج الاحصائية الجاهزة . وسهولة استخدامها فى تحليل البيانات بدون وعى كاف للمفاهيم والطرق الاحصائية غالبا ما يؤدى الى نتائج غير سليمة .

١- الشعور لدى الكثير بان الالات الجديدة والصيانة المستمرة والمكثفة ستؤدى الى تحسين الجودة .

٢- انخفاض المستوى التعليمى بالمدارس والجامعات.

- ٣- تخصيص قسم مسئول عن الرقابة على الجودة فى المنشأة ، يسلب المسئولية الحقيقية من العاملين بهذه المنشأة ، وذلك لان الجودة مسئولية جميع العاملين وليست مقصورة على قسم معين .
- ٤- الاتصال مع الاستشارى لتقديم وصفة جاهزة لتحسين الجودة بدلا من ابتكاروصفة تتفق واحتياجات المنشأة من العاملين فيها .
- ٥- البحث عن اعدار كالقول بان " مشكلتنا تختلف " او ادارة الجودة عندنا تقوم بعملها " او " لدينا رقابة الجودة " او " اننا ننفذ المواصفات " .

ثانيا : الادارة الجيدة للموارد البشرية فى المنظمة

الموارد البشرية هى القوة الدافعة لنجاح مدخل ادارة الجودة الشاملة ولذلك :

- توجيه الاهتمام اليها من خلال الادارة الجيدة لها والبعد عن الطرق التقليدية فى إدارتها
- التركيز على تطوير الأداء والارتقاء بنظام الاختيار ، التعيين ، شغل ، الوظائف وتقييم الاداء .

برامج التدريب والتحفيز .

- بناء فرق العمل ذاتية الادارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر .
- اعادة وصف الوظائف .
- تطوير عملية تقييم الوظائف .
- تقييم تقارير الاداء .

وهناك ممارسات ينبغى ان تتوارى فى ظل مدخل ادارة الجودة الشاملة وهى :

- وقف ترتيب العاملين حسب الاداء او القسم او الادارة التى يعملون بها .
- التوقف عن استخدام نظام الجدارة والمكافاة مقابل الاداء الفردى والاعتماد على نظام الفريق الواحد .

ممارسات يجب التركيز عليها :

- التدريب المستمر .
- المشاركة فى وضع خطط وبرامج التحسين .
- مكافاة الفريق المبدع .
- تقدير الجهود المتميزة .

ثالثا : التعليم والتدريب المستمر

يتطلب تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة وضع الخطط الكافية والتفصيلية والمتعلقة بالتعليم والتدريب للجميع .. لا بد من سيادة ثقافة الجودة الشاملة للمؤسسة من خلال توصيل المفاهيم والمبادئ والممارسات والاساليب والطرق التى تدعم التطبيق الناجح .

" اذا اردنا ان نضع مفهوم ادارة الجودة الشاملة موضوع التطبيق الفعلى . فانه ينبغي الاهتمام بالتدريب المستمر للخط الاول من القوى الوظيفية "

ديمنج

يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لاكسابهم الوعى باهمية وبمفاهيم الجودة الشاملة . ولكى تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر . فالتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل .

" ميلر "

رابعا : تبنى انماط قيادية ملائمة لفلسفة ادارة الجودة الشاملة

هناك العديد من الانماط القيادية فى الممارسات الادارية .. ولكن

النمط الملائم لادخال وتطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة .. هو النمط الذى يعمل بروح الفريق ... هو النمط الذى يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعى المنسق ... هو النمط الذى يحرك ويحفز العاملين من اجل الابداع والابتكار والتحسين المستمر .. هو النمط الذى يكون قدوة ونموذج يحتذى به .

- نمط له القدرة على دعم ومؤازرة القائد لمدخل ادارة الجودة بالممارسات الصحيحة بقدر وجود بنية اساسية ومناخ وثقافة صحيحة لنجاح التطبيق .
- انه النمط الذى يولى اهتماما متوازنا بالعنصر البشرى والتكنولوجيا والجانب الهيكلى ..
- انه النمط الذى يقود عملية التحول الاستراتيجى .

خامسا : المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمنظمة

تتطلب ادارة الجودة الشاملة :

- ازالة الحواجز من امام جهود تحسين الجودة الانتاجية .
- التخلص من الخوف حتى يستطيع كل فرد ان يعمل من اجل المنظمة .

وهذا يتطلب التعامل مع كل الافراد كفريق واحد

وهذا يتطلب ايضا

ضرورة وجود رؤية مشتركة ومعروفة ومقبولة من جانب كافة العاملين والمديرين تمثل توجه موحد للتنظيم ككل بشكل يعمل على تلاشى ازدواج وتكرار وتعارض الجهود المبذولة

هل المشاركة تقتصر فقط على العاملين بالمنظمة ؟

- المشاركة تشمل ايضا الموردين او طالبي الخدمة .. وذلك من اجل المحافظة على الجودة من خلال توريد افضل المواد المطلوبة لعملية الانتاج او اقتراح افضل الطرق والادوات لتقديم الخدمة .

سادسا : انشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة

- من أهم العوامل التي تساعد على التطبيق الناجح والفعال لمدخل ادارة الجودة الشاملة .. وجود نظام معلومات مترابط وشامل .
 - ان احد مبادئ الجودة الشاملة هو التركيز على رضاء العميل ...
- لذلك نجد ان :
- وجود نظام فعال للمعلومات يفيد تماما فى التغذية العكسية الواردة من العميل أو المستفيد من الخدمة .

- نظام المعلومات هو الأساس فى تحديد معايير القياس للاداء والعمل وللمنظمة ككل .

- التركيز على رضا العاملين ومعرفة سلسلة العمل الداخلية والتحسين المستمر
للجودة التي لا سبيل اليها الا عن طريق توافر المعلومات وتحليلها وتبادلها عبر
المنظمة

- تفسير المعلومات يصبح اداة فعالة لرفع مستويات الجودة عن طريق نشر
المعلومات بين جميع العاملين .

وعموما يساعد نظام معلومات ادارة الجودة الشاملة على :

- التركيز على العميل .
- تلبية الاحتياجات والالتزامات .
- ادارة عملية التصنيع والانتاج والتخلص من المخلفات .
- استمرار جهود التحسين المستمر والتنسيق بين الاقسام المختلفة .

وتعتبر المتطلبات التالية عوامل اساسية لتبنى فلسفة ادارة الجودة الشاملة
بالتطبيق العلمى:

(١) ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل ادارة الجودة الشاملة . فيجب على الادارة العليا
بالمنشأة ان تدرك مسئوليتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة وما ترتب على ذلك من اشتداد
حدة المنافسة وتأخذ على عاتقها مسئولية قيادة التغيير فالكثير من اللوائح والاعمال الروتينية
يجب ان تتطور بأعتبارها من ضمن العقبات التي تحد من الوصول الى تطبيق الجودة الشاملة
فبدون الاقتناع الكامل من قبل الادارة العليا باهمية الجودة فان اية جهود تبذل على مستوى
ادارى آخر لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه فتبنى فلسفة ادارة الجودة الشاملة تبدا من
اقتناع الادارة العليا بالتحسين والتطوير الذى يترجم فى صورة خطط ومواصفات واختبارات ثم
يلى ذلك التنفيذ الفعلى .

(٢) ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة الى تحقيقها بأعتبار ان تحديد الاهداف هو المدخل الاولى فى ادارة الجودة الشاملة .

(٣) ان الأهداف التى تسعى الادارة الى تحقيقها يجب ان تكون موجهة بأحتياجات ورغبات المستفيدين فى الاجل الطويل دون التركيز بدرجة اساسية على تحقيق الربح فى الاجل القصير فضلا عن ضرورة تناسب المنتج او الخدمة مع احتياجات المستفيدين.

(٤) التأكيد على تعاون كافة الأقسام بالمنشأة فى تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة حيث تتجلى فى هذه الوظيفة اكثر من أى وظيفة اخرى ضرورة التوحيد والتنسيق فى الجهود ويذهب بعض الكتاب الى ابعد من ذلك بالقول ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة لايتطلب فقط ايجاد نوع من التنسيق بين الادارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمى بل ضرورة ايجاد ذلك النوع من التعاون بين ادارة المنشأة والجهات الاستشارية المتخصصة فى تطبيق مدخل الجودة الشاملة .

(٥) ضرورة ادخال التحسينات والتطورات على اساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المدربين والعاملين على كيفية استخدام هذه الاساليب والنماذج واهمها :

- العصف الذهنى . - تحليل السبب والاثر .

- تحليل البيانات . - الجداول الاحصائية .

- الاعمدة البيانية . - الرسوم البيانية المدرجة .

- الرسوم البيانية الخطية . - لوحات الشنت .

- خرائط المراقبة . - مبدا باريتو .

- الاساليب الاحصائية الاخرى .

(٦) ضرورة إرتكاز فلسفة ادارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة .

(٧) إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط بهم ودون التدخل فى كل كبيرة وصغيرة من قبل الادارة أثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على اداء عمله فالفكرة الاساسية لدى بعض العاملين ان الادارة دائما تطلب المزيد منهم ومن الصعب ارضاؤها فى جميع الاحوال مما يترتب على ذلك من فشل فى تحقيق الأهداف المحددة وانخفاض الجودة بصفة عامة .

(٨) ارتباطا بالنقطة السابقة يجب ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف والتي قد تتمثل فى شكل او آخر مما يلى :

* الخوف من التقدم بأفكار جديدة .

* الخوف من انخفاض معدلات الاداء .

* الخوف من المساهمة بأقصى جهد ممكن .

* الخوف من عقوبات الادارة فهناك رئيس العمل الذى يؤمن بالتخويف . حتى يمكنه السيطرة على العاملين لدية .

* عدم القدرة على خدمة مصالح الشركة بطريقة افضل ، لمجرد الالتزام بأتباع قواعد او لوائح معينة .

(٩) النظر الى عملية تطوير وتحسين الجودة على انها عملية مستمرة الامر الذى يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات حتى تكون ملبية لاحتياجات طالبي الخدمة أو المستفيد النهائى وهذا يتطلب تاسيس حلقات رقابة الجودة كما هو مطبق بالمؤسسات اليابانية .

مراحل تطور ادارة الجودة الشاملة

المرحلة الصفرية : مرحلة الاعداد

• دراسة مدى الحاجة الى ادارة الجودة الشاملة

- إتخاذ قرار بمدى أهمية تطبيق المنظمة لهذا المدخل .
- عرض نجاحات المنافسين وتحارب الشركات الناجحة .

* تدريب كبار المديرين

- توحيد الفكر مع فلسفة ادارة الجودة الشاملة .
- التغلب على الخوف من التغيير ومواجهة المقاومة .
- تحديد الصطلحات التي سوف نستخدمها المنظمة .

* التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة

- الرسالة .
- الرؤية .
- تطوير الاستراتيجيات والعمليات اللازمة لتحقيق الرؤية .
- وضع الاهداف العريضة .

* تحديد الاهداف العامة للمنظمة

- الأمن الوظيفي " لمن يفقدوا اعمالهم " .
- الدعم الادارى " اتاحة الفرصة لتقديم الاقتراحات " .

* قرار التقدم والالتزام بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ

- قرار بالالتزام بتوفير الموارد .
- الوقوف على مدى التقدم فى تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

* نقل الرسالة الى كافة العاملين

- ان يعرف ماهية الرسالة .
- ان يصدقها بنفسه .
- ان يلقيها بنفسه .

المرحلة الاولى : التخطيط

- اختيار اعضاء المجلس الاستشارى للجودة .
- اختيار منسق ادارة الجودة الشاملة .
- تدريب المجلس الاستشارى ومنسق ادارة الجودة الشاملة .
- عقد اول اجتماع للمجلس الاستشارى واعداد مسودة خطة التنفيذ .
- اعتماد الخطة والتعهد بتوفير الموارد اللازمة .
- تحديد العمليات الاساسية واختبار استراتيجية تنفيذ الخطة .

المرحلة الثانية : مرحلة التقدير والتقويم

- التقويم الذاتى :

هناك عدد من التساؤلات الهامة التى يمكن على ضوء إجاباتها من المديرين تهيئة

المناخ المناسب للبدء فى تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

- التقدير التنظيمى :

وهذا يعنى تقييم الوضع الحالى للمنظمة وتقييم كافة العوامل التى يمكن ان تقود المنظمة الى

الأفعال الايجابية التى تركز على التحسين المستمر ،مع التركيز على الثقافة التنظيمية التى

تشتمل على الفلسفة ، الاتجاهات ، المعتقدات ،القيم .

• دراسة العملاء " المسح الشامل "

التعرف على مدى رضاء العملاء وعلى ما يقدمونة من مقترحات فى مجال التحسين والتطوير من خلال لقاءات عمل او من خلال الاتصالات الهاتفية او من غيرها من وسائل الاتصال .

• التغذية العكسية للتدريب

تقييم التدريب الاساسى للمديرين والعاملين واذا لم يكن التدريب الاساسى فعاليا فسوف تحتاج المنظمة الى وقت لاجراء التعديلات اللازمة فى البرامج الضرورية للتدريب .

المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ

• اختيار المسؤولين وتدريبهم

• تدريب الادارة والعاملين

- التدريب الذى يستهدف خلق الإدراك والوعى بالجودة الشاملة .

- التدريب التوجيهى نحو الاهداف المطلوبة .

- التدريب لتنمية المهارات .

* تدريب المشاركين فى فرق العمل

- جمع المعلومات .

- تحليل المعلومات .

- تقديم وعرض النتائج .

- المتابعة .

• التدريب الإحصائى لضبط الجودة

- المدرج التكرارى .

- الارتباط .

- خرائط رقابة العمليات .

• التدريب على الاساليب المستخدمة فى حل المشكلات

- تحليل العمليات .
- خرائط التدفق .
- العصف الذهنى .
- اشكال السبب والاثر .
- تحليل باريتو .

المرحلة الرابعة : مرحلة تبادل ونشر الخبرات

- إنها مرحلة الحصاد .. مرحلة استثمار الخبرات والنجاحات لمزيد من الثقة والتحفيز ويتم فيها
- دعوة جميع وحدات المنظمة وفروعها وجميع المتعاملين معها للمشاركة فى عملية التحسين .. واقتناعهم بالمزايا التى تعود عليهم من وراء هذه المشاركة .
 - يتم فيها إعلام كل الوحدات بنتائج ادارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر حيث تقوم الادارة بهذه الدعوة ويتولى الرؤساء شرح النتائج التى آمكن التوصل اليها .
 - يتم توجيه الدعوة الى الموردين او المستفيدين من الخدمة لحضور جلسات مجلس الادارة للحصول على تأييدهم لما تم تنفيذه باعتبار ان نجاح الجودة الشاملة لا يتحقق بدونهم .

خطوات تطبيق الجودة الشاملة :-

- ١- فهم وإدراك أهمية تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة من قبل ادارة المنشأة .
- ٢- هذا الفهم والادراك يجب ان يحول الى سياسة مكتوبة ومنشورة للأخذ بها داخل المنشأة .
- ٣- وضع تنظيم أمثل لتحقيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة، فالأفراد بمفردهم لا يستطيعون تحقيق فلسفة بدون تنظيم فعال يحدد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات بالنسبة لفرق العمل التي تتولى هذه المهمة .
- ٤- القياس : تحديد تكلفة النظام .
- ٥- التخطيط لتطبيق النظام .
- ٦- التصميم .
- ٧- وضع النظام .
- ٨- التأكد من امكانية تطبيق النظام .
- ٩- تحديد وسائل الرقابة على نظام الجودة .
- ١٠- تكوين فريق العمل .
- ١١- التدريب .
- ١٢- التطبيق .

المحور الثالث :

الإطار الفكرى لفكرة حلقات الجودة

مفهوم حلقات الجودة :

هى تلك المجموعات الصغيرة من العاملين الذين يعملون بكل حماس وجدية من أجل ان يطورو مستويات الجودة والانتاجية فى مواقع العمل التى ينتسبون اليها جنباً الى جنب مع قيامهم بواجباتهم الاعتيادية وهذه المجموعات من العاملين تعرف باسم حلقات الجودة ويحقق اشتراك العامل فى عضوية حلقة الجودة درجة من الاشباع للحاجات الانسانية. وترتكز ادارة الجودة الشاملة على تحقيق العمل الجماعى وبصفة خاصة عن طريق تكوين حلقات الجودة وتحليلها واقتراح الحلول الكفيلة لحل المشكلات .

بداية حلقات الجودة الشاملة :

- بدأت فى اليابان اول حلقة للجودة ١٩٦٢ وطبق فى ٣٥ شركة ووصل الى ٤٩٣٠ فى عام ١٩٦٥ وفى نهاية ١٩٧١ وصل الى ٤٣٣٦٦ وقد يصل الى امثال هذا العدد لغير المسجلين لدى جمعية العلماء والمهندسين اليابانيين .
- فى امريكا عام ١٩٦٨ عندما زارهم مجموعة يابانية وشرحوا فكرة حلقات الجودة ولم تقتنع فى البداية بتطبيقها لمبدأ ZERO DEFECTS تجربة التخلص من العيوب تماما .
- وبحلول ١٩٧٤ بدأ عدد محدود من المؤسسات الامريكية تاخذ بمفهوم برامج حلقات الجودة وأول تطبيق لها كان فى قسم الصواريخ والفضاء فى شركة لوكهيد وتعتبر المؤسسة الاولى لحلقة مراقبة الجودة فى امريكا .
- وبحلول عام ١٩٨٠ اصبحت الحركة حقيقية وواسعة الأنتشار فى العالم كله .

تعريف حلقة الجودة :

" مجموعة من العاملين تتطوع لدراسة وحل مشكلات العمل "

- وحدات عمل ذاتية تتكون من مجموعات صغيرة من العاملين ٤ : ١٠ يشتركون في عمل واحد ويجتمعون على اساس التطوع وفقا لجدول منتظم اسبوعيا في وقت العمل الرسمي أو خارج الدوام الرسمي لتحديد ومناقشة المشاكل التي يطرحونها للنقاش والمرتبطة بأعمالهم ويدير الحلقة ويوجها مشرف أو ملاحظ من العاملين عند مستوى خط الإشراف الأول ويتولى تدريب الحلقة على الاساليب الاساسية لحل المشكلات التي تعرقل سير العمل ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها ثم تطبيقها بعد الموافقة عليها .

- وحلقات الجودة بهذا المفهوم تتطلب مساندة وتأييد الإدارة مثل حضور اجتماعات الحلقة والحصول على محاضر الجلسات وتقديم المساعدة عند الحاجة والاستجابة للاقتراحات المقدمة والعمل على تنفيذها اذا كان في ذلك ميزة وفي حدود الامكانيات .

- تعتبر حلقات الجودة ضربا من الإدارة بالمشاركة اذا تتطلب الاقرار بان العاملين هم اعظم اصول المنظمة وبحصول العاملين على قسط اكبر من الشعور بالمشاركة في العمل والرقابة عليه من خلال حلقات الجودة يزداد ولاؤهم والتزامهم تجاه المنظمة واهدافها وهذا بدوره يدعم الوعي بالجودة ، ولا ينظر الى عائدات حلقات الجودة باعتبارها ذات اتجاه واحد ، بل دعما متبادلا ومتزامنا .

فرق الجودة :

ان ادخال نظام الجودة الشاملة في أى منظمة سواء كانت متخصصة في انتاج منتجات او خدمات لايمكن ان يتم من قبل شخص واحد بمفرده ، ولذا فإن تطبيق مثل هذا النظام يتطلب تشكيل فرق عمل لحل المشكلات وتحقيق الجودة

ومن أهم مزايا فرق الجودة :

١- ان هناك مشكلات كثيرة فى الحياة العملية يصعب حل بعضها من قبل شخص بمفرده

،ولذا فان وجود فرق عمل للتصدى لهذه المشكلات يعتبر امرا ضروريا .

٢- ان حل بعض المشكلات يحتاج الى كثير من المهارات فضلا عن توافر كم هائل من

المعلومات قد لايستطيع انسان بمفرده توفيرها .

٣- ان فرق العمل غالبا ما تؤدى الى اشباع احتياجات الفرد ورفع روحة المعنوية .

٤- ان المشكلات المرتبطة باكثر من قسم داخل المنشأة يمكن حلها بشكل ايسر من خلال

فرق العمل .

٥- ان مقترحات فرق العمل غالبا تكون اكثر قابلية للتطبيق قياسا بالمقترحات التابعة من

العمل الفردى . ويرجع ذلك الى ان الافراد يكونوا متحمسين اكثر لتنفيذ الاعمال التى

ساهموا فى تطويرها .

من هذا المنطلق فان فرق العمل فى اى منظمة تعتبر من العناصر الأساسية فى تشكيل

وتطبيق ادارة الجودة الشاملة بهدف بناء الثقة فى النظام وتحسين عملية الاتصال داخل

المنظمة فضلا عن تحفيز الافراد بتنفيذه .

فرق الجودة القائمة على مستوى الادارات والاقسام :

ويقوم بقيادة هذا الفريق مدير الادارة أو رئيس القسم او مدير الوحدة او الشعبة .

ويعمل هذا الفريق على مساعدة الفرق الفرعية فى الادارات والاقسام .

ولكن من يشارك فى برنامج ادارة الجودة الشاملة له دورا محدد . وهذه الأدوار هى

كالتالى :

دور اعضاء الفريق :

يشارك اعضاء الفريق فى حل المشاكل وتحديد فرص تحسين الجودة وجمع وتحليل

المعلومات واقتراح التوصيات ومتابعة فعالية اداء فريقهم .

دور قادة الفريق :

يعمل قادة الفرق على تعليم وقيادة فرقهم من خلال عملية التحسين المستمر للأداء، وتحديد المسؤوليات والتنسيق بين اعضاء الفريق ومدير الفريق .

دور المشرفين :

يعمل المشرفين على دعم نشاط فريق الجودة الشاملة وذلك بتوفير التدريب اللازم والارشاد لاختيار وتوخي فرص التطوير والمساعدة على تطبيق الحلول المقترحة لذلك التحسين او التطوير . كما يعمل المشرف على تقدير الانجازات الفردية والاعتراف بابداع الفريق على مستوى المنشأة .

دور الادارة :

كما سبقت الاشارة اليه فان المسؤولية التي تقع على عائق الادارة تتمثل فى تقديم الدعم المستمر الايجابى لفلسفة ادارة الجودة الشاملة التي قد تزدهر كلما كان هناك التزام جاد ومخلص من جانب الادارة نحوها ولايكفى ان تكون الادارة مقتنعة فقط بجدوى هذه الفلسفة بل لابد ان تكون ملتزمة بالفلسفة وتطبيقاتها فى العملى .

والتالى قائمة باهم ادوار الادارة :

- التأكيد على دعم فرق الجودة .
- التأكيد على الحاجة لفريق العمل التنظيمى .
- التأكيد على التنسيق بين ادارات المنشأة .
- تقديم الدعم المالى والبشرى لبرنامج ادارة الجودة .
- تقديم التغذية المرتدة لتطبيقات فلسفة ادارة الجودة الشاملة .
- الاجابة والرد فى الوقت المناسب على الاقتراحات التي تتقدم بها فرق ادارة الجودة
- فسح المجال للمكافآت الذاتية والتقدير الذاتى مع عدم الحث على المنافسة السلبية .
- الدفاع عن فلسفة ادارة الجودة فى الاجتماعات المختلفة .

التدريب على الجودة :-

يعتبر التدريب احد العوامل الاساسية فى تطبيق برنامج فلسفة ادارة الجودة وحتى يكون التدريب على الجودة فعالا يجب ان يكون عملية مستمرة ليست فقط لمواجهة التغيرات التكنولوجية بل ايضا التغيرات البيئية والتي تعمل المنظمة فى ظلها .

والتدريب على الجودة يشمل العناصر الاتية :

١- التأكيد على ان التدريب يعتبر جزءا اساسيا فى سياسة الجودة بالمنشأة .

حيث على كل تنظيم ان يحدد سياسته فى ضوء الجودة . هذه السياسة يجب ان تتضمن المبادئ والاهداف والتي تمدنا بإطار يمكن من خلاله تخطيط وعمل الانشطة التدريبية على مستوى المنشأة ككل .

١- تحديد المسئوليات عن التدريب .

يجب ان يكون التدريب على الجودة من اولى مسئوليات طبقة الادارة وكذلك مديري الجودة بالمنشأة .

٢- تحديد أهداف التدريب .

وهذه الاسئلة تعتبر ذات اهمية فى تحديد اهداف التدريب :

أ- كيف يتم الوفاء باحتياجات المستفيد ورغباته من قبل المنظمة ؟

ب- أى المجالات بالمنشأة تحتاج الى التطوير والتحسين ؟

ج- ما هى الاجراءات الجديدة التى يجب العمل بها لتحسين بيئة العمل .

ولتحديد اهداف التدريب فهناك ثلاث متطلبات ضرورية :

- يجب ان تتأكد طبقة الادارة ان الاهداف تم تصنيفها وترتيبها حسب اهميتها .
- الاهداف يجب ان تكون مرنة وقابلة للتحقيق .
- يجب ان تحدد المشكلات الرئيسية لجميع الانشطة بالمنشأة حتى يتم تصميم البرامج التدريبية التى تهدف الى التغلب عليها .

٣- تنظيم التدريب .

فى كل تنظيم غالباً ماتسند مسئولية التدريب على الجودة لشخص او اخر متخصص فى هذا المجال ويجب ان تكون مسئولياتهم فى هذا الصدد هو التأكد من تدريب كافة العاملين المهتمين بالجودة واسناد عملية تدريبهم الى استشاريين متخصصين من داخل وخارج المنشأة .

٤- تحديد الاحتياجات التدريبية .

والخطوات التالية لما سبق هى تحديد الاحتياجات التدريبية وتعتبر مجموعة الاسئلة التالية فى تحديد هذه الاحتياجات بدقة .

- من الذى فى حاجة الى التدريب ؟
- ما هو الاداء المطلوب تحقيقه ؟
- ما الفترة التى تحتاجها عملية التدريب ؟
- ما هى الفوائد المتوقعة من التدريب ؟
- هل هناك حاجة ملحة للتدريب ؟
- كم عدد الافراد المنشغلين بالتدريب ؟
- من الذى سيقوم بالتدريب ؟
- ما هى الموارد والامكانيات المطلوبة لتنفيذ التدريب ؟

٥- تجهيز برامج التدريب وادواتها :

يجب ان يتضمن برنامج التدريب على الجودة ما يلى :

- اهداف البرنامج .
- محتويات البرنامج .
- الطرق التى سوف تستخدم فى البرنامج .
- المسئول عن الجلسات التدريبية المختلفة فى البرنامج .

٦- تنفيذ البرنامج .

ان التطبيق الفعال لبرامج التدريب على الجودة يتطلب نوع من التطوير اثناء عملية التنفيذ حتى تحقق هذه البرامج اهدافها للمدرب والمتدرب .

٧-تقييم النتائج .

لكي نحدد ما اذا كان هناك حاجة الى تدريب اكثر فان طبقة الادارة يجب ان تكون مسؤولة عن تقييم اداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج . فمهما كانت جودة البرنامج ومحتوياته واهدافه لن يكون هناك استفادة مثلى من تطبيقه دون وقوف على النتائج التي حققها قياسا بالاهداف التي تم وضعها مسبقا ولن يتحقق ذلك الا من خلال عملية التقييم .

٨- مراجعة فعالية التدريب .

والهدف من هذه المرحلة هو التأكد من فعالية جهود ادارة الجودة ككل . وهنا يكون التدريب احد العناصر الفعالة فى هذه الجهود، فمراجعة التدريب قد تكشف عن بعض القصور التي يمكن أخذها فى الاعتبار حالة تطوير وتعديل البرنامج وكذلك فان تنظيم التدريب يتطلب مراجعة مستمرة فى ضوء الاهداف الجديدة التي يتم الاتفاق على تحقيقها من اجل الاستمرار فى عملية التحسين .

وعطفا على ما تقدم يجب ان توجه برامج تدريب الجودة الى جميع المستويات الادارية بالمنشأة بدءا بالادارة العليا حتى جميع العاملين المنشغلين بتحسين الجودة بشكل او باخر . فاهمال تدريب أى مسئول ادارى داخل المنشأة قد يؤدي الى تاخير تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة .

علاقة حلقات الجودة بمفهوم ادارة الجودة الشاملة :

" تعرف ادارة الجودة الشاملة بأنها "

ذلك النظام الفعال الذى بواسطته يتم احداث نوع من التكامل والتنسيق والتفاعل بين عمل الادارات المختلفة داخل المنظمة من اجل تطوير الجودة والحفاظ عليها ، وتحسين مستوى أداء جميع الافراد العاملين وتوجيه جهودهم ، بما يؤدي الى الرضا الكامل للمستهلك وبأقل التكاليف الممكنة .

فى الماضى كانت المنظمة تبدأ بادارة الجودة ، وفى الآونة الاخيرة بدأت المنظمات الصغيرة الحجم بأنشطة حلقات الجودة وبعد ذلك تعمل على ادخال ادارة الجودة الشاملة ولكن لو لم تخطط أى منظمة لادخال الجودة الشاملة لن تكتب لحلقات الجودة الشاملة البقاء والاستمرار.

المحور الرابع :

مداخل تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

المداخل الحديثة لادارة الجودة الشاملة

• إدارة الجودة الشاملة :

” منهج تطبيقي شامل أساسه العمل الجماعي يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل او طالبي الخدمة باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات ”

• إعادة هندسة الأعمال :

” إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم العمل لتحقيق تحسن هائل في مقاييس الأداء العصرية : الجودة، الخدمة، السرعة والتكلفة ”

• برنامج SIX SIGMA

وهو برنامج إحصائي لقياس الجودة ومنهج علمي لتحسين العمليات التشغيلية . ويحوي أسلوب ٦ سيجما "Six Sigma" منهجية وفلسفة إدارية تقوم على مبدأ حازم يسعى إلى تركيز الجهد للحصول على منتجات وخدمات تقترب إلى حد كبير من أقصى درجات الجودة والإتقان وبأقل كلفة وفي وقت قياسي وذلك من خلال دمج القواعد الأساسية والتقنيات المستخدمة في الأعمال والإحصاء والهندسة وهذه العناصر الثلاثة تشكل جوهر سكس سيجما الذي يضمن تناغم الجودة في المخرجات النهائية للعمل، وهذا يؤدي لتقليل الأخطاء وتحسين العائدات.

• رسم وتحليل العمليات (Process Mapping)

- ما هي العملية Process ؟

” هي مجموعة نشاطات عمل متصلة ذات علاقات مشتركة ولها مدخلات محددة ومهام ذات قيمة تنتج مخرجات على شكل خدمات أو منتجات للعملاء ”

• أسلوب ESIA لتحليل العمليات

E	ELEMINATE	إلغاء الإجراءات
S	SIMPLIFY	تبسيط الإجراءات
I	INTEGRATE	دمج الإجراءات
A	AUTOMATE	ميكنة الإجراءات

• الأقتداء بالنماذج (BENCHMARKING)

” التعلم من أفضل التطبيقات من أجل الوصول إلى الأداء المتميز ”

- أنواع الاقتداء بالنماذج :

١- الاقتداء بالنماذج المنافسة .

٢- الاقتداء بالنماذج المشابهة .

٣- الاقتداء بالنماذج العامة .

٤- الاقتداء بالنماذج الداخلية .

• الاستماع لصوت طالبي الخدمة

• اساليب الاستماع لصوت طالبي الخدمة:

- الندوات الخاصة (FOCUS GROUP)

- الاستبيانات

- المقابلات الشخصية

- مشاركة طالبي الخدمة ضمن فرق الجودة

- نظام الاقتراحات

وقد تتطلب جميع هذه المداخل الحديثة تحقيق جودة فى اداء الخدمات نوضحها فيم يلي:

أبعاد جودة الخدمة

هناك ابعاد اساسية للجودة وهى التى تحدد جودة الخدمة وفقا لادراك العملاء والمستفيدين من الخدمة والتي تم تحديدها على النحو التالى :

١- الاعتماد والتي تعنى درجة الاتساق فى اداء الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من اول مرة .

٢- درجة الاستجابة والتي تشير الى سرعة استجابة مقدمى الخدمة لمطالب واحتياجات العملاء .

٣- كفاءة وقدرة مقدمى الخدمة والتي تعنى امتلاك الافراد مقدمى الخدمة للقدرات التى تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء .

٤- إمكانية الوصول والتي تشير الى سهول الوصول الى مقدمى الخدمة والاتصال ربهيم عند اللزوم .

٥- المجاملة وتشير الى حسن معاملة العملاء وتقدير ظروفهم الخاصة .

٦- الأتصال والتي تعنى تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمى الخدمة والعملاء بشكل سهل ومبسط .

- ٧- المصداقية وتعنى توافر درجة عالية من الثقة فى مقدمى الخدمة من خلال مراعاة مصالح واحتياجات العملاء .
- ٨- الأمان وتعنى المام العاملين بمهام وظائفهم وبشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من اى نوع من المخاطر .
- ٩- الأهتمام والرعاية والعناية عن طريق بذل كافة الجهود لإشعار العميل بذلك .
- ١٠- الجوانب المادية والبشرية الملموسة وتشمل المظهر الخارجى للمعدات والافراد ومواد ووسائل الاتصال .

ماهية ومبررات قياس جودة الخدمات

تحتاج المؤسسات الخدمية الى اداة تستطيع على اساسها الحكم على فعالية الانشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الاهداف المنشودة والتوصل الى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة وبين النتائج التى تحققت فعلا . وهذه الاداة هى المعيار ومقارنة المحقق بالمستهدف على اساس المعايير المحددة مسبقا هى عملية القياس . والقياس هو الوجه الثانى لعملية المعايرة .

ولذا فان توافر مقياس للجودة يتسم بالدقة والموضوعية يعتبر امرا ضروريا لتقييم الاداء وتحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية ومن ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحسين الجودة فى الاجل القصير والطويل على حد سواء ، بمعنى اكثر تحديدا تتيح عملية قياس الجودة العديد من المزايا للمؤسسات الخدمية والانتاجية لعل اهمها :

- معرفة ما يحتاجه العملاء والمستفيدين وما اذا كانت الاجراءات التى تتخذها المنشأة ملائمة بالنسبة لهم ام لا .
- معرفة ذوى معدلات الاداء المرتفع وذوى الاداء المنخفض وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميز او دفع الاخرين لتحسين ادائهم .

• كذلك فان قياس الاداء الفعلى وفق معيار محدد سلفا يساعد فى تقييم جودة الخدمات والتعرف على الاسباب التى تحول دون الوصول الى هذا المعيار فى حالة نقص النتائج المحققة فعلا عن النتائج المرجوة ،وبناء على ذلك يتم اتخاذ قرارات التغيير او التطوير اللازمة لحسن استخدام الموارد المتاحة وتحقيق اقصى عائد للخدمة بأقل تكلفة .

• تحديد ما هو جيد وماهو سئ فيما يخص كل من المؤسسة الخدمية وعمالها مما يساعد على الوصول للتوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر

لماذا يصعب قياس جودة الخدمات ؟

الى وقت قريب كانت المؤسسات الخدمية تعتمد على المقاييس المستخدمة فى مجال الانتاج الا انه خلال السنوات القليلة الماضية بدأت هذه المؤسسات فى تطوير بعض طرق القياس الأكثر مناسبة لظروفها ، وذلك استرشادا بالمبادئ الأساسية التى حققت نجاحا ملموسا فى مجال الانتاج ، وعلى الرغم من ذلك فما زالت عملية القياس فى قطاع الخدمات غاية فى الصعوبة قياسا بما هو سائد فى مؤسسات الانتاج

وربما يرجع ذلك فى جانب منه الى ان الخدمات فى مضمونها غير ملموسة فعند اتخاذ قرار شراء منتج بسيط من احد المحلات يستطيع المشتري بسهولة من خلال النظر الية تقييمة وتحديد جودته وتكلفته وعقد المقارنة التى تمكنه من اتخاذ قرار الشراء وحتى فى الحالات التى يصعب عليه اصدار حكم بشأنها فانه يستطيع الاستعانة باهل الخبرة فى هذا الصدد .

اما فى الخدمات لا يستطيع الشخص طالب الخدمة ان يعرف طبيعة هذه الخدمة قبل إتخاذ قرار الشراء . علاوة على ان هناك العديد من الخدمات تتسم ببعض الجوانب المهنية والاجرائية التى لا يصعب على الشخص العادى فقط تقييمها وعلى الشخص المتخصص فى الوقت نفسة .

فى الخدمات ايضا يلعب العنصر البشرى دور هام فى انتاج الخدمة .

وهنا تعتمد جودة الخدمة على افراد موجّهين بالمهام اكثر من توجههم باحتياجات العملاء او طالبي الخدمة. كما ان جودة الخدمة ايضا تعتمد على درجة مشاركة المستفيد في عملية انتاج الخدمة . فمشاركة العميل تعتبر هامة لنجاح الخدمة في بعض المجالات كخدمات التعليم والصحة . وهنا نجد ان جميع الخدمات غالبا ما تكون في امس الحاجة الى معلومات دقيقة من العملاء للتعرف على احتياجات كل فرد منهم ومحاولة الوفاء بها ، ولكن عدم وعى بعض العملاء قد يحول دون ذلك . وهنا يتطلب الامر توافر مهارات محددة في مقدمي الخدمة تمكنهم من التعرف على احتياجات المستفيدين من الخدمة بدقة علاوة على ضرورة تنوع اساليب القياس وبما يتلائم مع ظروف كل فرد على حدة .

وهذا من شانه ان يجعل توافر مقياس ثابت لجودة الخدمة امرا صعب .

بالإضافة الى ما سبق هناك بعض الخدمات محدودة (الخدمات القانونية على سبيل المثال) بينما نجد في بعض الخدمات الاخرى (خدمات التعليم والصحة) يكون الطلب عليها مدى الحياة وهنا تظهر اهمية الحاجة للقياس في اوقات مختلفة طبقا لتتابع المراحل الخاصة بكل خدمة على حده . ومما يجعل الاعتماد على مقياس ثابت لقياس جودة الخدمة خلال هذه المراح امرا صعبا في الوقت نفسه .

إضافة الى ما سبق فان المشتري في العديد من الحالات قد لا يتخذ قرار الشراء بمفرده بل من خلال طرف اخر . فبعض العملاء يتخذون القرار الشرائي بشكل اضطراري والبعض الاخر لا يقومون بإختيار مقدم الخدمة بل يتم اختيارة من خلال طرف ثالث قد لا يكون على دراية بمتطلبات المستخدم النهائي . ومثل هذه الامور تحتاج الى معالجات ومقاييس مختلفة في الوقت نفسه .

وإذا كان قياس جودة الخدمات بصفة عامة يعد عملية صعبة نتيجة للعوامل التي ذكرت اعلاه فان هناك بعض الخدمات التي يعد قياس جودتها اكثر صعوبة وخاصة في بعض المجالات الخدمية كمختبرات البحث العلمي تصعب عملية القياس لذا يعول على التخمين والتقدير الشخصي بدلا من القياس .

كما تشير دراسات اخرى الى صعوبة قياس اداء الجودة ببعض المؤسسات الخدمية لصعوبة تحديد مكونات المدخلات والمخرجات فى مثل هذه المنظمات .

تكلفة الجودة :

ووفقا لمنطق ادارة الجودة الشاملة فان تكلفة الجودة هى بشكل مختصر جميع تكاليف الاعمال المتعلقة بتحقيق جودة السلعة او الخدمة ، ومعنى ذلك انها تتضمن تكاليف الوقاية ، وتكاليف التقييم ، تكاليف الفشل الداخلى ، تكاليف الفشل الخارجى، تكلفة الزيادة عن احتياجات العميل ، واخيرا تكلفة الفرص الضائعة .

مفهوم التكلفة والعائد

١- التكلفة والعائد المادى :

- يختلف مفهوم التكلفة فى وحدات الجهاز الحكومى عن نظيرة فى وحدات قطاع الاعمال والوحدات الخاصة فبينما نجد ان هذا المفهوم يرتبط فى قطاع الاعمال والوحدات الخاصة بتعظيم الربحية ، نجد ان العائد فى وحدات الجهاز الحكومى يرتبط اساسا بفلسفة وجود هذه الوحدات وهو تقديم الخدمة المناسبة للجمهور بالجودة المناسبة وفى الوقت المناسب .

- غير انه من الاهمية بمكان مراعاة اقتصاديات تقديم الخدمة بما يكفل تحقيق درجة عالية من الكفاءة اخذا فى الاعتبار الارتباط بين التكلفة والعائد المتوقع .

- وعلى ذلك يجب ان يكون واضحا ان تطوير اداء الخدمات يتضمن حساب العديد من المتغيرات منها جودة الخدمة وارتباطها بالتكلفة المتوقعة .

- ومن الاخطاء الشائعة فى مجال تحسين اداء الخدمات المقدمة للجمهور زيادة عدد منافذ الخدمة دون اخذ عنصر التكلفة فى الاعتبار .

- وتجدر الاشارة الى ان هناك العديد من الاساليب العلمية التى يمكن استخدامها لايجاد التوازن المنشود بين زيادة عدد منافذ الخدمة وبين التكلفة المرتبطة بها منها نظرية صفوف الانتظار والتى تقوم على حساب كثافة طلب الخدمة ومتوسط وقت الانتظار لكل عميل .

- ان التطوير الحقيقى للخدمات الحكومية لا يقتصر فقط على تحسين جودة الخدمة او اساليب ادائها بل يعمل ايضا على تخفيض التكاليف التى تتحملها المنظمة فى سبيل انتاجها وتعمل العديد من المنظمات الحكومية على تخفيض تكلفة الخدمات سواء كان يتم تغطيتها عن طريق الرسوم التى يتحملها طالبى الخدمة او الدعم الذى تقدمه الدولة .

٢- التكلفة الاجتماعية والعائد الاجتماعى :

- ان الحساب الحقيقى للتكلفة والعائد يجب ان ياخذ فى اعتبارة التكلفة الاجتماعية والعائد الاجتماعى .

- ويقصد بالتكلفة الاجتماعية تلك النوعية من التكاليف التى يتحملها المجتمع ككل نتيجة قيام المنظمة بممارسة نشاطها او نتيجة تغير اسلوب ممارسة النشاط مثال ذلك الاستغناء عن بعض العاملين فى المنظمة او زيادة معدل التلوث فى البيئة كنتيجة مباشرة لارتفاع معدل الانتاجية .

- اما العائد الاجتماعى فهو المكاسب التى تعود على المجتمع نتيجة قيام منشأة بممارسة نشاط فى منطقة معينة مثال ذلك تخفيض معدل البطالة او النمو الاقتصادى للمنطقة او جذب استثمارات جديدة او تحسين مستوى الخدمات .

مشاكل وصعوبات تقييم جودة الاداء

التركيز على تقييم الاداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الافراد فى تحقيق جودة اعلى، وبالتالي تتحول الادارة الى ادارة بالارقام او بالتخويف، واثر ذلك فى تحول معدلات اداء العاملين الى معدلات قصيرة الاجل . وازافة الى ذلك هناك كثير من الانتقادات الاخرى التي وجهت لتقييم الاداء من قبل كتاب الادارة فى دراستهم على النحو التالى :

١- قد يفضل المشرف عاملا عن اخر فيمنحة تقديرا جيدا وقد لايميل الى موظف اخر فيعطية تقديرا ضعيفا وقد يجد المشرف ان واحد من موظفاته له ميول او وجهات نظر مشابهة لميولة ووجهات نظرة فيمنحة تقديرا مرتفعا عن ذلك الذى يحمل وجهات نظر مخالفة .

٢- من الصعوبة بمكان التأكد من صحة نتائج تقييم الاداء ويرجع ذلك الى ان العناصر التي يتم على اساسها عملية التقييم غير ملموسة ويعتمد تقديرها على الحكم والتقدير الشخصى للرئيس .

٣- مقاومة العاملين لنظام تقييم الاداء لاعتقادهم ان مثل هذا النظام سيضعهم موضع مراقبة مستمرة من جانب الادارة على ادائهم وتصرفاتهم .

٤- قد نجد بعض الرؤساء اشداء فى تقييمهم بينما نجد اخرين متهاونين او متساهلين

٥- يتجة بعض المشرفين الى اعطاء مرؤسيهم تقديرات متوسطة وذلك اما بجهلهم بالفروق الفردية بين المرؤسين او عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق او تقديرها ،فخوفا من ضررهم يميل المشرف الى اعطاء درجات متوسطة كنقطة بداية .

٦- يتاثر القائم بعملية التقييم بمركز الشخص محل التقييم فيميل الى اعطاء تقديرات عالية للوظائف الاشرافية اكثر من اللازم واعطاء تقديرات منخفضة لشاغل اوظائف البسيطة او التي فى بداية السلم الادارى .

- ٧- التعميم ويحدث ذلك حين يعطى المشرف تقييمه العام لمروءية على اساس عامل واحد من عوامل التقييم او بصفة واحدة من صفات المرؤوس فاذا كان المرؤوس ممتازا او ضعيفا فى خاصية معينة يعتبره ممتازا او ضعيفا فى بقية الخصائص .
- ٨- التأثير باتجاهات الادارة فاذا كانت الادارة تنوى استعمال التقييم للترقية الى مستوى اعلى قد ينجح المشرفون لاعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء العاملين حتى يستفيدوا من فرص الترقية . واذا كانت الادارة تريد استعمال ذلك التقييم لتقييم برنامج تدريبي فقد يتجة القائم بعملية التقييم الى اعطاء تقديرات ضعيفة نسبيا للموظفين حتى يظهروا لادارة حاجة هؤلاء الافراد الى التدريب .
- ٩- تردد الرئيس المباشر فى إعطاء تقديرات منخفضة حتى لا يسبب مشاكل بينة وبين المرؤوسين وبالتالي تؤثر على مستوى ادائهم وعدم تعاونهم معه او بمعنى اخر يترتب على ذلك اثار سلبية قد تؤثر على مستوى الاداء الكلى للمنشأة .
- ١٠- قد يميل الرئيس المباشر الى اعطاء تقديرات عالية حتى يكسب رضاء العاملين فى حين ان رئيس اخر يعطى تقديرات منخفضة وهنا نجد اختلاف كبير فى مستوى التقديرات الخاصة بكل قسم او ادارة مما يخلق نوع من التوتر بين العاملين فى المنشأة وينعكس ذلك على مستوى كفاءتهم واسلوب ادائهم .

معايير قياس جودة الخدمة:

- وتتعلق بالاستخدام الامثل للموارد من قبل الادارة وتقديم الخدمة بدون اخطاء وباقل تكلفة للوفاء باحتياجات كافة العملاء وذلك من خلال :
- تحديد العناصر الاساسية التى تحقق اشباع احتياجات العميل وتقديمها بمستوى اعلى مما كان يتوقعة .
 - تجنب المشاكل التى تسبب التأخير فى أداء العمليات .
 - زيادة الانتاجية مع تخفيض التكلفة فى الوقت نفسه .

وغالبا ما تقاس جودة الادارة من خلال تكلفة نقص الجودة والتي تتضمن جميع

التكاليف المرتبطة بعدم الالتزام بالجودة واهمها :

تكاليف التقييم :

وهي التكاليف المتعلقة باختبار المدخلات اللازمة لانتاج الخدمة بجودة عالية .

تكاليف المنع :

وهي التكاليف اللازمة لمنع حدوث عيوب او اخطاء فى المنتج سواء كان من خلال

مراحل الانتاج او فى المرحلة النهائية .

تكاليف الفشل الداخلى :

وهي التكاليف المتعلقة باعادة التشغيل نتيجة لاكتشاف عيوب فى المنتج او الخدمة

قبل تقديمها للعميل .

تكاليف الفشل الخارجى :

وهي التكاليف التى تحدث نتيجة لاكتشاف عيوب بالمنتج او الخدمة بعد تقديمها

للمعميل (تعديل المنتج وتطويره - شكاوى العملاء) .

ويلاحظ ان هذه التكاليف سوف تختفى فى حالة عدم وجود اخطاء .

كما ان جودة الادارة يمكن تقاس من خلال معيار عائد الجودة فعلى سبيل المثال قامت فى

الولايات المتحدة الامريكية بعمل تحليل لعائد الجودة من وراء تبنى برنامج تحسين جودة

الخدمة المقدمة من السائقين لعمالها والذى قدر تكلفته ٤,٢ مليون دولار فى السنة الاولى

لاستقطاب سائقين جدد وتحفيزهم بينما وصلت الايرادات المحققة من وراء ذلك عشرة مليون

دولار .

كما نجد ان التطبيق الفعال لحساب عائد الجودة

يتطلب ما يلى :

- تقدير تكلفة تنفيذ برنامج تحسين الجودة .

- تحديد اهم العوامل الى ستزيد من اقبال العملاء على الخدمة وفي الوقت نفسه العوامل التي قد تدفعهم لعدم الاقبال عليها .
- التركيز على اهم ابعاد الجودة التي تحقق اشباع كامل للعملاء عند اقل تكلفة .

التمييز التنافسي في جودة الخدمة:

بمعنى المقارنة المنتظمة والدائمة لأداء المنظمة بأداء أقوى واعنى منافسيها ويهدف في جوهره الى مقارنة مجموعة من معايير الاداء بما تحققة المنظمات الافضل في مجال عمل المنظمة ، والفكرة من وراء هذا الاسلوب هي ان تضع المنظمة مقياسا للاداء ليس فقط مع منافسها المباشر ولكن مع المنظمات الاخرى الناجحة لاكتشاف افضل الممارسات التي تستخدمها هذه الشركات ، وتحاول استجلابها وتطبيقها والاعتماد عليها .

خطوات تحقيق التمييز التنافسي :

- تقدير النطاق والمجال الذي سيتم تحقيق التميز التنافسي في حدوده : منتجات - خدمات - عملاء - عمليات .
- تحديد واختيار المنافس الافضل بمدلول المنتجات ، الخدمات، العمليات .
- تحديد انسب المقاييس التي تستخدم لتحديد مستويات الاداء في عمل المنافس في منظمتك ووضع استراتيجية لتجميع البيانات المطلوبة لعمل مقارنة ذات معنى وتميز بالثبات .
- تحديد نواحي قوة المنافس ، وقارن ذلك بأداء منظمات ثم نسأل عن :
 - ... هل المنافس افضل . وما مدى افضليته ؟
 - ... اذا كان المنافس افضل . لماذا هو الافضل ؟

... ما الذى يمكن ان تتعلمه منه ؟ وكيف يمكن تطبيق ما قد تعلمناه منه فى منظماتنا ؟

- اعداد وتطوير خطة عمل لتحقيق التميز التنافسى .

مطلوب منك ان تطبق تلك الخطوات على المؤسسة التى تعمل فيها
لتصل منها الى خطة عمل لتحقيق التميز التنافسى

مشاركة جميع الافراد :

فى الحقيقة كل فرد مشترك فى توليد الاخطاء والعيوب .ولهذا فان مدخل ادارة
الجودة الشاملة يؤكد على ضرورة مشاركة الجميع بدءا من المديرين ومرورا برؤساء
الاقسام ووصولاً الى العاملين حتى الذين يعملون فى " البوفية " فكل فرد فى الشركة
مسئول عن جودة المنتج .

مشاركة جميع الافراد تزيد من عملية الخلق والابداع لكل قوة العمل بالمنظمة

مثلا : قدم موظفو شركة تويوتا الذين لا يزيد عددهم عن ٤٠٠٠٠ موظف عدد ٦٨٧٠٠٠
اقتراح لتطوير وتحسين المنتجات والعمليات فى احد السنوات .

طبقا لادارة الجودة الشاملة ، فان العامل هو الخبير فى تحليل المهام .

فالعاملين اكثر خبرة فى تحديد المشاكل . ويستطيعون وصف وتحليل العمل بتفصيل اكثر مما
يفعله المدير ، وهذا هو الاساس فى تحليل وتحسين العمليات

المحور الخامس

الخطوات التطبيقية لأخذ بمدخل ادارة الجودة الشاملة فى المنظمات الحكومية

ادارة الجودة الشاملة والقيادة

وتعتبر القيادة ذات اهمية بالغة فيما يختص بادخال وتنفيذ ادارة الجودة الشاملة وفى الواقع تعتبر القيادة الموجهة للهدف الفعالة مطلبا سابقا لبقاء طويل المدى للمؤسسة .

ويناقش بينو انجستروم كبير خبراء اكاديمية الاتصالات السويدية فى كالمار ومدير عام برنامج الجودة تليا - السويد دور القائد فى برامج التدريب الادارى .

ونوضح المراحل الاربع لادارة الجودة الشاملة من خلال القيادة

يتضمن بدء عملية ادارة الجودة الشاملة بصفة عامة اربع مراحل :

- تتضمن المرحلة الاولى فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الادارة العليا بتعريف مفهوم المنظمة عن الجودة .

- وتتضمن المرحلة الثانية تخطيط الجودة الاستراتيجى الذى يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التى تحتاج للتحسين (مثل القيادة - المعلومات - التحليل - التخطيط الاستراتيجى - تنمية الموظفين - العمليات التجارية او الصناعية - نتائج المشروعات وارضاء الزبائن) . ويتم ربط هذه المجالات باهداف الشركة الثلاثة الرئيسية وهى ارضاء الزبائن وارضاء اصحاب الشركات ، وارضاء الموظفين .

- اما المرحتان الثالثة والرابعة من بدء ادارة الجودة الشاملة فتتضمنان التعليم والتدريب لكل شخص فى الشركة بداية من الادارة العليا وحتى جميع الموظفين والتحسين المستمر فيما يتعلق بتحسين الاعمال التجارية وتحسين العمل اليومى .

النموذج المناسب للقائد :

من المؤكد ان نجاح عملية ادارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على التزام كامل من الادارة وايضا على ادراك الادارة بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة . وتقع المسؤولية المطلقة لتحضير وتنفيذ ادارة الجودة الشاملة على عاتق الادارة وحدها . ويجب ان تخضع عملية اختيار قادة ادارة الجودة الشاملة لمقاييس دقيقة .

ويجب ان تناط قيادة عملية تنفيذ الجودة بشخص واع تماما بالجودة الشاملة ويفهم ان الجودة تشمل كافة الانشطة والمهام . اى ان الشخص الذى سيقود الجودة يجب ان تتوفر لديه الشخصية والنشاط والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة ، فبدون اعطاء مثال من خلال المثابرة والتصميم للحصول على الاشياء الصحيحة من البداية لا يستطيع قائد الجودة ان يخلق فى الموظفين الاحساس المناسب بالجودة .

وتحتاج قيادة برنامج الجودة ايضا للسمات العامة التى ترتبط بالقيادة مثل الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات على المبدأ والثقة العالية .

وبالاضافة إلى ذلك فان القائد الجيد تتوفر لديه مهارات الاتصال مع العاملين والمرونة للتعامل مع النوعيات المختلفة للموظفين من اجل تحقيق النتائج التى تتناسب مع امكانياتهم ويجب ان تعتمد القيادة على معالجة الخلافات والصراعات واتخاذ القرار فى الوقت المناسب

التطوير الاستراتيجى للجودة

تتطلب قيادة ادارة الجودة الشاملة تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد ان يفهمها وكذلك وضع اهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقا واقيعا، ويجب وضع الاهداف ضمن اطار عمل لجدول زمنى محدد والذى يشكل جزءا من الخطة الاستراتيجية .

ويمكن تسهيل متابعة التقدم فى تحسين الجودة باختيار عدد محدد من المؤشرات الاساسية . ويجب على قائد الجودة التأكد من وجود اجراءات واضحة وثابتة لمراقبة هذه المؤشرات .

ومن المهم استغلال التغذية العكسية من اجراءات المراقبة بشكل مناسب واعلام الموظفين بالنتائج حتى تصبح عملية تحسين الجودة حقيقية بالنسبة لهم .

ويجب عرض النشاطات للموظفين فى خطوات متسلسلة مدروسة وان يكون عدد هذه النشاطات المعروضة محدودا ووصفها وعرضها بوضوح مع شرح كل نشاط نوعى بطريقة مختصرة وبمصطلحات عملية .

ويمكن ان يكون البرنامج التدريبى المصمم بشكل جيد اداة فعالة فى عمل الجودة . ويجب ان يكون الهدف الرئيسى للبرنامج هو اعلام الموظفين واشراكهم وحفزهم للتأكد من ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة واضحا ومقبولا لدى كل فرد .

كيف يستفيد الموظفون من الجودة ؟

كما ورد سابقا فان الأهداف الثلاثة للمنظمة يمكن تحديدها كما يلى : ارضاء اصحاب العمل وارضاء الموظفين والوقاية من الاخطاء

وقد يبدو لبعض الموظفين ان ادخال الجودة الشاملة سوف يعنى رضا اقل بالنسبة لهم حيث يقل بدل العمل الاضافى والمخصصات .

الوقاية من الاخطاء

الوقاية هى حل المشكلات قبل وقوعها

- بما ان اهداف الجودة هى اداء العمل بطريقة صحيحة من المرة الاولى .

- فان وقع الاخطاء والوقاية منها فالتكلفة من اصلاحها فاصلاح المشكلة بعد وقوعها

دائما اكثر من التكلفة .

-تقلل الفاقد وتوفر المال وتزيد الانتاجية وداعمة لكل برامج الجودة الناجحة .

استنصاء:

كيفية الوقاية من الاخطاء

فهم المتطلبات بوضوح .

كيف تحقق الجودة؟؟

١- امامك قائمة من اهم السلوكيات الشخصية التي قد تتسبب فى وجود مشكلات اذا لم تتم مواجهتها بسلوك ايجابى .

ضع علامة صح على السلوكيات التي تنطبق عليك

م	العبارة	نعم	لا
١	انا أعمل بنشاط لدعم قرارات الادارة بخصائص الجودة فى مؤسستنا .		
٢	اقوم بكبح جماح اهوائى الشخصية والعمل كعضو فى فريق لاتمام تحقيق اهداف الجودة .		
٣	انا راض عن الجودة كما هى ، واتساءل علام كل هذه الضجة بشأن الجودة .		
٤	اعتمد على خبرتى الشخصية ونادرا ما اتشد اراء الاخرين عند اتمام تحقيق اهداف الجودة .		
٥	اننى واع تماما للطريق الذى اسلكة ودائما ما احاول مراعاة صالح المؤسسة كلها عند وضع اهدافى الخاصة للجودة .		
٦	اننى اعمل بحماس لتحقيق اهدافى الخاصة بالجودة وذلك من اجل الحفاظ على المعنويات المرتفعة فى ادارتى .		
٧	لا اوافق بعقلية الماضى عندما كانت الامور اكثر يسرا واتعامل بشكل واقع مع مكان العمل الذى ينطوى على مزيد من التعقيد فى الوقت الحالى .		
٨	نادرا ما اغتتم فرصة التدريب المهنى فى اداء الجودة وحل المشكلات التي توفرها مؤسستى .		

الوقاية خير من العلاج؟؟؟

الوقاية هى بؤرة التركيز الاساسية وداعمة لكل برامج الجودة الناجحة وهى تقلل الفاقد وتوفر المال وتزيد الانتاجية

عزى المتدرب الواعى اليك قائمة تصف مبادئ الوقاية ضع علامة ✓ امام العبارات
التي تعتقد انها صحيحة وعلامة x امام العبارات التي تعتقد انها خاطئة

م	العبارة	صحيح	خطأ
١	الوقاية تعنى تنفيذ العمل بشكل صحيح من المرة الاولى		
٢	افضل طريقة لضمان الجودة هي المراقبة		
٣	ان السلوك الايجابي والاتصال والعمل الجماعى من العناصر الضرورية للوقاية .		
٤	كلما زادت بساطة التخطيط او التصميم قلت فرصة حدوث الازطاء .		
٥	الوقاية هي مسؤولية كبير مهندسى المراقبة فقط .		
٦	يقوم الناس بزيادة اهتمامهم بالجودة عن طريق الحوافز والتاديب .		
٧	تقوم المتطلبات المكتوبة بالقضاء على الحاجة الى الوقاية		
٨	تحدث الازطاء لان العاملين لاينظرون الى اهمية الوقاية		
٩	تكون الوقاية فى العمل اسهل عندما تفهم عملك بشكل كامل .		

٢ - ماهى مقترحاتكم لتطوير وتحسين برامج الجودة بجهتكم ؟

٣ - فيما يلي مجموعه من العبارات التي تعكس ممارسه الاداره فى مجال تطوير وتحسين جوده الخدمات المطلوب اختار الرقم الذى يعكس وجهه نظرك فى العبارة علما بأن اختياركم للرقم (٥) يعنى الموافقه تماما اما الرقم (١) فيعنى عدم الموافقه على الاطلاق .

العبارة	درجه الموافقه	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	موافق الى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق على الاطلاق (١)
١ - تشارك الاداره العليا بشكل مستمر فى جهود تحسين الجوده بالجهد الذى اعلم به	٥	٤	٣	٢	١	
٢ - توجد سياسه مكتوبه لتطوير وتحسين الجوده ضمن الاستراتيجيه العامه للجهد	٥	٤	٣	٢	١	
٣ - يوجد اداره / قسم للجوده مهمته تطوير وتحسين الجوده والتنسيق مع الادارات الاخرى لتحقيق هذه المهمه	٥	٤	٣	٢	١	
٤ - تشجع الاداره فرق عمل مشتركه من العاملين فى جميع المستويات للبحث عن افضل السبل لتحسين الجوده وتلبيه احتياجاتهم من الموارد ومنحهم الصلاحيات والحوافز اللازمه لعمليه التحسين	٥	٤	٣	٢	١	
٥ - تقوم الاداره بعمل تدريب رسمى لجميع العاملين والمديرين على كافه الاشطه المتعلقه بالجوده	٥	٤	٣	٢	١	
٦ - تؤكد الاداره على دراسه احتياجات وتوقعات العملاء واعتبارها هدفا أساسيا لتطوير وتحسين جوده الخدمات	٥	٤	٣	٢	١	
٧ - تمتلك الاداره اجراءات رسميه واضحه لتنفيذ كافه العمليات الاداريه والتشغيليه المتعلقه بتصميم وتطوير الجوده	٥	٤	٣	٢	١	
٨ - تؤكد الاداره على استخدام الاساليب العلميه والاحصائيه الحديثه فى دراسه وتحليل شكلا تطوير وتحسين الجوده	٥	٤	٣	٢	١	
٩ - تحرص الاداره على دراسه جوده المنتجات	٥	٤	٣	٢	١	
١٠ - تؤكد الاداره على الاحتفاظ ببيانات خاصه بالجوده وتوفيرها فى الوقت المناسب للعمال والمشرفين	٥	٤	٣	٢	١	
١٢ - تؤكد الاداره على وجود معايير واضحه لقياس اداء الجوده والحصول على تغذيه مرتده لاستمراريه عمليه التحسين	٥	٤	٣	٢	١	

الخلاصة :

- تقود الجودة الشاملة الى نجاح مشترك، وهو شئ بالغ الاهمية لأى ادارة عليا
- ادارة الجودة هي اعادة تعريف لمفهوم الجودة الشاملة في ظل المنافسة والسرعة التغيرات العالمية ورغم حداثة المصطلح أصبح ضرورة استراتيجية لى منظمة .
- ادارة الجودة الاستراتيجية ليست هي بديل عن التخطيط الاستراتيجي بل هي مكمل و رابط لبرنامج التحديث والتطوير لنظام العمل ونشرة على كافة المستويات الادارية
- نجاح ادارة الجودة الاستراتيجية يتطلب مدراء مختلفين فكريا وتطبيقيا يميلون الى نحو الابداع و التحديث المستمر .
- الجودة الشاملة هي نموذج من نوع مختلف فهي مجموعة جديدة من توليد قواعد ونماذج عن كيفية ادارة مؤسسة وبناء شركة .
- يجب ان تتعلم الادارة العليا كيف تتصرف بنشاط وفعالية وان تتحدى نماذج الادارة بها .
- اذا افتقد المديرون المرونة فسوف يشعرون بالتهديد من قبل النماذج المختلفة الانشطة القائدة والنظام حتى يتحقق النجاح الشامل والريادة .

المراجع

- ١- اسامة محمد المليجي وايهاب جلال فهمي : نموذج تطبيقى للادارة الجودة الشاملة ، توتال للنظم والجودة الشاملة واصدار ابريل ١٩٩٣ .
- ٢- تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال ، اصدارات الشركة العربية للاعلام العلمى (شعاع) السنه الاولى ، فبراير ١٩٩٣ .
- ٣- توفيق محمد عبد المحسن : قياس الجودة والقياس المقارن - اساليب حديثة فى المعايرة والقياس ، القاهرو : دار الفكر العربى ، دار النهضة العربية ، مكتبة النهضة المصرية ، المكتبة الاكاديمية / ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤ .
- ٤- ديان بون ، ريك جريجز ، ترجمة سامى حسن الفرس وناصر محمد العديلى : الجودة فى العمل - دليلك الشخصى لتاسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية ، الرياض : دار افاق الابداع - العالمية للنشر والاعلام ١٩٩٥ - ١٤١٦١ .
- ٥- فريدة محمد عبد المحسن : فن الادارة اليابانية - حلفات الجودة - المفهوم والتطبيق ، الزقازيق - المنتزة ، ظافر للطباعة ١٩٩٨ م .
- ٦- عادل الشبراوى ، الدليل العلمى لتطبيق ادارة الجودة الشاملة : ايزو ٩٠٠٠ - المقارنة المرجعية ، الشركة العربية للاعلام العلمى " شعاع " القاهرة ١٩٩٥ .
- ٧- الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، الادارة المركزية للبحوث ، ادارة الجودة الشاملة وتطوير مواقع الخدمات الحكومية ،مدخل تسويقى بالتطبيق على مواقع الخدمات الصحية ، ١٩٩٦ .

- ٨- الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، الادارة المركزية للبحوث ، ادارة الجودة الشاملة مدخل الارتقاء بمستوى اداء المنظمات الحكومية بالتطبيق على المنظمات الحكومية التى تقدم الخدمات الصحية، ١٩٩٦ .
- ٩- د . سيد محمود الخولى، ادارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠ ، القاهرة ، مكتبة عين شمس، ١٩٩٤ .
- ١٠- د . عادل الشبراوى ، ادارة الجودة الشاملة ، القاهرة ، الشركة العربية للاعلام العلمى شعاع ، ١٩٩٥ .
- ١١- د . فريد زين الدين، المنهج العلمى للتطبيق ادارة الجودة الشاملة فى المؤسسات العربية ، القاهرة ، دار النهض العربية ، ١٩٩٦ .
- ١٢- د . ناصر الدين قره ، متطلبات تطبيق سلسلة المواصفات القياسية الايزو ٩٠٠٠ فى قطاع الخدمات ، غير منشور
- ١٣ - الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، المرجع السابق ذكرة ، ص٣٢ وما بعدها
- ١٤- الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، الادارة المركزية للبحوث ، ادارة الجودة الشاملة وتطوير مواقع الخدمات الحكومية ، مدخل تسويقى بالتطبيق على مواقع الخدمات الصحية ١٩٩٦ ، ص٢٨ وما بعدها .

اعداد : د. منى سعد خليل

كبير مدربين

مركز اعداد القادة للقطاع الحكومى

والله ولى التوفيق