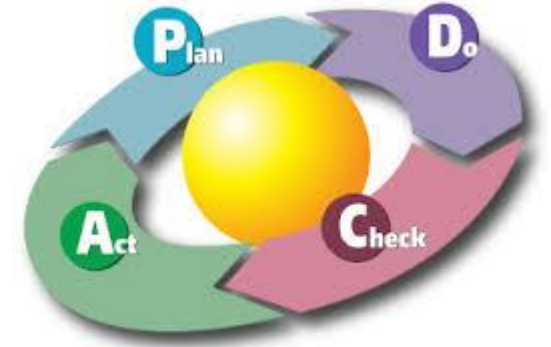




المحاضرة 4

ادارة الجودة الشاملة TQM Total Quality Management

د. دانيا زين العابدين

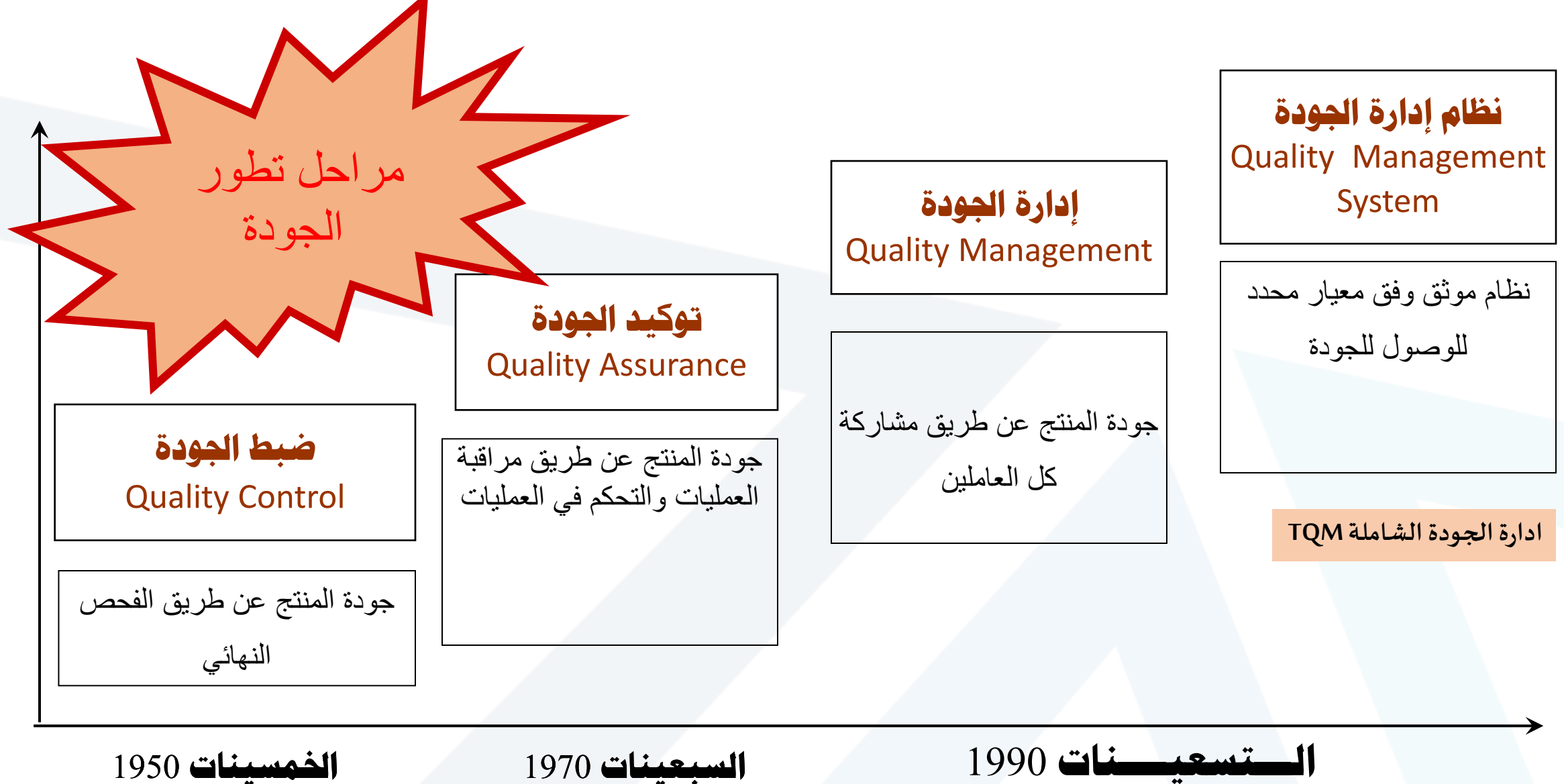


1 مفهوم ادارة الجودة الشاملة - الهدف والفوائد

2 المتطلبات الرئيسية للتطبيق

3 مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

4 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



تعريفات ومفاهيم الجودة



مفهوم إدارة الجودة الشاملة

Total Quality Management

يعرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام اداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل. حيث أن تطبيق هذه الفلسفة الادارية يحتم مشاركة جميع المديرين والموظفين ويقوم باستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الادارية بشكل مستمر"

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:

إدارة (تخطيط – تنظيم – توجيه - رقابة)

الجودة (تلبية متطلبات العميل وتوقعاته)

الشاملة (مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة)

تشمل تعريفات ادارة الجودة الشاملة الخصائص التالية:

- استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات
- اشتراك جميع الافراد في دورات الجودة او فرق تحسين العمليات
- التحسين المستمر للعملية والمنتج
- التركيز على العمليات والنشاطات بدلا من النتائج
- تلبية احتياجات العميل وتوقعاته
- استعمال الاساليب الاحصائية الاساسية لقياس الجودة

ادارة الجودة الشاملة	الادارة التقليدية
الرقابة الذاتية	1. الرقابة اللصيقة وتصيد الاخطاء
العمل الجماعي وروح الفريق	2. العمل الفردي
التركيز على المنتج والعملية	3. التركيز على المنتج
ادماج الموظفين بالعمل	4. مشاركة الموظفين
التحسن المستمر	5. التحسن عند الحاجة
مرونة السياسات والاجراءات - التفويض	6. جمود السياسات والاجراءات
تحليل البيانات واجراء المقارنات البينية	7. حفظ البيانات
التركيز على رضى العملاء	8. التركيز على الربح
مشاركة الموردين	9. الحذر من الموردين
التركيز على العميل الخارجي والداخلي	10. التركيز على العميل الخارجي
الخبرة واسعة والاستفادة من فرق العمل	11. الخبرة ضيقة وتعتمد على الفرد



أهداف الجودة الشاملة وفوائدها

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو :

(تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضائهم) .



هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل **ثلاث فوائد رئيسية مهمة** وهي :

1- خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها

وبالتالي تقليل التكاليف

2 - تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل .

3- تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.



المتطلبات الرئيسية للتطبيق

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي **تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج** في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة .

أولاً : إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة .

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة .

إن (ثقافة الجودة) تختلف إختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي **يتوجب إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية .**

وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة .



ثانياً : الترويج وتسويق البرنامج .

- إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق .
- إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها
- ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة

ثالثاً: الاستعانة بالاستشاريين .

ان الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .





رابعاً: التعليم والتدريب .

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه .

حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع .

فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

- وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (**الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين**) ويجب أن تلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها .



خامساً : تشكيل فرق العمل .

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع .

وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها .

سادساً : التشجيع والحفز .

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة ، وتدعيم هذا الأداء المرغوب .
وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته .

وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين ،

لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .

والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء

للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج .



YES
YOU
CAN





سابعاً : الإشراف والمتابعة .

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطيء ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر .

فإن من أهم مستلزمات اللجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة .

ثامناً : استراتيجية التطبيق .

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها .

مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة



- المرحلة الصفرية: الاعداد
- المرحلة الأولى: التخطيط
- المرحلة الثانية: التنفيذ
- المرحلة الثالثة: الرقابة
- المرحلة الرابعة المتقدمة

1- المرحلة الصفريّة:

أو مرحلة الإعداد، هي أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم فيها تحديد هل إذا كانت المنظّمة تستفيد أم لا من الجودة الشاملة. ومن المهام التي تتم في هذه المرحلة:



- اتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أن تلتزم الإدارة العليا بإجراء التحسينات لإدارة الجودة الشاملة.
- أن يتم الاستعانة بمستشار خارجي إذا لزم الأمر.
- تشكيل مجلس جودة يضم أعضاء من الإدارة العليا.
- توليد الثقافة التي تؤيد التغيير وتعزز الجودة.
- العمل على بناء فرق عمل من أقسام ودوائر المنظّمة حتى تحقق أهداف المنبر.
- إعداد برامج التدريب المناسبة للجودة تكون موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة.
- وضع معايير لقياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء

2- مرحلة التخطيط:

وهي ثاني مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي يتم فيها استخدام المعلومات التي تم جمعها في المرحلة الأولى (مرحلة الإعداد)؛ لتنفيذ مرحلة التخطيط بنجاح. ويستخدم **دائرة ديمينج** المعروفة بـ (PDCA وهي خطط، قر، نفذ، راجع في التخطيط لمنهجية التنفيذ.) ومن مهام التي تتم في هذه المرحلة:



- القيام بدراسة الحالة وهي البيئة الداخلية التي تمثل نقاط القوة ونقاط الضعف. والبيئة الخارجية التي تمثل الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة.
- صياغة الرؤية التي سوف توضح طموحات المنظمة.
- وضع رسالة المنظمة لتحديد سبب وجود المنظمة.
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى؛ حتى يكون انسجام بينها وبين الرسالة
- تنفيذ البرامج التدريبية لفرق العمل المختلفة في المواضيع التي تخص الجودة. وضع خطط تنفيذ للمرحلة القادمة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد في المنظمة

3. مرحلة التنفيذ: هو تحويل ما هو موجود على الورق إلى أرض العمل؛ أي التنفيذ الفعلي للخطط، حيث تقوم فرق العمل بإحداث التغييرات التي يحتاجونها من خلال أداء المهام للوصول إلى الأهداف المحددة

4. مرحلة الرقابة :

ويتم هنا بناء نظام الرقابة في إدارة الجودة الشاملة الذي يناسب طبيعة النشاط، كما يتم فيها تحديد أساليب الرقابة التي سوف تستخدم في قياس الأداء ومدى نجاح المنظمة في التطبيق لمنهجية إدارة الجودة الشاملة. ومن المهام التي تتم في هذه المرحلة:

- قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها.
- الاعتماد على التغذية الراجعة من آراء العملاء على مدى تلبية احتياجاتهم.
- تدريب العاملين على استخدام أساليب الرقابة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الأخطاء



5- المرحلة المتقدمة:

وهو تطبيق المنهجية لإدارة الجودة الشاملة بصورة ممتازة، تجعل المنظمة قدوة لمنظمات الأعمال الأخرى.
ومن المهام التي تتم في هذه المرحلة:



- قيام المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى لتشاهد الإنجازات التي حققتها.
- نشر التجارب والنجاحات التي تحققت.
- المشاركة في المسابقات الدولية والمحلية لإدارة الجودة الشاملة.
- توضّح للعاملين الذين كان لهم دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على التحفيز الإيجابي الذي قاموا به.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

هناك مجموعة من العوامل التي تكون عائقاً أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وابرز هذه العوامل هي :

(1) استعجال النتائج.

(2) مقاومة التغيير.

(3) ضعف العمل الجماعي.

(4) المركزية الخائقة في جميع او بعض اقسام المنظمة.

(5) عدم توفر آليات عمل تسمح بالمرونة والوضوح.

(7) عدم وجود معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين والعمل المُنجز.

(8) ضعف نظام المعلومات في المنظمة.





شکرا لاصغائکم

