المحاضرة 5

مجالات التغييرفي ظل ادارة الجودة الشاملة TQM

د. دانيا زين ا لعابدين

عناوين المحاضرة

1. مفهوم التغيير
2. مجالات التغيير في ظل TQM
3. الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة
4. تشكيل مجلس الجودة
5. بناء فرق العمل

مفهوم التغيير وأنواعه

تتضمن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة في مجالات عديدة مثل:

ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي والنمط القيادي ومناخ الابداع وتصميم العمليات

والتغيير هو نشاط يتضمن احداث تحولات في العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة في المنظمة.

ويأتي استجابة لمتطلبات جديدة للعملاء او نتيجة لدخول او خروج منافسين من السوق او لتطبيق فلسفة ادارية جديدة...

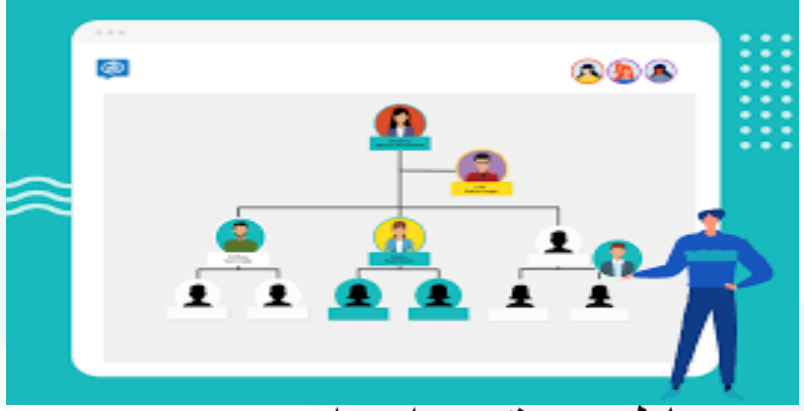
التغير أحد أهم الثوابت المتفق عليها في عالم الاعمال

مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة

- من اهم مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة ما يلي:
- **اولا: ثقافة المنظمة:** organizational culture وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأنماط الخاصة بالمنظمة. (اشكالها: التعامل اليومي، قواعد العمل، قيم العمل).

- تطبيق TQM يؤدي الى تغيير جذري في ثقافة المنظمة ويتطلب ذلك ترسيخ ثقافة الجودة والتي من اهمها:

التركيز على العميل، اداء العمل الصحيح من المرة الاولى، التفاني في العمل، احترام الاخرين، الصدق، السعي للتميز.



مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة

ثانيا: الهيكل التنظيمي: Organizational Structure وسيلة من وسائل تحقيق اهداف المنظمة:

- عرّفه Gibson بأنه يتضمن اربعة ابعاد من القرارات التنظيمية: 1. تقسيم العمل، 2.اسس تكوين الوحدات الادارية، 3. نطاق الاشراف، 4. تفويض الصلاحيات.
- الهيكل الطويل ذي المستويات الادارية المتعددة لا يناسب مع TQM وعيوبه :
  - 1. يضع حواجز بين الوحدات الادارية.
  - 2. النظرة الجزئية للعمل
  - 3. ضعف الترابط وتعدد الاهتمامات.
  - 4. طول خطوط الاتصال.
  - 5. ضعف التنسيق.
  - 6. مركزية السلطة.

مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة

ثالثا: العمليات:Operations

العملية: مجموعة من الانشطة المترابطة او المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات.

الهندرة
Reengineering .

احدى متطلبات TQM اعادة تصميم العمليات جزئيا او كليا.

تتطلب **الهندرة (هندسة الادارة)** تغيير متطلبات التوظيف / تكنولوجيا، المهارات المطلوبة ،

أي ايجاد الانسجام بين عمليات اعادة الهندسة وبين المواصفات المطلوب توفرها في العنصر البشري HR .

الهندرة تتطلب التركيز على العمليات وليس الدوائر والاقسام للوصول الى رضا العميل الذي يهمه مستوى الخدمة او المنتج المقدم اليه ولا يهمه توزيع الدوائر والاقسام...

مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة

رابعا: اسلوب الادارة: Management style

اتباع اسلوب اداري يتناسب مع TQM يتصف ب:-

- المرونة والاستقلالية و مشاركة العاملين في وضع الاهداف وحل المشكلات.
- ادماج العامين بأسلوب في العملية بشكل ديمقراطي وليس دكتاتوري.
- سهولة الاتصالات وخاصة الاتصالات غير الرسمية.
- العمل الجماعي، فرق العمل، الاهداف الجماعية والعمل لخدمة المصلحة العامة.
- مراجعة شاملة لمكونات الفشل من اجل تحديده ومعالجته بهدف تقليل تأثير الفشل على المنتج .
- توفير التدريب للعمال الجدد...

تنظيم ادارة الجودة الشاملة

- الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة
- تشكيل مجلس الجودة
- بناء فرق العمل

الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة

اربعة اتجاهات في الولايات المتحدة الامريكية لتنظيم الجودة:

1- تحويل بعض مهام ادارة الجودة من دائرة الجودة الى الدوائر الاخرى (تجزئة المهام)

2- توسيع نطاق ادارة الجودة من العمليات الى كافة انواع الانشطة، العميل الداخلي والخارجي

3- التوسع الكبير في استخدام فرق العمل

4- تفويض سلطة اتخاذ القرارات الى المستويات الادارية الاقل.

الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة

لا يوجد شكل تنظيمي امثل لـ TQM لكافة المنظمات ويخضع ذلك الى عوامل محددة:

1. حجم المنظمة . The organization size
2. اهتمام الادارة العليا لأنشطة الجودة. Attention of high level.
3. الموارد المالية والبشرية . Financial and R.H
4. الانتشار الجغرافي للمنظمة. Geographical spread

الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة

أ. انشاء دائرة للجودة // خاصة في المنظمات الكبيرة

من بين مهامها:

- ✓ تخطيط وتنفيذ أنظمة الجودة
- ✓ متابعة وتقييم أنظمة الجودة
- ✓ تنفيذ خطة التعليم والتدريب
- ✓ الاشراف على مشاريع التحسينات المستمرة
- ✓ تعزيز مفهوم الشراكة مع الموردين ومع العملاء

الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة

موقع دائرة الجودة لأحد البنوك

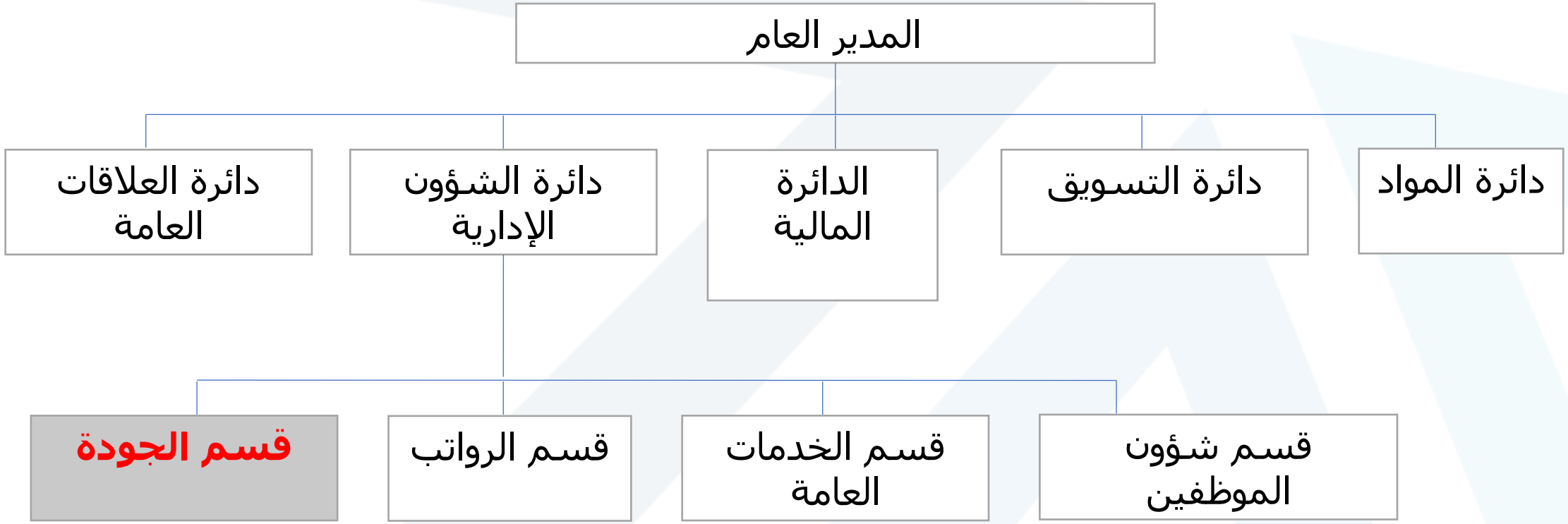
ب. انشاء قسم الجودة

يتبع لاحدى الدوائر // الانتاج ، الشوون الادارية ...

تأثير القسم قليل لابتعاده عن مصدر اتخاذ القرار ، تأخر وصول المعلومات...

الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة

موقع قسم الجودة في احدى الشركات التجارية



ج. عدم وجود وحدة إدارية:

مدير احد الدوائر يقوم بأعمال الجودة بالإضافة الى عمله يطبق عادة في المنظمات الصغيرة

أو الاستعانة بمستشار خارجي

مزايا المستشار الخارجي

الموضوعية: البعد عن ضغوط الادارة

الخبرة الجيدة

تجدد الاراء والمقترحات

عيوب الاستعانة بمستشار خارجي:

1. عدم ارتياح موظفي المنظمة
2. صعوبة الحصول على المعلومات
3. ارتفاع التكلفة
4. عدم الولاء للمنظمة
5. عدم امكانية متابعة البرامج طويلة الامد في حالة ترك المستشار الخارجي للعمل او انهاء العقد.

تشكيل مجلس الجودة

- ❑ اعضاؤه من الادارة العليا
- ❑ مسؤول عن وضع استراتيجية الجودة
- ❑ ويجتمع المجلس على الأقل مرة كل شهر.

ومهامه هي:

- وضع سياسة الجودة او اهدافها
- دعم وتوجيه TQM في المنظمة
- انشاء فرق الجودة وتقييم النتائج
- توفير الموارد لتطبيق TQM
- متابعة وتقييم مشاريع التحسين
- المصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها
- وضع خطة التعليم والتدريب
- مراقبة انظمة المكافآت المادية والحوافز

بناء فرق العمل

عندما أقوم ببناء فريق فإني أبحث دائماً عن أناس يحبون الفوز، و إذا لم أعثر على أي منهم فإنني أبحث عن أناس يكرهون الهزيمة

- روس بيروت

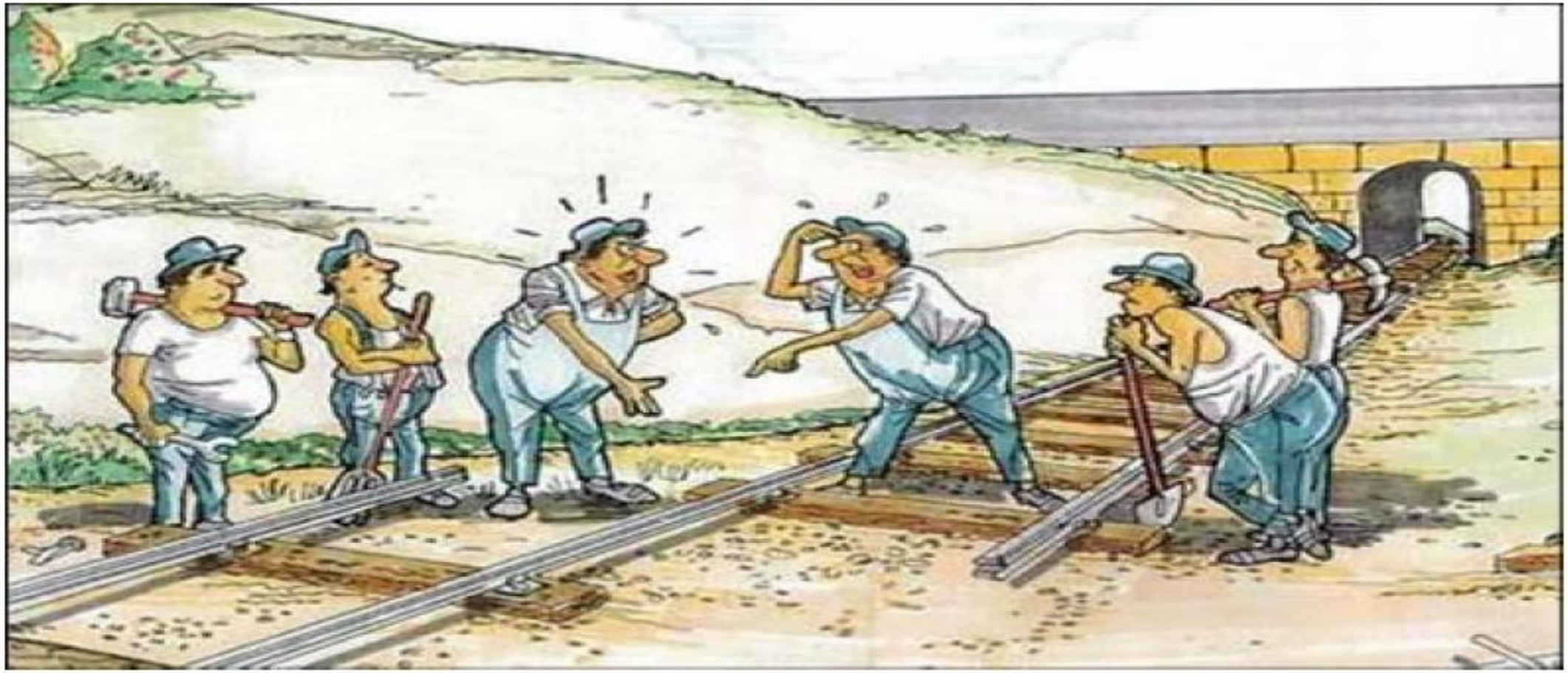
كان يملك شركة جنرال موتورز وباعها في سنة 1984
وأسس شركة بيروت سيستيمس في سنة 1988 عن طريق
شركة ديل بمبلغ 3.9 $ مليار

بناء فرق العمل

الفريق مجموعة من الافراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق اهداف محددة ومشتركة.

حتى يكون فعالا **يجب مراعاة التالي :**

- العدد المناسب // 3- 10 افراد
- دقة الاهداف ووضوحها
- صلاحيات مناسبة
- نظام حوافز يعزز الاداء
- التدريب
- يستخدم نظام للمعلومات
- استقلالية في اعماله وقراراته



Team Building & Team Work

If you want to go fast, go alone. If you want to go far, you need a team.
John Wooden / @InspiringThinkn

مقارنة بين المجموعة Group و الفريق Team

رقم	المجموعة	الفريق
العدد	ما بين 2-4 و يعملون بشكل متكافئ	ما بين 7-12 و يعملون بشكلب تعاوني
القائد	يسيطر على المجموعة و يتحكم بها	هو الميسر لعمل الفريق
التركيز	على أداء الفرد	على الأداء الجماعي
التنافس	منتجات عمل فردي و يتنافسون فيما بينهم	منتجات عمل جماعي و يعملون كوحدة مشاركة
الأهداف	تحدد من قبل المؤسسة	تحدد من قبل الفريق أو المنظمة
الاجتماعات	ينظم الاجتماعات و تدار بفعالية و بشكل هرمي	الاجتماعات مليئة بالحوارات و يشجع النقاشات ذات النهايات المفتوحة
الاتصال	من القائد إلى المجموعة	من القائد إلى الفريق و بالعكس
المساءلة	فردية	جماعية

أهداف فرق العمل

على مستوى الفرد

- الاستثمار في طاقات و قدرات الأفراد و تحويلهم إلى رأس مال بشري.

على مستوى الجماعة

- تطوير المنظمة حسب الأهداف التي وضعتها لنفسها

الموهبة قد تكسبك
مباراة لكن العمل
الجماعي والذكاء
قد يكسبك البطولة

Hekams.com / مايكل جوردن

جامعة المنارة

شكرا لاصغائكم