

دورة تدريبية بعنوان إدارة الجودة الشاملة

من إعداد وتقديم : أ. زكريا أحمد جودة

ماجستير إدارة الدولة والحكم الرشيد

مدير العلاقات العامة والإعلام في ديوان الموظفين العام

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى « يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلِتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدِمَتْ

لَعْدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ » الحشش 18

محاور الدورة التدريبية

المحاضرة الأولى

- تعريفات الجودة الشاملة.
- المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- المراحل التاريخية لتطوير إدارة الجودة الشاملة

المحاضرة الثانية

- رواد الجودة الشاملة.
- مواصفات إدارة الجودة الشاملة.
- أساسيات، وأهداف، وشروط إدارة الجودة الشاملة.
- تجربة عملية.
- مراحل تطبيق إدارة الجودة.
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

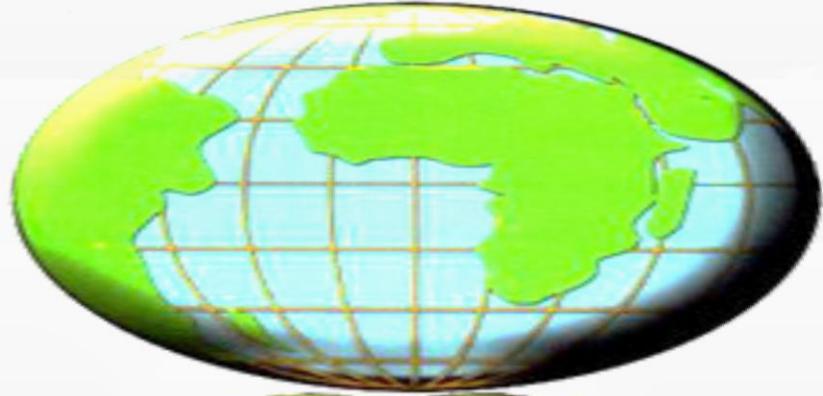
محاور الدورة التدريبية

المحاضرة الثالثة

- عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- حالة عملية.
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المحاضرة الرابعة

- نماذج الجودة الشاملة.
- نموذج باركون ومارسون الحكومي.
- النموذج الأوروبي للتميز.



المحاضرة الأولى

تعريفات الجودة الشاملة.

المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

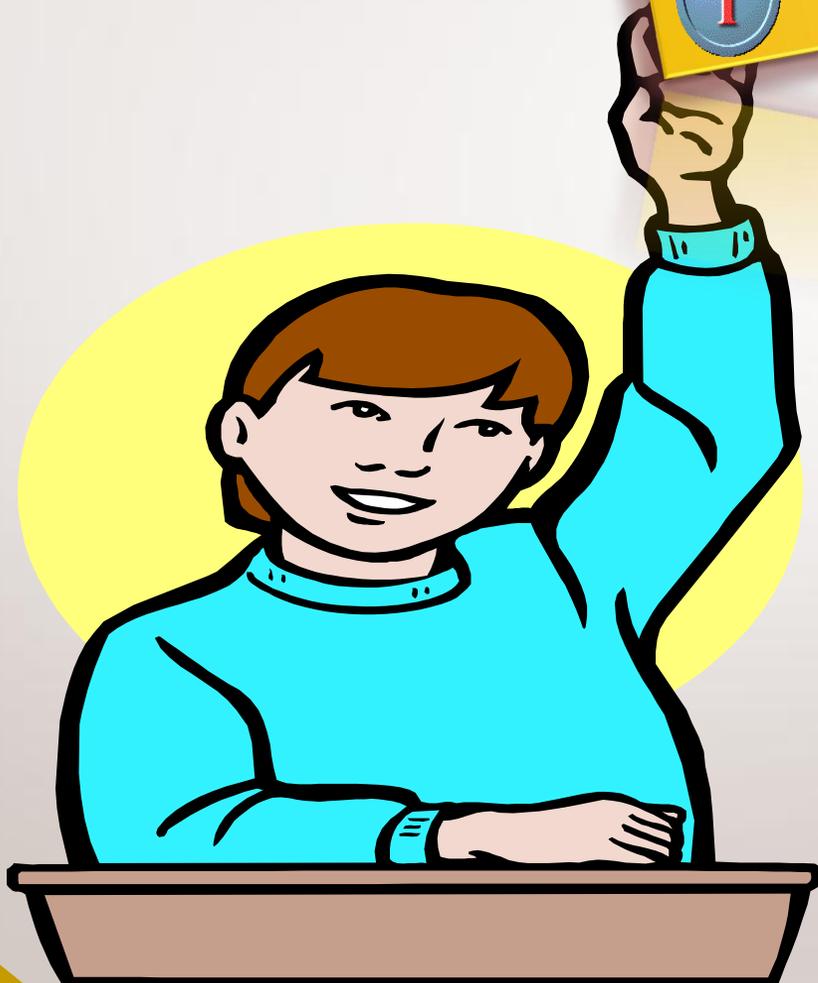
نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المراحل التاريخية لتطوير إدارة الجودة الشاملة

لماذا أنت هنا؟؟؟



ما هي الجودة؟



مستوى الجودة

الجودة هي:

تعريفات الجودة الشاملة.

1

عمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة.

الالتزام والإيفاء بمتطلبات العملاء

ملاءمة المنتج أو الخدمة للغرض أو الاستخدام

عدم وجود أخطاء في المنتج أو الخدمة



الجودة الشاملة
تبدأ بجودة التفكير



الجودة
مسؤولية الجميع

الجودة رحلة مستمرة
وليست
محطة وصول





الجودة الشاملة تساعد في:

تعريفات الجودة الشاملة.

1

تزويد الموظفين بالوسائل التي تجعل خبراتهم ومؤهلاتهم متاحة

المشاركة في علاج المشكلات

تسمح للموظفين بقول الحقيقة بدون خوف من الإنتقام

المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة

فيعرفان إدارة الجودة الشاملة:

• **ستيفن كوهن ورونالد براند:** (Stephen K & Ronald B)

" بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل **مستمر** ، والإيفاء **بمتطلبات** المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على **احتياجات** المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى **رضا** المستفيد عن **الخدمات أو المنتجات** المقدمة له ."

ويمكن القول بأن "إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما إلى (إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها).

لماذا لا يعمل الموظفون ما هو مطلوب منهم عمله؟؟



نشأة وتطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة

فقد مر مفهوم الجودة بأربعة مراحل رئيسية

المرحلة الأولى : الفحص :

كانت تركز فقط على فحص المنتج، والقرار السائد هو القرار

الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما هي عدد المنتجات

التي تخضع للفحص.

نشأة وتطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة

3

نشأة وتطوير مفهوم إدارة الجودة

المرحلة الأولى : الفحص :

إن عملية الفحص تركز على اكتشاف الخطأ والقيام بتصحيحها.

فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلاً، أن عملية الفحص

اكتشفت الخطأ، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

المرحلة الثانية: ضبط الجودة:

يشمل كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة، فضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة، والتأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق مع المواصفات.

المرحلة الثانية: ضبط الجودة:

• اعتمدت هذه المرحلة على استخدام أساليب إحصائية حديثة

لمراقبة الجودة.

• يعتبر ضبط الجودة مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق

بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.

المرحلة الثالثة: تأكيد الجودة:

- تركز على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء.
- وصفت هذه المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية.
- تتضمن هذه المرحلة كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة.

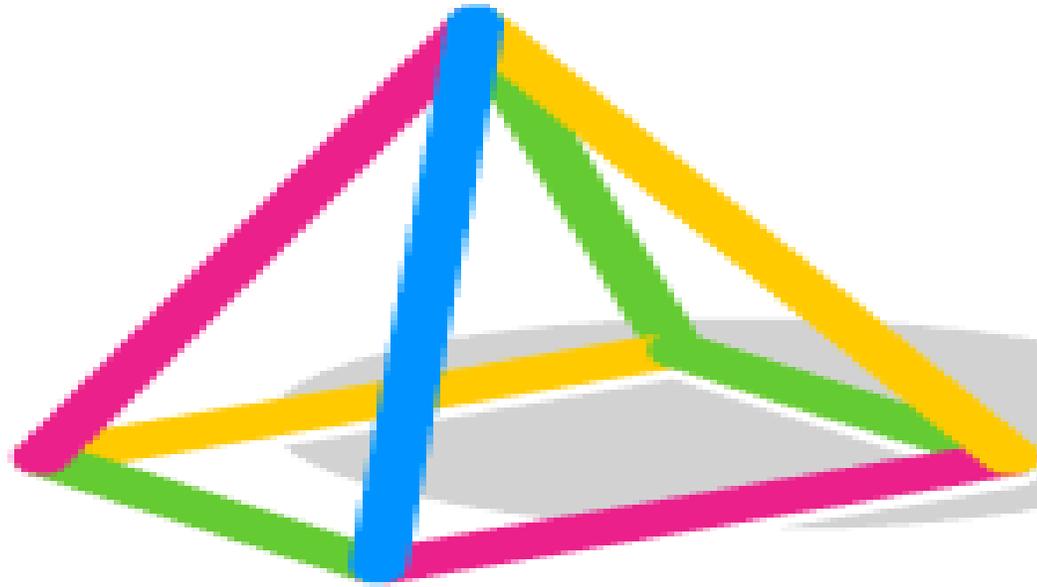
المرحلة الثالثة: تأكيد الجودة:

- إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكنة تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة

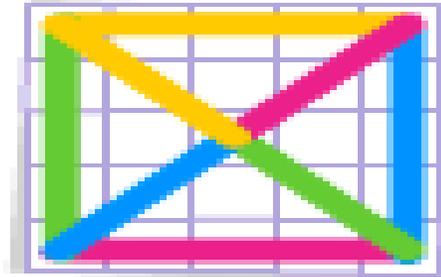
المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة:

- بدأت الظهور في الثمانينات من القرن العشرين، لتركز على العمل الجماعي واندماج ومشاركة العاملين.

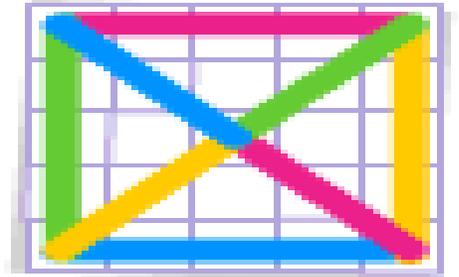
اختبر ذكاءك



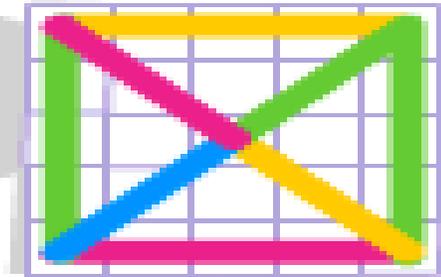
1



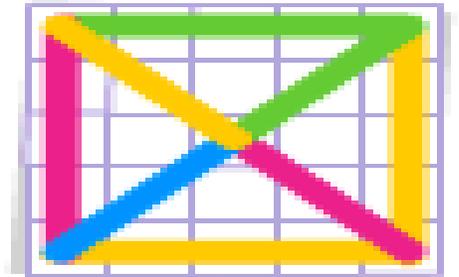
2



3



4



ما هو الشكل الصحيح؟

المراحل التاريخية لتطور إدارة الجودة الشاملة

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: ضبط العامل المنفذ للجودة

- تتلخص بأن عاملاً أو مجموعة من العمال مسئولين عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات تصنيعية مصغرة وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز والفخر موجوداً لدى العامل الذي يخلق حافزاً للعمل لديه.

2. مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: ضبط رئيس العمال للجودة

من بداية القرن العشرون حتى أواخر العقد الثاني منه نتيجة لتوسع المصانع والتخصص في العمل وظهور الصناعات الحديثة وتوسعها فقد أدى إلى أن يتوزع العمل على أكثر من عامل وتطلب ذلك إلى أن يكلف رئيس العمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج.

3. مرحلة الإدارة العملية : مرحلة ضبط الجودة والتفتيش:

• ظهرت مطلع القرن العشرين بقيادة فريدريك ونسلو تايلور اذ اهتم فيها بالوقت والحركة وسبل تخفيض الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع ،وقد دفعت الحرب العالمية الأولى 1914 بظلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها وتتنوعت أساليب الإنتاج وأصبح رئيس العمال مسئولاً عن أعداد كبيرة من العمال، فأدى ذلك إلى ظهور المفتش ، وتطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لإنجاز مهمة التفتيش وقد وضعت مواصفات قاسية في التصنيع ومورست عمليات تفتيش صارمة سميت بالرقابة البوليسية.

4. مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:

- إن زيادة الإنتاج بشكل كبير زاد من تعقيد التفتيش الكلي بنسبة 100 % مما أدى إلى ضرورة إتباع أسلوب فحص العينات مع الاعتماد على لوحات الضبط. وبعد العالم والتر شيورات من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة الإحصائية. أن نمطية المنتج وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة.

5. مرحلة ضمان الجودة

نتيجة لما حققه اليابانيون من ايجابيات ملموسة بتطبيقهم فكرة حلقات الجودة والتي حققوا من خلالها الإنتاج الخالي من العيوب وهذا يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة وجهود مشتركة من الإدارة المعنية كافة بتنفيذ مراحل العمل وقد تم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة (الوقائية، المرحلية، البعدية).

5. مرحلة ضمان الجودة

وقد أصبح ضمان الجودة إحدى الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة فالإنتاج من دون أخطاء يعنى إنتاج عالي الجودة وهو الجسر الذي تعبر المؤسسة من خلاله إلى تحقيق الرضا لدى المستفيدين.

6. مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية:

- دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق لا سيما الشركات اليابانية ، إن إدارة الجودة الإستراتيجية تركز على الجودة وإرضاء المستهلك وهي الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحاضر.

7. مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

• إن زيادة شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق العالمية دفع بالمؤسسات الأمريكية إلى تطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً ،

7. مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

• يتضح من هذا الإجراء إن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقا وشمولا من إدارة الجودة الإستراتيجية ويمكن في نهاية الأمر القول بان إدارة الجودة الشاملة قد خطت خطوات بعيدة عن الإدارة التقليدية

المحاضرة الثانية

رواد الجودة الشاملة

مواصفات إدارة الجودة الشاملة

أساسيات، وأهداف، وشروط إدارة الجودة الشاملة

عملي

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

أهم رواد الجودة الشاملة

1

• يعود الفضل في استخدام الجودة الشاملة إلى مساهمات العديد من

العلماء الأمريكيين واليابانيين من أمثال : إدوارد ديمينغ، جوزيف

جوران، فيليب كروسبي، واشيكاوا وغيرهم .

أهم رواد الجودة الشاملة

إدوارد ديمينغ DEMING EDWARD.W

هو مهندس أمريكي ويعتبر الأب لإدارة الجودة وقد أدرك ديمينغ أن

الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج، وابتكر ما

يسمى بدائرة ديمينغ: خطط، نفذ، افحص، تصرف.

أهم رواد الجودة الشاملة

إدوارد ديمينغ DEMING EDWARD.W

وتحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينات ولكن أمريكا تجاهلته
ومن ثم قام اشيكافا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوة
ديمينغ لإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينات من القرن الماضي.

أكد "ديمنج" على عدد من الجوانب المهمة للإدارة وكيفية تحسين مستوياتها في الأداء من خلال استعراضه لهذه المجالات في مبادئه المشهورة.

ويمكن إيجاز هذه المبادئ فيما يلي:

(1) يجب على المنظمة أن تخلق تناغماً بين الهدف والخطة من أجل البقاء وتحسين الخدمات.

(2) يجب أن تتعهد الإدارة العليا بإيجاد طرق لتحسين الجودة بشكل دائم.

(3) تبني فلسفة جديدة لجميع العاملين في المنظمة .

(4) تحديد نوعية المشاكل والعمل بصورة مستمرة لمواجهةها وتحسينها.

(5) يجب على المنظمة تبني طرق فعالة للتدريب على رأس العمل.

(6) إزالة الحواجز بين الأقسام والعاملين بروح الفريق الواحد..

(7) الاهتمام بالقيادة الفعالة لخلق بيئة عمل ناجحة.

(8) خلق جو من الثقة والتغيير والتحديث من أجل التحسين في الأداء.

(9) يجب التخلص من المعدات القديمة والمواد غير الصالحة.

(10) العمل مع المستفيدين للبحث عن قياس وتطوير الجودة والعمل على

تحقيقها.

ويتكون منهج "كروسبي" في الجودة من أربعة عشر مبدأ وهي:

(1) الالتزام الإداري بالبحث والتطوير والتحسين الأداء.

(2) تكوين والعناية بفريق لتحسين الجودة.

(3) الالتزام بمعايير الجودة.

(4) تحديد وحساب تكلفة الجودة.

منهج "كروسبي" في الجودة

(5) زيادة الوعي بأهمية الجودة والاهتمام بها من قبل كل الموظفين.

(6) اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

(7) التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج.

(8) التركيز على تعليم الموظفين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين

الجودة.

منهج "كروسبي" في الجودة

(9) تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم.

(10) تحديد المعرفة والمهارة المطلوبة.

(11) مرحلة انعدام العيوب.

(12) التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال.

منهج "كروسبي" في الجودة

1

(13) تكوين مجالس للجودة، من مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.

(14) الاستمرار في عملية تحسين الجودة، وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعاً مستمراً لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنشأة.

دائرة شوهارت لتحسين الجودة

1

• التخطيط Planning : الأعداد للمتغيرات المطلوب إجرائها وبياناتها المتاحة وطرق المراقبة المطلوبة وقرارات كيفية لاستخدام البيانات.

• التنفيذ Doing : هي عملية القيام بتنفيذ المتغيرات وإجراء الفحص والاختبار.

• المراقبة Checking : مراقبة تأثير التغيرات الناتجة من التنفيذ.

• الفعل Act : دراسة النتائج وتحديد التوقعات وطرق التعديل.

وبتكرار هذه الدورة تتراكم المعرفة التي تساعد في التعلم والمشاركة في الجودة. وعادة يتم استعمال أساليب تصميم التجارب لتوليد المعرفة وتطوير الجودة بفاعلية وسرعة وتكلفة ميسرة.

دائرة شوهارت لتحسين الجودة



1

أهم رواد الجودة الشاملة

انظر إلى هذه الكلمات التالية وانطق اللون وليس الكلمة

أصفر

أحمر

أخضر

أحمر

أزرق

أسود

أصفر

أسود

أحمر

أزرق

أزرق

أخضر

أخضر

أسود

أصفر

نموذج ايشيكاوا

مفهوم الجودة عند "ايشيكاوا" يشمل:

1. مفهوم التحول من برنامج مراقبة الجودة الى برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية بحيث تأخذ في الحسبان العملاء بوصفهم جزء لا يتجزأ من عملية تحسين الجودة.

2. تحديد الخطوات الضرورية التي تساعد على التعرف على الاسباب الاساسية للمشكلة القائمة ومحاولة التخلص منها.

نموذج ايشيكاوا

1

مفهوم الجودة عند "ايشيكاوا" يشمل:

3. تحديد مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة المقدمة التي يتقبلها العميل

ويكون لديه الاستعداد لشرائها.

4. مدى إمكان تطبيق برنامج مراقبة الجودة على مستوى المنشأة بحيث يشمل

المراقبة الرأسية والمراقبة الأفقية للأقسام.

ويلخص "إيشيكاوا" المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة الشاملة فيما يلي:

- (1) إن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل.
- (2) إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، ويفضل أن ينظر لها على أنها استثمار طويل الأجل بدلا من التركيز على الأرباح في مدة قصيرة من الزمن.
- (3) إن الجودة تعتمد اعتمادا كليا على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين. كما يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.
- (4) استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

مواصفات إدارة الجودة الشاملة

2

مواصفات ادارة الجودة الشاملة

1 وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة

2 كفاءة التنظيم الإداري والوظيفي لضمان تحقيق الجودة الشاملة

3 وجود نظام للمراجعة الدورية للنظام لتفادي الوقوع في الخطأ

4 وجود نظم تدريب عالية المستوى للإداريين لضمان جودة الأداء

5 الاشراف الدوري والمنظم للمنتج اثناء مراحل انتاجه لمنع الخطأ

شروط يجب توفرها

- أن ترقى لمستوى وتوقعات المستفيد.
- أن يرضى المستفيد عن الخدمات المقدمة وطريقة تقديمها.
- أن تكون خالية تماما من العيوب والشوائب والأخطاء.
- أن تقدم الخدمة بأقل تكلفة.
- أن تتلاءم الخدمة المقدمة مع المواصفات والمعايير المحددة سلفا.
- أن تحقق الهدف الذي من أجله تم تقديمها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية

أساسيات الجودة

- أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة.
- أداء العمل بدرجة صفر من الأخطاء.
- التميز في تقديم الخدمة.
- التحسين المستمر للجودة.
- التركيز على العمليات.
- التركيز على النظام الوقائي.

أهداف الجودة

- زيادة الإنتاجية
- تخفيض تكاليف التشغيل.
- القضاء على الأخطاء والعيوب والإهدار وإعادة الأعمال.
- تحقيق رضا العملاء التام.

كيف أعطي الموظفين الحافز والرغبة

لتقديم كل ما عندهم لصالح المؤسسة؟؟

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

5

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

نشاط / نقاش حول مراحل تطبيق
إدارة الجودة الشاملة لمدة (10)
دقائق

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

نشاط / نقاش حول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمدة (7) دقائق

1 رحلة إقناع الإدارة العليا والموظفين بفلسفة إدارة الجودة

2 مرحلة التخطيط

3 مرحلة التنفيذ

4 مرحلة التقويم

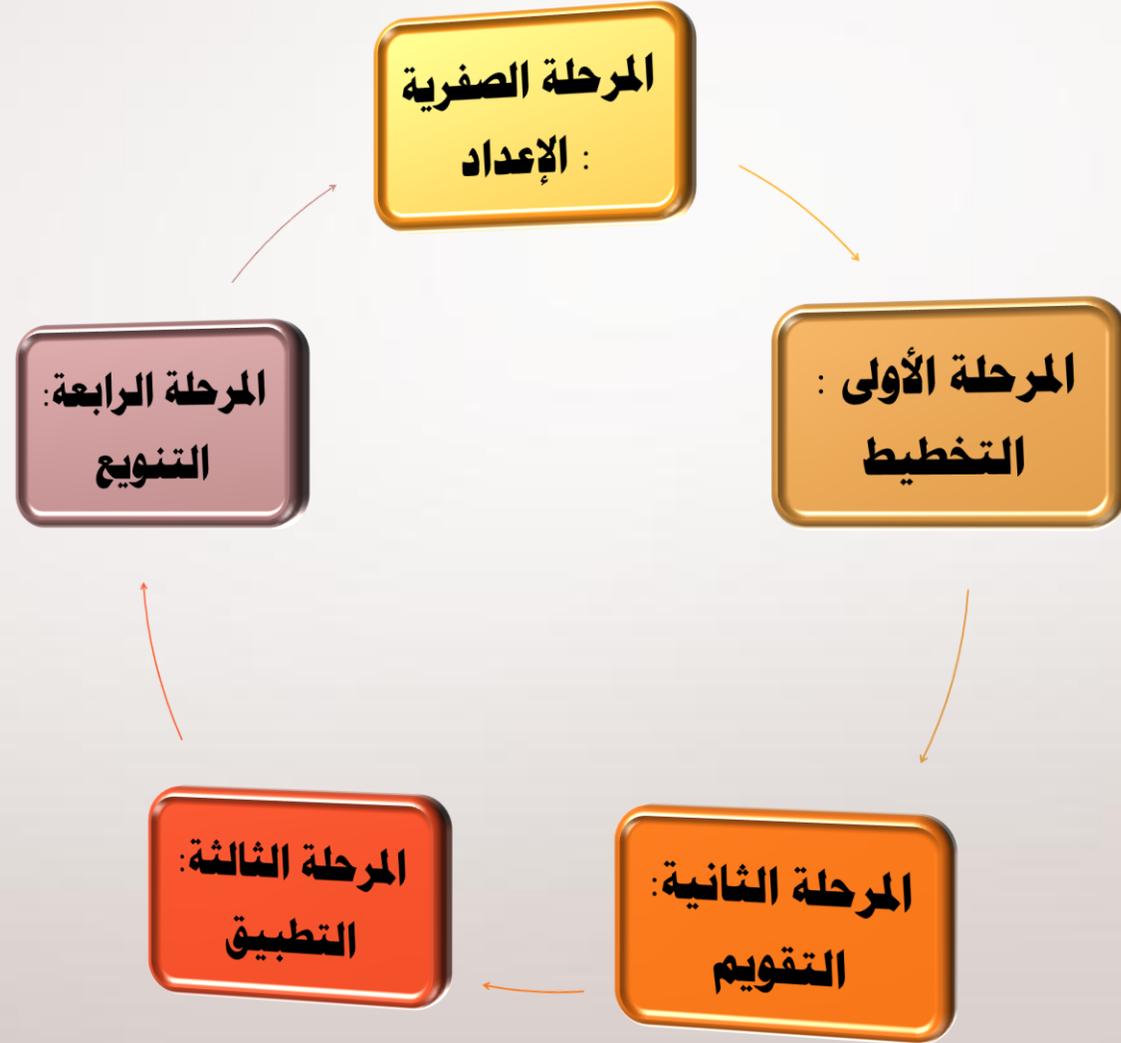
5 مرحلة تبادل ونشر الخبرات

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل

5

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند جابلونسكي:



ويمكن تناول خطوات تطبيق ادارة الجودة من منظور آخر على النحو التالي:



مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

التركيز على الزبائن

القيادة

التحسين المستمر

مشاركة العاملين

الاستجابة السريعة

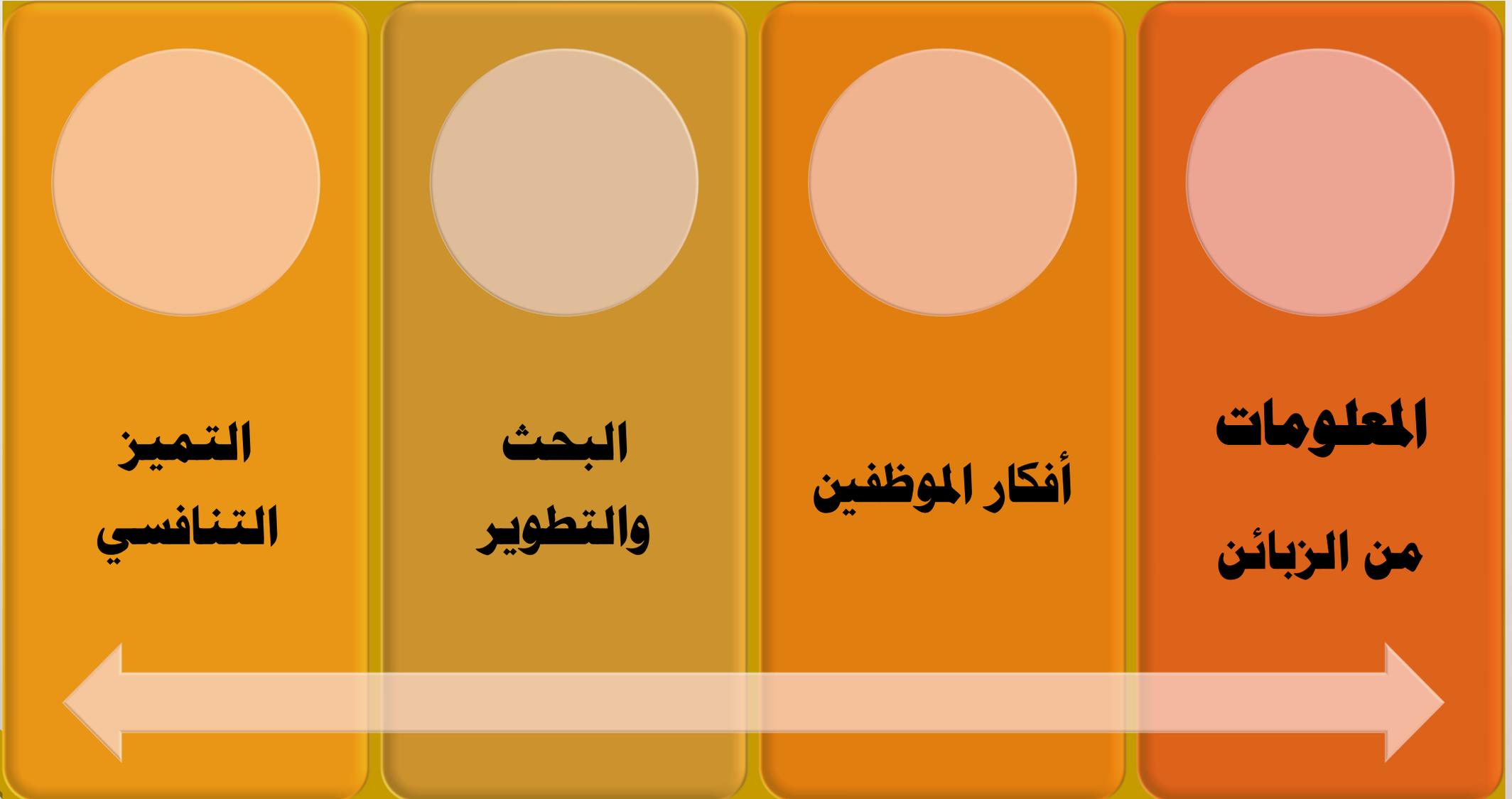
جودة التصميم والوقاية

الإدارة بالحقائق

تطوير المشاركة

المسؤولية الاجتماعية

ويمكن القول هنا بأن فرص التحسين لها أربعة مصادر أساسية:



المحاضرة الثالثة

1. عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

2. النتائج التي تحققها إدارة الجودة الشاملة.

3. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4. صعوبات تواجهه تطبيق إدارة الجودة في القطاع العام.

5. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6. منهجيات قيادة الجودة.

7. بعض التوصيات الضرورية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

8. فيديو عملي .

هل يوجد مؤشرات لعدم الجودة في
مؤسستي أذكرها؟؟



عمل بلا اتقان لا يعني الجودة

عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة

1

رضا المستهلك

ربحية متزايدة
حصة سوقية

تمكين ومشاركة جميع
العاملين

العادات و التصرفات
(تعهد و الالتزام)

تطبيق مبادئ الجودة

كيف تعمله

إجراءات وممارسات
تنظيمية

ماذا يجب عمله

مستهلكين راضين

ربحية متزايدة
حصة سوقية

تمكين ومشاركة جميع
العاملين

أرباح وعائدات مرتفعة

تكاليف مخفضة

- 1- الفوضى وعدم التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات
- 2- المركزية التي لا تدعم جهود و مزايا التمكين والتفويض
- 3- لا يوجد ملكية للعمليات بل هو تكامل وتعاون بين كافة الانشطة .
- 4- التركيز على الاهداف قصيرة المدى بدلا من العميل والبيئة .

5- قصور وضعف نظم المعلومات الموجود بالمنظمة حتي الى أصغر وحدة ادارية

6- عدم اشتراك الادارة العليا في جهود المشروعات التطويرية.

7- ضعف نظام التشجيع و حوافز العمل الفعال .

أولاً: عدم وجود المنافسة في القطاع العام :

والذي ينعكس على الإنتاجية فالتنافس يدفع التنظيمات دوماً إلى تقديم الأفضل لإرضاء الجمهور

ثانياً : تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات :

معظم القرارات تتأثر بأبعاد سياسية واجتماعية مما ينعكس بأثر سلبي على موضوعية القرار في

القطاع العام والمفروض يكون القرار مبني على أسس موضوعية. .

ثالثاً: تأثير قوانين الخدمة المدنية :

تحد من قدرة المسؤولين على اتخاذ القرارات الجيدة.

رابعاً : عدم وضوح الأهداف :

بعض الأهداف غير قابلة للقياس وغير واضحة مما ينعكس بشكل سلبي على وظائف الإدارة

(التخطيط - التنسيق - التنفيذ ... الخ)

خامساً: عدم تطبيق أنظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات:

سادساً : عدم إعطاء أي أهمية لعملية قياس وتقييم الأداء :

خاصة فيما يتعلق بالأنظمة الحوافز الجيدة تعمل على دفع الأفراد لبذل المزيد من الجهود المؤدية إلى تحقيق الأهداف.

سابعاً: الافتقار إلى وجود نظام حوافز جيد :

مما يزيد من ظاهرة التسرب الوظيفي للقطاعات الخاصة

عدم توافر مثل هذه الخبرات يؤدي إلى الفشل

ثامناً : تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة :

تاسعاً : عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة :

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دراسات تحليلية لتحديد ايجابيات وعيوب كل بديل من أجل اتخاذ القرار الذي يساعد في تقليل التكاليف .

عدم توافر مثل هذه الخبرات يؤدي إلى الفشل

عاشراً: عدم توافر أنظمة تكاليف فعالة :

يعتبر **تخفيض التكاليف** وتوفير الموارد المالية اللازمة من الأمور الهامة التي تؤدي إلى تحقيق تكلفه مقبوله لمنظمة والمجتمع

عدم توافر أنظمة محاسبية للتكاليف الأمر الذي يصعب فيه قياس مدى كفاءة تكاليف الإنفاق.

إحدى عشر : عدم توافر أنظمة معلومات :

يزيد من قدرات المنظمة وينعكس على نوعية الخدمات والسلع المقدمة فعدم توافر أنظمة معلومات يؤدي إلى ارتفاع مستوى الخطر وعدم التأكد من اتخاذ القرار المناسب.

ثاني عشر : عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار :

أن القطاع العام يتم التركيز فيه على نظام الرقابة والتدقيق بصورة تقليدية .

1) ضرورة ايمان الادارة العليا في المنشأة بهذا التطبيق و ان تدرك مسؤوليتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة و ما يترتب على ذلك من اشتداد حدة المنافسة و أن تأخذ على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير

2) اقتناع الادارة العليا بالتحسين و التطوير الذى يترجم في صورة خطط و مواصفات و اختبار ثم يلى ذلك التنفيذ الفعلي.

3) تطوير الكثير من اللوائح والاعمال الروتينية باعتبارها من ضمن العقبات التي تحد من الوصول إلى تطبيق الجودة الشاملة

(4) وجود اهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار ان تحديد الاهداف هو المدخل

الأول في إدارة الجودة الشاملة.

(5) توجيه هذه الاهداف لتلبية رغبات المستهلك و احتياجات العميل على المدى الطويل دون

التركيز بدرجة اساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير.

(6) التأكد من تعاون كافة الاقسام بالمنشأة في تبني فلسفة ادره الجودة الشاملة.

- (7) ادخال التحسينات و التطورات على اساليب و نماذج حل مشكلات الجودة باستخدام الأساليب المناسبة كالعصف الذهني , تحليل السبب و الأثر , تحليل البيانات باستخدام الجداول الإحصائية و الرسوم البيانية و الاساليب الإحصائية الأخرى.
- (8) تصمم برنامجا قويا للتعليم والتدريب لجعل العاملين بالمنشأة مواكبين للتطورات الجديدة وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام .

(9) اعطاء الموظفين الثقة اللازمة لإنجاز الأعمال المنوطة اليهم دون التدخل في كل كبيرة و

صغيرة من قبل الادارة اثناء عملية التنفيذ.

(10) ايجاد فرق عمل تكون مهمتها تصميم و تطوير و تحسين جودة المنتجات و الخدمات

حتى تكون ملبية لاحتياجات المستهلك النهائي.

1. الإلتزام
بالقيم
المؤسسية

2. تطوير
الرؤية
والرسالة

3. المشاركة
الشخصية

4. وضع
وتطوير
العمل

10. الرقابة
وتقييم الأداء

5. التعامل
مع جميع
الفئات



9. تقديم
الحوافز

8. توفير
بيئة مشجعة
على الإبداع

7. بناء
ثقافة التميز
لدى
الموظفين

6. تبني
سياسة
التغيير

- تقييم الوضع الراهن للمنظمة.
- 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.

فيديو علمي
الجودة تبدأ بـ 10

كيف اصنع الجودة في مؤسستي



المحاضرة الرابعة

1. نموذج باركون ومارسون الحكومي

نماذج الجودة
الشاملة

3. التجربة اليابانية كايزن

2. النموذج الأوروبي للتميز

1. نموذج

باركون ومارسون الحكومي

1. نموذج باركون ومارسون الحكومي

حيث تمكن كل من باركون ومارسون من إعداد نموذج يمكن تطبيقه على القطاع

الحكومي وتطبيق هذا النموذج يمر بالخطوات التالية :

1- ضرورة تحديد الجمهور المستفيد من خدمات القطاع الحكومي .

2- التعرف على حاجات ورغبات وتوقعات هذا الجمهور .

1. نموذج باركون ومارسون الحكومي

3- تصميم كافة السياسات والإجراءات وطرق أداء الخدمة بشكل يؤدي إلى تلبية

مطالب هذا الجمهور وتوقعاته .

4- تحديد التقنيات الحديثة التي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم الخدمة

للجمهور .

1. نموذج باركون ومارسون الحكومي

5- إخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة من أجل شرح الفلسفة التي تقوم

عليها الجودة الشاملة .

6- تبني سياسة لا مركزية السلطة وتفويضها إلى جانب لا مركزية أداء الخدمة من

أجل تسهيل تقديمها للجمهور .

7- القيام بعمليات مستمرة لاستطلاع آراء الجمهور المستفيد من الخدمة للتعرف على

آرائه ومقترحاته .

1. نموذج باركون ومارسون الحكومي

8- المقارنة المستمرة بين مستوي الخدمة المقدمة من وحدات الجهاز الحكومي

لتشجيع الوحدات ذات الجودة العالية وحفز الوحدات الأخرى لتحذو حذوها .

9- التحفيز المادي المستمر لموظفي الوحدات ذات الخدمات عالية الجودة.

2. النموذج

الأوروبي للجودة والتميز

2. النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

النموذج الأوروبي للجودة والتميز (EFQM): هذا النموذج تم بناؤه عام 1991 وهو صادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز وهي القائمة على تطويره وتحديث ونشر تقنياته وعناصره، ومنح جوائزه، وهو يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، وكما يعد أداة مهمة لتقييم واقع إدارات المؤسسات ومدى تقدمها وقوتها.

2. النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

و تتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة.

2. النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

ويقوم نموذج (EFQM) للتميز على تسعة معايير أساسية خمسة منها تمثل

الممكنات، وهي: (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات

والموارد، العمليات) وأربعة منها تمثل النتائج وهي: (رضا العاملين، رضا الفئة

المستهدفة، خدمة المجتمع، نتائج ومؤشرات الأداء).

2. معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)



2. معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

1. القيادة (10%)

- 1- يطور القادة الرسالة، والرؤيا، والقيم .
- 2- تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية، وتعزيز الجودة الشاملة، والتحسين المستمر.
- 3- يتفاعل القادة مع الزبائن، الشركاء، وممثلين للمجتمع.
- 4- يحفز ويدعم ويكرم القادة الأفراد العاملين في المؤسسة.

2. معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

2. السياسات والاستراتيجيات (10%)

- 1- السياسة والاستراتيجية مبنية علي احتياجات الحاضر والمستقبل وتوقعات أصحاب المصلحة.
- 2- السياسة والاستراتيجية مبنية علي معلومات من مؤشرات الإدارة.
- 3- السياسة والاستراتيجية طورت وروجت وحدثت.
- 4- السياسة والاستراتيجية تنشر عبر إطار من العمليات الرئيسية.
- 5- السياسة والاستراتيجية توصيلها وتطبيقها.

2. معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

3. الموارد البشرية (10%)

- 1- يتم بتخطيط وإدارة وتحسين موارد الأفراد.
- 2- يتم تجديد وتطوير مهارات الأفراد ودعم معارفهم من خلال التعليم والتدريب المستمر.
- 3- يتم التفاعل مع الأفراد وإعطاءهم صلاحيات.
- 4- هناك اتصال و حوار ما بين الأفراد والمؤسسة.
- 5- يتم مكافأة، وتمييز، والاهتمام بالأفراد.

2. معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

4. الشراكة والموارد (10%)

- 1- يتم إدارة العلاقات الداخلية، و الخارجية.
- 2- يتم إدارة الموارد المالية.
- 3- يتم إدارة الآلات والموارد والمباني.
- 4- يتم إدارة الموارد التكنولوجية الحديثة .
- 5- يتم إدارة المعلومات والمعرفة .

2. معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

5. إدارة العمليات (10%)

- 1- تصمم وتدار العمليات بشكل نظامي.
- 2- يتم تحسين العمليات عند الحاجة مستخدماً الابتكار والإبداع.
- 3- يتم تصميم وتطوير الخدمات والمنتجات بناءً على احتياجات الزبون وتوقعاته.
- 4- يتم إنتاج، توصيل، وإصلاح المنتجات والخدمات.
- 5- يتم إدارة وتحسين العلاقات مع الفئة المستهدفة.

2. معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

6. نتائج المتعاملين (15%)

1. قياس الإحساس، (من خلال دراسات استقصائية).

2. مؤشرات الأداء، (من خلال الإجراءات والأنشطة).

2. معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

7. نتائج الموارد (10%)

1. قياس الإحساس، (مدى إدراك العاملين وتفهمهم).
2. مؤشرات الأداء، (الإجراءات الداخلية التي تحقق رضا العاملين).

2. معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

8. نتائج المجتمع (10%)

1. قياس الإحساس، (من خلال تحقيق الرضا المتبادل).
2. مؤشرات الأداء، (من خلال تحقيق رغبات وتطلعات المجتمع).

2. معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

9. نتائج الأداء (15%)

1. مخرجات الأداء الرئيسية، (تحقيق النجاح والتميز).
2. مؤشرات الأداء الرئيسية، (تحسين نتائج الأداء الرئيسية).

3. متطلبات تحقيق إدارة التميز:

تحقيق التميز يتطلب خلق ثقافة التميز والتي ترتبط بمشاركة العاملين في

تكوين رؤية وقيم المنظمة المتميزة، والتي تترجم في سياساتهم وممارساتهم

والتي تقودهم نحو ممارسة العمل المميز بحيث تخلق فيهم القوة الدافعة؛

3. متطلبات تحقيق إدارة التميز:

لتحقيق النتائج المتميزة، وكذلك تنمية قدرات العاملين كوسيلة لتحقيق التميز والكشف عن القدرات الكامنة وتنميتها وتوظيفها في عمليات المنظمة، وأيضاً التركيز على خلق وصناعة القادة القادرين على تحقيق أهداف المنظمة، ومواكبة التطور التكنولوجي، ولابد من وجود الرقابة الاستراتيجية الفعالة.

3. التجربة اليابانية

(كايزن)

• مفهوم كايزن لدى اليابانيين: تغيير بطيء تدريجياً ولكن مستمر.

• أعمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم .

• اجعله أكثر تبسيطاً بدراسته ثم القيام بالتحسين من خلال التخلص من

الهدر.

في مطلع الخمسينيات الميلادية بدأت تويوتا اليابانية في صناعة السيارات التجارية

... وفي نهاية العام 2008م أصبحت تويوتا أكبر مصنع للسيارات في العالم

• وبالرغم أن اليابان تستورد حوالي 97% من مواردها من خارج اليابان وهي مع ذلك

تعتبر ثاني أكبر قوة اقتصادية في العالم

الإستراتيجية التي استطاع اليابانيون من خلالها ان يحققوا كل هذه المعجزات إنها

استراتيجية الكايزن KAIZEN

• ويرجع الفضل للخبير الياباني ماسكاي إمامي في نشر مفهوم

الكايزن أصدر كتاب كايزن عام 1986م ثم كتاب قمبا كايزن عام

1997م

ولقد دخلت تلك الطريقة والفلسفة في كل مناحي الحياة اليابانية، ليصبح الإبداع والتنظيم جزءاً أساسياً في التربية والتعليم والتطبيق لديهم.

وبعبارة أخرى أن يكون الفرد في مرحلة تحسين و تطوير دائم سواءً أكان هذا التحسين في نفسه ، عبادته ، عمله ... الخ.

وهذا المبدأ تعمل به مؤسسة (سوني) اليابانية. فحين سأل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع فرد قائلاً:

إن لم أبتكر وأبداع فسأصبح تابعاً، وأنا أريد أن أكون قائداً لا تابعاً.

ولا يكون ذلك إلا من خلال جرأة في التغيير عبر حذف وشطب كل ما يعيق

الإبداع، من نظم وقوانين وقواعد،

ومن تغيير لعقلية المشرفين والمديرين أو تغييرهم أنفسهم. وما زال الجيل الياباني

الجديد يعيش فلسفة

التطوير المستمر والبسيط ليأخذ تراكم المعرفة السابق، ليضيف إليها معرفته ليسلمها

لمن يأتي بعده، وهكذا.....

التركيز في مشاريع كايزن على تخفيض التكاليف عن طريق التخلص من الهدر،

أي تخفيض التكلفة ذات العلاقة بالهدر في العمليات.

رؤية من خلال استغلال منهجية كايزن في تسريع وإنجاح عملية التغيير في بعض المؤسسات :

- كايزن يساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد .
- مؤسسات القطاع العام تفتقد طعم العمل بروح الفريق وبالتالي فإن (كايزن) سيساعد على جعل هذه الروح محببة إلى الجميع .

رؤية من خلال استغلال منهجية كايزن في تسريع وإنجاح عملية التغيير في بعض المؤسسات :

- معنى التكلفة للإنتاجية والهدر في القطاع الخدماتي غير واضحة للكثير من المؤسسات وبالتالي ممكن أن يكون لكايزن دور واضح في صنع هذه الثقافة .
- كايزن ممكن أن يقلل من الاشكاليات التي تنتج بين الطبقات الإدارية وبالتالي يساعد أيضا على تكوين أسس الإبداع في مرحلة متقدمة بعد التخصيص .

1. لا تحاول أن تبرر الماضي, أطرِح التساؤل عن الأفكار الراسخة .
2. كن إيجابيا فكر كيف يمكن عمل هذا الشيء وليس لماذا لا أستطيع عمله ؟
3. استخدم الحقائق والبيانات ولا تصنع النظريات .

4. استخدم العقل والحكمة وليس المال .
5. اشتغل بطريقة أذكى وليس جهد أكبر.
6. اجعل لك معايير ومواصفات عالية . صحح الأخطاء حالا, 70% الان خير من 100% لا يأتي أبداً.
7. كن قدوة في القيادة وليس في الكلام .
8. فريق عمل أفضل من خبير واحد أشرك الآخرين .
9. أبحث عن الجذور الرئيسية للمشكلة .

- تمكين الموارد البشرية .
- اكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة .
- تحسن ملموس في معنويات العاملين .
- تقليل للأخطاء .
- تقليل في التكلفة والزمن والمساحة المستخدمة .
- زيادة في الكفاءة .

يعتبر الكايزن عملية تحسين دائمة تتميز بـ :

- التأثير الواضح.
- تركز على الأماكن الأهم استراتيجيا.
- تحقق نتائج سريعة.
- تحافظ على استمراريتها.

إن مفهوم وتطبيقات كايزن يمكن أن يستخدم في أي مرحلة من مراحل عمر أي

مؤسسة مهما كان نوعها لأنها تقوم على مبدأ أن هناك فرصة للتحسن والتطوير،

المشكلة في التغيير هي تغيير أفكار مسؤولي الإدارة العليا لأي مؤسسة عن

التغيير .

- إن معظم المديرين العرب يسعون للعلاج المؤقت للمشاكل أو الحلول السهلة التي تنتج نتائج مبهرة وسريعة ولا يستطيعون رؤية أهمية التركيز على زيادة اعتمادية العملية من خلال التقييس والتحسينات الصغيرة المتراكمة .

- اقتناع والتزام الإدارة العليا بالتغيير هو السر خلف نجاح أي تغيير لأنهم المثل والقدوة لباقي العاملين فهم من يضع الأهداف والاستراتيجيات وهم من يوفر الموارد للتحسين .
- التركيز على مواقع العمل الفعلية التي تكون فيها العمليات ذات القيمة المضافة للعملاء والمستفيدين احد مفاتيح نجاح التغيير والتطوير في أي مؤسسة .

- لابد من وجود رؤية واضحة لعملية التغيير وتفهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية .
- التحسين المستمر لابد أن يظل دائماً مستمراً .
- لابد من مشاركة العاملين في كل المستويات في عملية التغيير وخلق الرغبة داخلهم في التغيير للأفضل .
- تغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة بترك اللوم والنقد والبحث دائماً عن حلول تمنع تكرار المشاكل .

- أبدأ بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تسهل قبول التغيير وتدعم التطوير وتذكر أن كل عملية يمكن تحسينها يجب التركيز على تحسين ظروف العمل وأي عوامل ممكن أن تدعم عملية التغيير .
- يجب الصبر على عملية التغيير لأنه يستغرق وقتاً طويلاً.

**أخيرا إذا لم تقم بالتحسين المستمر في مؤسستك
بتطبيق الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة
سيقوم المنافسين بذلك .**

شكراً لحسن استماعكم

من إعداد وتقديم : أ. زكريا أحمد جودة
ماجستير إدارة الدولة والحكم الرشيد
مدير العلاقات العامة والإعلام في ديوان الموظفين العام