

جامعة الملك عبد العزيز
كلية الاقتصاد و الإدارة
قسم العلوم الإدارية
انتساب

إدارة الجودة الشاملة

ADS 401

الدكتور / ناصر عقيل علي كدسه

كتابة واعدة محبكم / محمد أبو سلاف & سفانه

في صفر (2) عام 1436 هـ

0543555717

alsabaan@hotmail.com

تم التلخيص من كتاب (إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات)
للمؤلف الدكتور / محفوظ احمد جودة

هذا العمل وقف لله تعالى لا يجوز بيعة أو الاتجار به

الفصل الأول

(ص 19)

ماهية إدارة الجودة الشاملة

(1) (تعريف) الجودة وأبعادها :

مجموعة تعاريف الجودة			
م	اسم العالم	تعريف	المعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج
1	J.m.juran (جوران) وزميلة	مدى ملائمة المنتج للاستعمال	(هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج)
2	* * * *	مدى المطابقة مع المتطلبات	(كلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة)
3	المواصفة الدولية ISO 9000:2000	درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل	درجة تلبية الخصائص
4	A.V.Feignbaum	نتائج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة وصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغبته	ينتج من خلال تفاعل بين نشاطات (التسويق والهندسة والصناعة والصيانة)
5	عمر وصفي عقيلي	(بمعناها العام) إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم	(إنتاج منظمة سلعة أو تقديم خدمة تلبية رغبة العميل وتحقيق رضاه من خلال مطابقة توقعاته للمنتج)

إذا العميل :

* يقارن بين مستوى ما يتوقعه من الخدمة التي يتلقاها وبين مستوى الخدمة التي تلقاها بالفعل :

- 1- إذا كان مستوى الخدمة المقدمة (مساوياً) لمستوى الخدمة المتوقعة أو أكثر منها فإن تلك الخدمة تتمتع بالجودة .
- 2- إذا كان مستوى الخدمة المقدمة فعلاً (أقل) من مستوى الخدمة المتوقعة فإن تلك الخدمة لا تتمتع بالجودة المطلوبة .

أبعاد (سمات) الجودة :

1	الأداء	خصائص المنتج (الأساسية) - مثل (وضوح الألوان بالنسبة للصورة) أو (السرعة بالنسبة للماكينة) .
2	المظهر	خصائص المنتج (الثانوية) وتمثل (الصفات المضافة إلى المنتج) - مثل (جهاز التحكم عن بعد / أو الأمان في الاستعمال) .
3	المطابقة	الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة .
4	الاعتمادية	مدى ثبات الأداء بمرور الوقت . أو بمعنى آخر : (متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل) .
5	الصلاحية	العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق) .
6	الخدمات المقدمة	حل المشكلات ، والاهتمام بالشكاوى ، ومدى سهولة التصحيح . (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس - سرعة وكفاءة التصحيح) .
7	الاستجابة	مدى تجاوب البائع مع العميل - مثل (لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل) .
8	الجمالية	إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه - مثل (التشطيبات النهائية الخارجية في الشقة)
9	السمعة	الخبرة والمعلومات السابقة لدى العميل عن المنتج - كان (يحمل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق) .
* في الواقع : إن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماماً ، إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت ، فيتمتع المنتج (بالأداء ، والمظهر ، والمطابقة ، والجمالية ، والسمعة) مثلاً في نفس الوقت .		

(2) مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

(1) تعريف (معهد المقاييس البريطاني) :

* إدارة الجودة الشاملة : بأنها (فلسفة إدارية) تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع ، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك ، بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة ، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير) .

(2) تعريف (كروم N.Chorn) :

* إدارة الجودة الشاملة : بأنها (أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات) .
* إدارة الجودة الشاملة : هي (ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل) .

* يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة : على أنها (ثورة ثقافية) وذلك بسبب (الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق ، وتشجيع الفرد بوضع الأهداف وبتخاذ القرارات) .

(3) تعريف إدارة الجودة الشاملة (على أساس الكلمات التي يتكون فيها المصطلح) :

- 1- إدارة : هي (تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة) . كما يتضمن ذلك (دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة) .
- 2- الجودة : هي (تلبية متطلبات العميل وتوقعاته) .
- 3- الشاملة : هي (تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة) . وبالتالي ينبغي إجراء - (التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة) .

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة : من أهمها -

- 1- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية .
- 2- تعزيز العلاقات مع الموردين .
- 3- رفع درجة رضا العملاء .
- 4- تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة .
- 5- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف .
- 6- فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية .
- 7- القيام بالإعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى .
- 8- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة .
- 9- تطوير القدرات من خلال التدريب .
- 10- حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات .

3 () نشأت وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

* بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها إلى أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم (.

مساهمات العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره :

- 1- في عام 1931 بعد الحرب العالمية بدأ (إدوارد ديمينج W.edwards Deming) بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين . وقد انتشرت أفكاره بسرعة .
- 2- في عام 1951 (جوزيف جوران Joseph Juran) نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة .
- 3- في السبعينات من القرن العشرين قام (فيليب كروسبي philip crosby) بطرح (مفهوم العيوب الصفرية) والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى .

مراحل مفهوم إدارة الجودة الشاملة الرئيسية : مهم بالترتيب

(1- الفحص / 2- ضبط الجودة / 3- تأكيد الجودة / 4- إدارة الجودة الشاملة)

1- المرحلة الأولى (الفحص) :

* تتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة (بقياس واختبار وتفتيش المنتج) وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية .

- المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية : يمكن تسليمها إلى العميل .
- المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية : أما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل .
- * أن عملية فحص المنتج : كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها ، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس .

2- المرحلة الثانية (ضبط الجودة) :

- * يشتمل ضبط الجودة : كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة .
- * ضبط الجودة : هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة .
- * ضبط الجودة : يشمل (التأكد من أن تصميم السلعة) و أن (الإنتاج وما بعد الإنتاج) مطابق للمواصفات المحددة .

3- المرحلة الثالثة (تأكيد الجودة) :

* تركز على (توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء) أي (أنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية) .

- * عملية تأكيد الجودة : تتضمن (كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بان المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة) .
- * أسلوب تفكير الإدارة : ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الأخطاء .

4- المرحلة الرابعة (إدارة الجودة الشاملة) :

- * بدأ مفهومها بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين . ويتضمن (جودة العمليات / و جودة المنتج) .
- * يركز على (العمل الجماعي ، وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم ، وعلى العملاء ، ومشاركة الموردين) .

مقارنة بين (الإدارة التقليدية) و (إدارة الجودة الشاملة) :

م	عصر المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الجودة الشاملة
1	الرقابة	لصيقة وتصيد الأخطاء	ذاتيه
2	العمل	الفردى	الجماعى وروح الفريق
3	التركيز	على المنتج	المنتج و العمليات
4	الموظفين	مشاركتهم	اندماجهم
5	التحسين	وقت الحاجة فقط	المستمر
6	السياسات والإجراءات	جمود	مرونة
7	البيانات	حفظ	تحليل وإجراء المقارنات البيئية
8	تركيز على	جني الأرباح	رضا العاملين
9	الموردين	النظرة أنهم مستغلين	مشاركتهم
10	العميل	خارجى	داخلى و خارجى
11	الخبرة	ضيقة تعتمد على الفرد	واسعة عن طريق فريق العمل الجماعى

رواد مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

- * العلماء والباحثين الذين كان لهم دورا فعلا وبصمات مميزة على تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة : هم -
- 1- ادوارد ديمينج .
- 2- جوزيف جوران .
- 3- فيليب كروسبي .
- 4- كاورو اوريشيكواوا .

أولا / ادوارد ديمينج :

- * مستشار (أمريكي) حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء . ويلقب (بابي ثورة إدارة الجودة الشاملة)
- * كانت له إسهامات مميزة في مجال (الضبط الإحصائي للعمليات) . واعترف اليابانيون بفضلهم في الجودة في اليابان .

بنيت (فلسفة ديمينج) على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق (مبادئه 14) : التالية -

- 1- تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة .
- 2- تبني الفلسفة الجديدة .
- 3- عدم الاعتماد على الفحص الكلي .
- 4- الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على السعر الأقل .
- 5- تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار .
- 6- الاهتمام بالتدريب .
- 7- إيجاد القيادة الفعالة .
- 8- القضاء على الخوف .
- 9- تفعيل فرق العمل .
- 10- تجنب النصح والشعارات الجوفاء .
- 11- تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين .
- 12- دعم اعتزاز العاملين بعملهم .
- 13- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي .
- 14- أحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل .

(1) تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة :

- * يجب أن تلتزم المنظمة بتحديد أغراضها وأهدافها باستمرار ، وإن تقوم بنشر تلك الأغراض من خلال رسالتها إلى المهتمين (كالعلاء ، والموردين ، والموظفين ، وأفراد المجتمع المحلي) وذلك حتى تكون معروفة من قبل الجميع .

(2) تبني الفلسفة الجديدة :

- * على كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى من الموظفين أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة . ويجب أن تقوم الإدارة بالتركيز على (منع وقوع الأخطاء أكثر من محاولة اكتشاف الأخطاء) .
- * إن الفلسفة الجديدة تقوم فقط على (أساس تحقيق أعلى جودة) وإجراء التحسينات بشكل مستمر .

(3) عدم الاعتماد على الفحص الكلي :

- * إن الغرض الأساسي من عمليات الفحص (تحسين العمليات وتخفيض التكلفة) ، وليس الغرض من ذلك (تصيد الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها) .
- * إن عمل الفحص على جميع المنتجات (مكلف ومضيعة للوقت) ، ويجب الاستعاضة عنه (بفحص العينات) الممثلة للمجتمع تمثيلا صحيحا .

(4) الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على السعر الأقل:

* توطيد العلاقات الجيدة مع الموردين ، وبناء التعامل معهم على أساس (الحصول على المواد أو الخدمات) التي تحتاجها المنظمة منهم (بأعلى جودة ممكنة) وليس على أساس الحصول على المواد أو الخدمات بأقل الأسعار وأرخصها

(5) تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار:

* بناء الجودة في كل نشاط وفي كل عملية ، وهذا يتطلب (التعاون بين من يقدم الخدمة) أي المنظمة ومن (يستقبل الخدمة) أي العميل .

(6) الاهتمام بالتدريب:

* يشمل التدريب على أساليب تحسين الجودة وعلى (تنمية مهارات العاملين) سواء العاملين الجدد أو القدامى . و إتباع الأساليب الحديثة في التدريب لتخدم عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة .

(7) إيجاد القيادة الفعالة:

* الإدارة الفعالة : لديها إمام بطبيعة العمل وبالبيئة المحيطة بالعمل . وتوجد الظروف المناسبة للإبداع وتشجع الاقتراحات وتهتم بها وتوفر الحوافز الضرورية في هذا المجال .
* القائد الجيد : داعم لموظفيه ويسعى لتطويرهم وتحسين مهاراتهم ، ويسعى دائما إلى التحسين المستمر وإزالة العقبات التي تعترض سير عملية التحسينات في المنظمة .

(8) القضاء على الخوف:

* تشجع الإدارة الاتصالات الفعالة بينها وبين العاملين مما يخلق مناخا جيدا للتجديد وظروفا مناسبة لحل المشكلات .
* إن الخوف من اكتشاف المشاكل أو إجراء التغييرات المطلوبة يمكن أن يقضي على مفهوم التحسين والتطوير .

(9) تفعيل فرق العمل:

* حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل .
* على الإدارة أن تقوم بتفعيل دور مجموعات العمل للوصول إلى أهداف المنظمة .

(10) تجنب النصائح والشعارات الجوفاء:

* ترجمة الشعارات التي تنادي بها الإدارة فيما يتعلق بتحسين المنتج إلى أدوات وخطط تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها . وعلى الإدارة أن لا تكتفي بإعلان رغباتها وأمنياتها إلى العاملين فقط ، بل عليها أن تقرن ذلك بالتنفيذ .

(11) تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين:

* إن وضع أهداف رقمية أمام العامل لكي يسعى إلى تحقيقها يؤدي إلى (تركيز العامل على تحقيق الكم وليس الجودة) . ويشجع على الإنتاج بكميات كبيرة دون الاهتمام بجودة المنتج .

(12) دعم اعتزاز العاملين بعملهم:

* القضاء على العوامل التي تؤثر سلبا على اعتزاز العاملين بعملهم في المنظمة (كتصيد الأخطاء وعدم توفر التدريب والتهديد بالعقاب) .
* تستطيع الإدارة أن تحصل على نتائج أفضل في العمل فيما لو قامت (بدعم العاملين وخلق الاعتزاز لديهم بعملهم) .

(13) تشجيع التعلم والتطوير الذاتي:

* تشجع الإدارة التعلم والتطوير الذاتي للعاملين وذلك لإكساب العاملين (مهارات أفضل ومعارف أكثر) ولتمكينهم من أداء أعمالهم بالشكل الأفضل .

(14) أحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل:

* إجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمنظمة لأجل (تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وزيادة الاهتمام بتشكيل فريق العمل ، وزيادة التنسيق ، والتعاون بين التقسيمات الإدارية) .
* كما يجب إجراء التغيير في (الثقافة التنظيمية) لكي تلائم تطبيق الفلسفة الجديدة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .

الأمراض السبعة القاتلة للمنظمات :

* أشار ديمنج إلى أن هناك سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة . وهي -

- 1- عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف .
- 2- التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط وقصر النظر في هذا المجال.
- 3- عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد ، وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة .
- 4- التغييرات الكثيرة في الإدارة .
- 5- الإدارة على أساس الكم فقط .
- 6- عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة .
- 7- التكاليف المغالى فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية .

ثانيا / جوزيف جوران :

* أسهم جوران في (ثورة الجودة في اليابان) . وأشار إلي ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار للتغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة ، وأكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة ووضع الحلول المناسبة واختيار الحل الأفضل أي (الأقل سلبيات والأكثر ايجابيات) .

* **اعتمد جوران :** على نظريتي (مفهوم واسع للجودة) يعتمد على (تنفيذ برنامج **لتحسين الجودة**) ، وقد ربط بين (تحسين الجودة وكفاءة الإدارة) من خلال ما سمي (**بثلاثية جوران**) التي تتكون : من -

- 1- التخطيط الجيد .
- 2- الرقابة الفعالة على الجودة .
- 3- إجراء التحسينات المستمرة .

* **ركز جوران :** على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة ، ولكنه بنفس الوقت لم يهمل دور **الإدارة العليا** ودعمها للجودة . كما أنه لم يهمل **دور العمال** الذين تقع عليهم أساسا مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة .

ثالثا / فيليب كروسبي :

* كان فيليب كروسبي أول من نادى بفكرة (**العيوب الصفرية**) . والذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب .

* ربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين الأرباح المحققة . أي كلما ارتفع مستوى الجودة كلما أدى ذلك إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح) تبعا لذلك .

* أكد على أهمية دور الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالي فيها .

* وضع برنامج متكامل للجودة ركز فيها على (أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى) والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة .

* اعتبر (معيار الأداء الأساسي) هو (معيار العيوب الصفرية) - أي عدم وجود أي أخطاء .

* **قسم التكاليف : إلى فئتين -**

- 1- **تكاليف مقبولة :** وهي تلك التكاليف التي (ساهمت في تحسين مستوى الجودة) .
- 2- **تكاليف غير مقبولة :** وهي تلك التكاليف التي (أنفقت ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب) .

رابعا / كاورو اويشيكاوا :

* يعتبر اويشيكاوا : (الأب الروحي **لحلقات الجودة**) - وهو (أول من نادى بها) .

* **عرف حلقات الجودة :** عبارة عن (مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية ويعتبرون اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل) .

* **نادى :**

- 1- باشتراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة .
- 2- بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم .

* **أشار إلي :** (أهمية التدريب على الجودة) .

الفصل الثالث

(ص 55)

تنظيم إدارة الجودة الشاملة

1 (الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة :

- * أنشأت كثير من المنظمات دائرة للجودة لكي تكون مسؤولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة فيها .
- * مسميات هذه الدوائر : هي (الضبط الإحصائي للجودة / مراقبة الجودة / مراقبة الجودة الكلية / تأكيد الجودة / إدارة الجودة الشاملة) ، إلا أن الأنشطة التي تغطيها تتعلق أساسا كلها بالجودة .

ظهرت أربعة (اتجاهات) في الولايات المتحدة الأمريكية (لتنظيم الجودة) : وهي -

- 1- تحويل بعض مهام إدارة الجودة من دائرة الجودة إلى الدوائر الأخرى .
 - 2- توسع نطاق إدارة الجودة من العمليات فقط إلى كافة أنواع النشاطات ، ومن العميل الخارجي فقط إلى العميل الخارجي والداخلي .
 - 3- التوسع الكبير في استخدام فرق العمل .
 - 4- تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأقل .
- * أدت الاتجاهات الأربعة إلى (بناء تنظيمات خاصة بالإدارة الجودة الشاملة) .
 - * ليس هناك (تنظيم نمطي أو تنظيم امثل) لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة . ويختلف هذا التنظيم من منظمة إلى أخرى ، وبنفس المنظمة من وقت إلى آخر .

العوامل التي تؤثر في اختيار (الشكل التنظيمي) : وهي -

- 1- حجم المنظمة : (كلما كبر حجم المنظمة ، تطلب توسع وحدة الجودة وتنوع أنشطتها) .
- 2- نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة : (بوجود اهتمام الإدارة العليا - يعني إعطاء دور اكبر لإدارة الجودة الشاملة)
- 3- توفر الإمكانيات المالية للمنظمة .
- 4- توفر الإمكانيات البشرية : وخاصة في ظل (ندرة المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة في الدول النامية إجمالاً) .
- 5- سعة الانتشار الجغرافي للمنظمة : (المنظمة التي لها فروع كثيرة تحتاج إلى هيكل تنظيمي مختلف عن المنظمات الأخرى التي لها فروع اقل) .

موقع جهاز إدارة الجودة الشاملة على (الهيكل التنظيمي) : وهي -

- * يتخذ ثلاثة مواقع : 1- إنشاء دائرة الجودة .
- 2- إنشاء قسم الجودة .
- 3- عدم وجود وحدة إدارية للجودة .

أولا / إنشاء دائرة الجودة :

- * هناك حاجة ماسة في كثير من المنظمات وخاصة الكبيرة منها لإنشاء دائرة متخصصة للجودة تشرف على تخطيط ، وتنفيذ ، ومراقبة كل ما يتعلق بأمور الجودة في المنظمة .

* صفات مدير دائرة الجودة : أهمها -

- 1- أن يكون لديه مهارات اتصال جيدة .
- 2- أن يكون راغبا في رفع مستوى رضا العملاء ، وإجراء تحسينات للجودة .

* مهام دائرة الجودة : هي -

- 1- تخطيط وتنفيذ أنظمة الجودة / 2 - متابعة وتقييم أنظمة الجودة / 3- تنفيذ خطة التعليم والتدريب .
- 4- الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة / 5- تعزيز مفهوم الشراكة مع الموردين ومع العملاء .

* دائرة الجودة قريبة من الإدارة العليا - وبالتالي - يمكنها التأثير في قرارات المتخذة ، ويمكنها الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي .

ثانياً / إنشاء قسم الجودة :

* أن يكون هناك قسماً للجودة يتبع إحدى دوائر المنظمة . ويكون مسؤول الجودة - هو (رئيس قسم تحت إشراف مدير دائرة معينة) - مثل (دائرة الإنتاج أو دائرة المعلومات أو الشؤون الإدارية) .

* يكون مسؤول الجودة :

- 1- بعيداً نسبياً عن مصدر اتخاذ القرار وبالتالي يقل التأثير عليه .
- 2- بعيداً نسبياً عن المصدر الأصلي للمعلومات والتي قد تتأخر في الوصول إليه ، وتتعرض للتشويش أو التحريف .

ثالثاً / عدم وجود وحدة إدارية للجودة :

- * في بعض المنظمات وخاصة الصغيرة لا تحتاج لإنشاء دائرة أو قسم متفرغ للجودة . بل تكفي الإدارة بأن تعهد إلى احد مديري الدوائر القيام بأعمال الجودة بالإضافة إلى القيام بمهام عمله الأصلي .
- * ينبغي إعطاء مسؤول أنشطة الجودة (السلطات الكافية في اتخاذ القرارات) لضمان تنفيذ سياسة الجودة بالشكل السليم .
- * تستعين بعض المنظمات (بخبراء خارج المنظمة) للقيام بالأمور الفنية لإدارة الجودة والتخطيط وتطبيقها مقابل دفع أتعاب محددة متفق عليها بين الطرفين ، وفي هذه الحالة (يتمتع بسلطة الاستشارية) ولا يعطى سلطة اتخاذ قرار .

مزايا الاستعانة بخبرات المستشار الخارجي في إدارة الجودة الشاملة: وهي -

- 1- الموضوعية : المستشار الخارجي (بعيد عن ضغوط الإدارة في نظره إلى المشاكل التي تعاني منها المنظمة ، ويرى الأمور كما يجب أن يراها وليس كما تريده الإدارة أن يراها) .
- 2- الخبرة الجيدة : السبب الرئيسي أن (لدية خبرة طويلة متوفرة لدية في مجال الجودة) .
- 3- تجدد الآراء والمقترحات : من خلاله يمكن (تجديد الآراء والمقترحات لكونه من خارج الإدارة وليس من داخلها) .

عيوب الاستعانة بخبرات المستشار الخارجي في إدارة الجودة الشاملة: وهي -

- 1- نظرة عدم الارتياح من قبل موظفي المنظمة : يعتبره البعض (بسبب نقص في الكفاءات الموجودة في المنظمة) .
- 2- صعوبة الحصول على المعلومات : (لعدم وجود التعاون والاختلاط بين الموظفين والمستشار) .
- 3- ارتفاع التكلفة : بسبب (الأتعاب المرتفعة التي يتقاضاها المستشار الخارجي) .
- 4- عدم الولاء للمنظمة : وذلك (لعملة مع أكثر من منظمة ، ويخصص الوقت اللازم للمنظمة مع مقدار ما تدفعه) .
- 5- عدم إمكانية متابعة البرامج طويلة الأمد : (عند تركة العمل من الصعب متابعة البرامج طويلة الأمد) .

2 (تشكيل مجلس الجودة الشاملة :

* يشكل مجلس الجودة من أعضاء في (الإدارة العليا) ليكون مسؤولاً عن وضع (إستراتيجية الجودة ، والتأكد من تنفيذها حسب ما هو مخطط) .

مهام مجلس إدارة الجودة :

1- وضع سياسة الجودة أو أهدافها .	5- متابعة وتقييم مشاريع التحسين المستمر .
2- دعم وتوجيه إدارة الجودة الشاملة في المنظمة .	6- المصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها باستمرار .
3- إنشاء فرق الجودة وتقييم النتائج .	7- وضع خطة التعليم والتدريب .
4- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .	8- مراقبة أنظمة المكافآت المادية والحوافز المعنوية .

* يجتمع المجلس على الأقل مرة كل شهر وذلك - بهدف (مراجعة إستراتيجية الجودة ، ومناقشته مدى تقدم التنفيذ ، ومراقبة مشاريع التحسين المستمر) .

ملخص مادة إدارة الجودة الشاملة ADS401 - إعداد (محمد ابوسلاف & سفانه)

3) بناء فرق العمل :

* **تعريف (فريق العمل) :** انه (مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة) .

لكي يكون فريق العمل فعالاً - فإنه يراعى الاعتبارات : التالية -

- 1- العدد المثالي لأعضاء الفريق - (يتراوح عادة بين ثلاثة إلى عشرة أفراد) .
- 2- ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة وبوضوح .
- 3- منح فرق العمل كافة الصلاحيات المتعلقة بالهدف من إنشائه .
- 4- وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تعزز أداء الفريق .
- 5- يعتبر التدريب ضروريا لأعضاء فريق العمل لرفع مهاراتهم الفنية والاتصالية .
- 6- نظام للمعلومات يضمن تزويد أعضاء الفريق بالمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف من إنشاء الفريق .
- 7- منح الفريق الاستقلالية في أعماله وقراراته .

أنواع فريق العمل :

- 1- فرق تحسين الجودة .
- 2- حلقات الجودة .
- 3- فرق حل المشكلات .
- 4- فرق العمل المسيرة ذاتيا .

أولا / فرق تحسين الجودة : (رسميه)

* **تعريف (فريق تحسين الجودة) :** عبارة عن (مجموعة من الأفراد لديها معارف ومهارات وخبرات مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل تتعلق بالجودة) .

* **فرق تحسين الجودة :** لا تكون تابعة لدائرة معينة أو قسم معين ، بل تغطي العمليات الإنتاجية والإدارية بكاملها أو نظام التشغيل بكامله .

* **يكون لكل فريق :** رئيس يوجه الدعوات لاجتماعاته ويرأس الجلسات .

* **ويساعد رئيس الفريق مقرر :** يقوم بتدوين محاضر الجلسات والاحتفاظ بالملفات والسجلات الضرورية .

* **دور هذه الفرق :** أساسي في (تنمية الأفراد ، وتطوير مهاراتهم في حل المشاكل ، واتخاذ القرارات ، وبناء جسور الثقة ، والتعاون ، وتحسين العلاقات بين الأعضاء) .

* **تقوم كثير من المنظمات بدمج فرق تحسين الجودة في الهيكل التنظيمي والنظر إليها على انه جزء من الهيكل التنظيمي**

ثانيا / حلقات الجودة : (تطوعية)

* **يعتبر كاورو اويشيكاوا - (الأب الروحي)** لحلقات الجودة .

* **تعريف (حلقات الجودة) :** هي (مجموعات صغيرة من العاملين بشكل تطوعي لتحديد مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة بهدف تطوير وتحسين الأداء) .

* **بدا انتشارها في اليابان في أوائل الستينات ، وانتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوال السبعينات من القرن العشرين .**

* **معدل ساعات الاجتماع لحلقات الجودة من (2 إلى 3) ساعات شهريا .** وتعدده بعض المنظمات وقت الدوام الرسمي أو بعد انتهاء من الدوام الرسمي .

* **إن 70% من المنظمات في اليابان تدفع تعويض نقدي عن الوقت الإضافي وبدلات معينة مقابل حضور هذه الاجتماعات خارج أوقات العمل الرسمي ، ولا تعتبر النقدية محفزا رئيسيا لأعضاء حلقات الجودة .**

الاختلاف بين (فرق تحسين الجودة) و (حلقات الجودة) :

حلقات الجودة	فرق تحسين الجودة
1- تطوعية	1- غير تطوعية
2- خارج الهيكل التنظيمي	2- تدخل في الهيكل التنظيمي
3- تعنى بمشاكل الجودة وحلها	3- بهدف إنجاز عمل محدد
4- عدم تجانس الأعضاء	4- تجانس الأعضاء من حيث المستوى الإداري
5- استشارية	5- تنفيذية
6- حل المشاكل الصغيرة	6- حل المشاكل الرئيسية

* قد يشترك في لقاءات حلقات الجودة (الموردین والمقاولین والعاملین) على أساس تطوعي ، مما يزيد من تماسك أعضاء الفريق وتحسين فعالية الاتصال فيما بينهم .

أركان حلقات الجودة :

- 1- تتكون من مجموعات صغيرة يعملون في عمل مماثل أو مشابه ، ويكون لهم نفس المستوى التعليمي ، وتكون متجانسة متماسكة لتحقيق لهم إنجازات أفضل وأسرع .
- 2- الاجتماع لمدة ساعة في الأسبوع وبشكل منتظم ومدفوع الأجر .
- 3- الحلقة تجتمع تحت قيادة مشرف خاص بها ، يعطي الحلقة الشكل الرسمي لها . ويكون دورة بمثابة حلقة الوصل بين أفراد الحلقة وبين الإدارة العليا .
- 4- جودة أداء الأعمال داخل أجزاء المنظمة .

* النمط الذي يدار به العمل داخل تلك المجموعات - هو (النمط الديمقراطي) .

خصائص النمط الديمقراطي في إدارة الاجتماعات : هي -

- 1- إعطاء الفرصة لكل فرد بان يبدي راية أمام المجموعة .
- 2- إعطاء كل الآراء نفس درجة الأهمية .
- 3- الاستماع لوجهات النظر وتشجيع الأفراد على تقديم المزيد من الأفكار .
- 4- يعطي القائد الرسمي الفرصة للآخرين في قيادة المجموعة بالتناوب .
- 5- لا يعتبر رأي القائد الرسمي امراً ، وان هو رأي قابل للنقاش .
- 6- يتم اتخاذ القرار بأغلبية الأصوات .
- 7- قد يغيب القائد الرسمي عن بعض الاجتماعات بهدف معرفة مدى قدرة المجموعة على إدارة ذاتها .

فوائد حلقات الجودة : هي -

- 1- تحسين مهارات الفرد في حل المشكلات .
- 2- توسيع مدى إدراك الفرد وزيادة استعداده لتقبل آراء الآخرين .
- 3- النظرة الشمولية التي يكتسبها الفرد من خلال المشاركة مع أعضاء المجموعة .
- 4- تفعيل الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم ببعض .
- 5- المساهمة في تغيير اتجاهات العاملين إلى اتجاهات أكثر إيجابية .
- 6- إعداد المرؤوسين لتتولى مناصب أعلى في المستقبل .

ثالثا / فرق حل المشكلات :

- * تتشكل جماعات بهدف (حل مشكلات معينة تتعلق بالوظائف التي تؤديها المنظمة ، وتركز على حل المشكلات التشغيلية) ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات .
- * اهتمام فرق حل المشكلات يكون جزئيا يتعلق بالمشكلة التي كلف الفريق بدراستها وحلها . وتقوم بتقديم اقتراحات وتوصيات لحل هذه المشكلات ، وذلك بعكس فرق تحسين الجودة التي تتخذ قرارات وتقوم بتنفيذها .

رابعا / فرق العمل المسيرة ذاتيا :

- * تشكل فرق عمل (ذات تسيير ذاتي) تقوم بتسيير أمورها بنفسها ، وخاصة في أقسام (خدمة العملاء والتعامل مع الجمهور) .
- * تجتمع هذه الفرق على أساس (يومي) حيث (تتخذ القرارات وتنفذها) باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها .
- * من الضروري تفويض الصلاحيات اللازمة إلى فريق العمل المسيرة ذاتيا ، حيث أن **سلطة هذه الفرق** (تنفيذية) أما المديرين فتتخصص مهامهم في تقديم (الاستشارات والتوجيه) .

الفصل الرابع

التركيز على العميل

(ص 71)

1 (الاستماع لصوت العميل :

- * **تعريف (العميل) :** هو { المشتري (حالي أو المتوقع) الذي يحتاج إلى (المنتج) أو لديه (الرغبة) في شرائه ، وبنفس الوقت لديه (القدرة) على شراء ذلك المنتج } .
- * **تعريف - جمعية التسويق الأمريكية (العميل) :** هو (مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع) .
- * **يشكل (العميل) : الهدف (النهائي لأية عملية تسويقية) . لأنه :** هو (مفتاح نجاح المنظمة أو فشلها) .

تصنف أنواع العملاء إلي نوعين : هما -

أولا / العميل الداخلي :

- * **تعريف (العميل الداخلي) :** هو (المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية) . داخل المنظمة
- * **في حالة تقسيم عملية الإنتاج إلي مراحل :** فان (كل مرحلة تمثل عميلا داخليا للمرحلة التي قبلها ، وكل قسم يمثل عميلا داخليا للقسم الذي استلم منه المنتج أثناء التصنيع) . ففي كل مرحلة أو قسم هناك (مدخلات وعمليات ومخرجات)

ثانيا / العميل الخارجي :

- * **تعريف (العميل الخارجي) :** هو (العميل الذي يكون موقعه خارج المنظمة ويقوم بشراء المنتج او لديه الرغبة في شراءه) .

يصنف العملاء الخارجيون إلي نوعين : هما -

- (1) **المشتري الصناعي :** هو (الفرد أو الجهة التي تقوم بشراء المنتج ليس من اجل استهلاكه ، بل لاستخدامه في عملية إنتاج منتج آخر) .
- (2) **المستهلك النهائي :** هو الذي (يشتري المنتج بقصد الاستعمال أو الاستهلاك ، سواء استعملها بنفسه أو اشترها لغيره لكي يستعملها) .
- * **تركز نشاطات التسويق هنا :** على (متخذ قرار الشراء أكثر من تركيزها على مستخدم المنتج) .
- * **تركز نشاطات التسويق في (إدارة الجودة الشاملة) :** أساسا على (حاجات ورغبات المستخدم الأخير للمنتج) حيث تسعى إلى تلبية هذه الحاجات والرغبات ليتم الوصول إلى رضا المستهلك .

المفهوم الشامل (للعميل) :

- * **تعريف (العميل) :** يستند إلى (الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي على حد سواء ، فتحقيق الجودة أمام العميل الخارجي يعتمد بشكل كبير على تحقيقها عند العميل الداخلي) .

- * إن الاستماع إلى العميل والاهتمام بما يقول من الأمور (الضرورية لنجاح أي مهمة في تحقيق أهدافها) . **أي (القرب من العميل وضرورة الاستماع لأرائه واقتراحاته) .**

أساليب الاستماع لصوت العميل : منها -

- 1- المقابلات الشخصية .
- 2- الاستبانات .
- 3- مشاركة العميل ضمن فرق الجودة .
- 4- نظام الاقتراحات .

أولا / المقابلات الشخصية :

* **المقابلة :** هي (تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال حوار كلامي) . ويكون هذا التفاعل أما وجها لوجه أو من خلال وسائل الاتصال الأخرى .
* **يوجه مندوب المنظمة بعض الأسئلة والاستفسارات إلي العميل لإبداء راية في مواضيع محددة سلفا .**

ثانيا / الاستبانات :

* **أداة الاستبانة :** هي (وسيلة لجمع المعلومات من خلال احتوائها على مجموع من الأسئلة أو العبارات والطلب من العملاء الإجابة عليها) .
* **تعتبر الاستبانة :** من أكثر الطرق استخداما في هذا المجال .

ثالثا / مشاركة العميل ضمن فرق الجودة :

* **وذلك بإتاحة الفرصة أمام العميل للانضمام لعضوية فرق الجودة لسماع آرائه بخصوص وسائل تحسين الجودة وطلبا لمساهمته في حل مشاكل الجودة .**
* **ورأي العميل هنا ضروري :** لان (العميل) هو مستخدم المنتج وبالتالي يهتم الإدارة الاستماع لوجهه نظره .

رابعا / نظام الاقتراحات :

* **لكل منظمة نظامها الخاص فيما يتعلق باقتراحات العملاء ، وكثير من الشركات والمؤسسات تضع صناديق للاقتراحات والشكاوي في مكان بارز من الشركة أو المؤسسة ، حيث يقوم موظف العلاقات العامة بفتح الصندوق مرة كل فترة دورية محددة .**

2) تحقيق رضا العميل :

* **أدى التنافس الحاد بين الشركات إلى (ضرورة التركيز على إشباع حاجات ورغبات العميل) وذلك محاولة لإرضائه .**
* **رضا العميل :** هو (إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدره العميل وبين توقعات هذا العميل) .
* **رضا العميل :** هو (مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات) .

مستويات (الرضا / وعدم الرضا) للعميل :

* **يمكن أن تتحقق من خلال مقارنة الأداء المدرك من قبل العميل بتوقعاته .**

- ١ - أداء المنتج (أقل) من توقعاته ← العميل (غير راضي) .
- ٢ - أداء المنتج (يساوي) توقعاته ← العميل (راضي) .
- ٣ - أداء المنتج (أكبر) من توقعاته ← العميل (سعيد) .

* **بيني العميل توقعاته دائما :** على أساس (تجاربه السابقة) مع المنظمة بالإضافة إلى (الكلمة المتناقلة بين الناس / والدعاية / والإعلان في الصحف - والمجلات - والتلفزيون) وغيرها .

* **التنبؤ بحاجات العميل ورغباته وتوقعاته ومحاولة تلبيتها يحتاج إلي جهود واعية والي استخدام أساليب علمية مدروسة بعيدا عن العشوائية والحدس .**

* **تسعى الإدارة في المنظمات التي لديها (توجه بالعميل) إلي الاحتفاظ (بالعملاء الحاليين) و محاولة (جذب واستقطاب عملاء جدد) .**

* **مهمة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين :** تعتبر (أصعب) من (جذب واستقطاب عملاء جدد) .

ملخص مادة إدارة الجودة الشاملة ADS401 - إعداد (محمد ابوسلاف & صفانه)

- * **(توجه بالعميل)** : هو (المدخل الحقيقي لنجاح المنظمة في أداء المهام التسويقية لديها) .
- * **على الإدارة أن تركز :** على (رضا العميل في المدى البعيد) وليس على (رضاه في (المدى القصير) . وذلك من خلال تزويده بالمعلومات الكاملة والدقيقة عن المنتج من كافة النواحي .

تصحيح مفهوم خاطئ :

- * **قد يفترض العميل :** أن (المنتج ذو السعر الأعلى يكون أعلى جودة من المنتج ذو السعر الأقل) . وهذا الافتراض ليس صحيحا في كثير من الأحيان .
- * **فقد أجريت دراسات تبين :** (أن بعض المنتجات ذات الأسعار المرتفعة لا تزيد في الجودة في الواقع عن منتجات ذات أسعار منخفضة) . بل أن المنتجات (ذات سعر اقل كانت تفوق في الجودة منتجات ذات سعر أعلى) .

المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به : ما يلي -

- 1- **التلبية الفورية :** تلقي مطالب العميل وسرعة انجاز ما يطلبه .
- 2- **القدرة على تلبية الوعود (الموثوقية) :** ضرورة توفر الخبرة في الموظفين عند أداء الخدمة .
- 3- **الدقة بالتعامل وتزويد العميل بالمعلومات ، والدقة بالوفاء بالالتزامات .**
- 4- **إبداء المودة (الكياسة) :** توفير جو الألفة والمودة مع العميل .
- 5- **اللياقة في التعامل :** العميل يطلب أن يرى البائع دائما مساعدا وناضجا .
- 6- **دقة وشمول المعلومات :** أن يكون مصدر المعلومات موثوقا به ودقيقه وشاملة .
- 7- **الإنصات إلى العميل :** الاهتمام بالعميل والإنصات له دون مقاطعته .
- 8- **حق العميل في الاعتراض :** من حق العميل أن يعترض ، وعلى موظف المنظمة أن يجيب على اعتراضاته .

(3) معالجة الشكاوي :

- * من المهم الترحيب بأي شكوى من العميل إلى المنظمة ودراستها والاهتمام بها واتخاذ قرار بشأنها .
- # **فالشكاوي :** 1- يمكن (النظر إليها على أنها فرصة لحل المشاكل والكشف عن نقاط الضعف المحتملة) .
- 2- يمكن (أن نحول الأشخاص غير الراضين إلى أشخاص لديهم ولاء للمنظمة ولمنتجاتها) .
- * المنظمات التي لديه (توجه بالعميل) تتجارب بشدة مع شكاوي عملائها .
- * **عدم وجود شكاوي من العملاء لا يعني بالضرورة وجود مستوى عالي من رضا العملاء : قد يكون سبب ذلك -**
- 1- أن الوسائل المتبعة لإعطاء العملاء فرص تثبيت عدم رضاهم عن المنتج لا تكون كافية .
- 2- هناك ما يسمى (الأغلبية الصامتة) من العملاء ليسوا على استعداد لتقديم أي شكوى .
- * **ترى بعض الشركات :** أن مهمة التسويق لديها تنتهي بإيصال المنتج إلى العميل ، فالعميل استلم المنتج والمنظمة استلمت الثمن والعلاقة أصبحت منتهية ، وهذا يخسر بسهولة عملائه ويفقد نصيبه من الحصة السوقية .

ينقسم العملاء من حيث الشكاوي إلى عدة (أنواع) : أهمها -

- 1- **العميل (الحليم / الصامت) :** لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء ، وينبغي إغراؤه على تقديم الشكوى .
- 2- **العميل (دائم الشكوى) :** يشكو دائما بحق أو بدون حق ، ولا يكون راضيا أبدا عن المنتج .
- 3- **العميل (الموضوعي) :** لا يشكو إلا إذا كان هناك مبررا لشكواه ، فهو يهتم بالنتائج وحل المشكلة ولا تهمة الأعداء .
- 4- **العميل (المستغل) :** يهدف إلى الحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه ، وليس هدفه الرئيسي أن يحلها .

إجراءات معالجة الشكوى : ما يلي -

- 1- **غرلة الشكاوي والاهتمام بالشكاوي بالموضوعية والمنطقية فقط .**
 - 2- **جاء التحقيقات والاستفسارات الضرورية بخصوص الشكوى لتبين نطاقها ومدى جديتها وخطورتها .**
 - 3- **اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة .**
 - 4- **الاتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى المقدمة منه ، وهذا من حق العميل .**
 - 5- **متابعة تنفيذ القرار ، وهل هذا القرار كافيا لحل مشكلة العميل .**
- ملخص مادة إدارة الجودة الشاملة ADS401 - إعداد (محمد ابوسلاف & صفانه)

4 (قياس مستوى رضا العملاء : (عميل راضي / و عميل غير راضي)

* أن قياس مستوى رضا العملاء يعتبر مهما بالنسبة لأي منظمة ، لأنه (يعبر عن مدى نجاح إدارة المنظمة في التعامل مع عملائها وفي تسويق منتجاتها) .

* أثبتت الدراسات :

- أن العميل الراضي عن المنتج يتحدث عن رضاه إلى (ثلاثة) أشخاص من معارفه .
 - أما العميل غير الراضي فهو يتحدث عن عدم رضاه عن المنتج إلى (أكثر من 20) شخصاً .
- * يعتبر رضا العملاء (أصل من أصول المنظمة) ويساعد المنظمة على الاحتفاظ بعملائها . حيث أن العميل الراضي يعود إلى الشراء مرات أخرى ويعمل على نقل الصورة الجيدة عن المنتج وعن المنظمة إلى معارفه مما يؤدي إلى جذب واستقطاب عملاء جدد .

نموذج (كانو) لرضا العملاء :

* يقسم نموذج (كانو) لرضا العملاء متطلبات المنتج من حيث تأثيرها في رضا العملاء :

تقسم إلى ثلاثة أنواع - هي -

(1) المتطلبات الأساسية :

* يتوقع أن تكون هذه المتطلبات (موجودة في المنتج) ، وبالتالي لا حاجة إلى التعبير عنها . وإذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن العميل لن يكون راضيا ، وإذا كانت هذه المتطلبات موجودة فإن ذلك لن يزيد من مستوى رضا العميل .

(2) متطلبات الأداء :

* وفقا لمتطلبات الأداء والتي هي (باتجاه واحد) فإن مستوى رضا العميل يتناسب (طرديا) مع درجة تلبية هذه المتطلبات ، فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس بالعكس . وهذه المتطلبات يطلبها العميل صراحة .

(3) المتطلبات الجاذبة :

* إن هذه المتطلبات تحتل (أكبر درجة من التأثير على درجة رضا العميل) . وحسب طبيعة هذه المتطلبات فإنها (غير معبر عنها و غير متوقعة) من قبل العميل .

* أن الوفاء بهذه المتطلبات بدرجة معينة يعطي العميل درجة أكبر من الرضا الوظيفي ، أما إذا لم يتم الوفاء بهذه المتطلبات فإن العميل لن يشعر بعدم الرضا .

* إن الوفاء بهذه الأنواع الثلاثة من المتطلبات بدرجة معينة يعطي العميل درجة أكبر من الرضا الوظيفي . أما إذا لم يتم الوفاء بهذه المتطلبات فإن العميل لن يشعر بعدم الرضا .

* هناك عدة مقاييس تستخدم في قياس مستوى رضا العملاء : منها مقياس (ليكرت) - الذي يطلب فيه من (المستجيب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة) . وهذا المقياس يكون غالبا من (خمسة خيارات) متدرجة يقوم المستجيب باختيار إحداها .

* أن إجراء المقارنات البنينة لمستوى رضا العملاء في نفس المنظمة على أساس (تاريخي) يعتبر ضروريا لمراقبة تطور مستوى الرضا (إلى الأحسن أو إلى الأسوأ) .

* يمكن للإدارة أن تقوم بمقارنة مستوى رضا العملاء لديها مع مستوى رضا العملاء لدى الشركات المنافسة أو بالنسبة لمعدل الصناعة أو بالمقارنة مع شركة رائدة في مجال عمل المنظمة .

* إن لمستوى رضا العملاء تأثير على معدل ترك العملاء أو توقفهم عن التعامل مع المنظمة وعن شراء منتجاتها ، مما يؤدي إلى خسائر كبيرة للمنظمة .

5) انتشار وظيفة الجودة (QFD)

- * بدأ استخدام نظام انتشار وظيفة الجودة (QFD) في (اليابان) في السبعينات من القرن العشرين ولا تزال تستخدم في جميع المنظمات الصناعية والخدمية .
- * بدأ استخدام نظام انتشار وظيفة الجودة (QFD) في (الولايات المتحدة) في منتصف الثمانينات في بعض الشركات .

* **تعريف (انتشار وظيفة الجودة)** : بأنه (نظام يتعلق بتحويل متطلبات العميل الحالية ، والمتوقعة ، إلى مواصفات تلائم المنظمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج . وذلك ويشمل - تصميم المنتج - التطوير - العملية الإنتاجية - توزيع المنتج - واستخدامه من قبل العميل) .

* **يركز نظام انتشار وظيفة الجودة** : على (تشجيع عمل الفريق والتنسيق بين مهندسي التصميم وموظفي الإنتاج والتسويق) **بهدف** - تقديم منتج يلبي متطلبات العميل وتوقعاته (. راجع الشكل رقم (4) هيكل المصفوفة (ص86)

فوائد انتشار وظيفة الجودة (QFD) :

- 1- تحسين مستوى رضا العميل فيما يتعلق بتلبية متطلباته .
- 2- رفع مستوى جودة المنتج .
- 3- توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج ، لان التركيز يكون على متطلبات العميل بشكل أساسي .
- 4- زيادة درجة ثقة العميل في المنتج .
- 5- زيادة الحصة السوقية للمنظمة .
- 6- تعميق توجه العاملين نحو العميل .
- 7- تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع . حيث أنه قد يتم أخذ رأي العميل مسبقا في المواصفات المطلوبة التي يتوقعها في المنتج .

* أن انتشار وظيفة الجودة (QFD) يمكن استخدامها (كحلقة وصل) بين (التركيز على العميل / وعملية التحسين المستمر) التي تتبعها المنظمات المتبنية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة .

الفصل الخامس

(ص 91)

القيادة

1 (تعريف) مفهوم القيادة :

* لقد ازدادت أهمية القيادة في المنظمات المتبنية منهجية إدارة الجودة الشاملة : **وذلك** -

- حتى تتمكن هذه المنظمات من مواجهة التحديات والتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية .
- حتى تستطيع أن تتولى إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية .

* أن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القيادة وفعاليتها .

- (القيادة الكفوة) : يكون لها دور كبير في تحقيق المنظمة لأهدافها .
- (القيادة غير الجيدة) : تعتبر من احد أهم أسباب فشل المنظمة .

* يتصف القادة الكفؤين : (بوجود رؤيا مجددة لديهم لتغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أخرى) . وتتضمن هذه الرؤيا خطة في أذهان هؤلاء القادة لكيفية إجراء التغيير والمحافظة عليه وتطويره .

* **تعريف (القيادة)** : تتعلق القيادة بعملية (الإشراف على توزيع مهام العمل على المرؤوسين بحيث يؤدي كل مرؤوس عمله برغبة منه نابعة من داخله) .

* **تعريف T.Lee وزميلة (القيادة)** : على أنها (عملية توزيع المهام المختلفة على أفراد مختلفين) .

* **تعريف (القيادة)** : هي (عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة ، ويتجنبون الأعمال غير المرغوبة برغبة وطواعية . ذلك - بهدف - الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة) .

س / ما الفرق بين (القائد) و (المدير) :

1- (القائد) : يستخدم كل ما لديه للتأثير في المرؤوسين حتى يؤديوا أعمالهم برغبة واقتناع سعيا وراء تحقيق أهداف المنظمة .

2- (المدير) : يستخدم سلطته الرسمية في التأثير على المرؤوسين لجعلهم ينفذون التعليمات والأوامر الصادرة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة .

* القيادة والإدارة : (مطلوبتان في المنظمة) فالاثنتان تتضمنان نشاطات ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة ، وتوفر واحة منها دون الأخرى لا بد أن يؤدي إلى تدني الأداء والإنتاجية .

مصادر قوة القائد : مهم

* يستمد القائد قوته من مصادر عديدة : أهمها -

1- السلطة الرسمية : يستمد قوته من (حكم الوظيفة ، أو المنصب الإداري الذي يشغله) .

2- قوة الثواب والعقاب : قدرة القائد على (مكافأة المرؤوس أو عقابه) .

3- قوة الخبرة الشخصية : تؤدي إلى (زيادة احترام المرؤوسين لرئيسهم في العمل ، وبالتالي تنفيذهم لتعليماته) .

4- قوة الإقناع : يلجأ القائد إلى (إتباع مرؤوسه بالسلوك المرغوب) وهو من أفضل الأساليب لتحقيق احتياجاتهم .

5- اندماج العاملين : يمكن القائد من (التأثير على تصرفات مرؤوسيه) .

نظريات القيادة : مهم

- 1- نظرية السمات .
- 2- نظرية الشبكة الإدارية .
- 3- نظرية القيادة الموقفية .
- 4- النظرية الحديثة .

(1) نظرية (السمات) :

* اعتمدت على (أن القائد يحمل صفة القيادة منذ ولادته) . إذا القائد هذه النظرية التقليدية (يولد ولا يصنع) .

انتقادات النظرية : أهمها -

- 1- عدم تمكنها من تحديد جامع للصفات القيادة المطلوبة .
- 2- عدم إمكانية وضع الحد الأدنى من المستوى المطلوب من كل صفة .

(2) نظرية (الشبكة الإدارية) :

* تعتبر من أكثر النظريات انتشارا . وطور هذه النظرية الباحثين (موتن و بلاك) .

* تمكنا الباحثين من (تحديد بعدين لسلوك القائد) : هما -

- 1- الاهتمام (بالعاملين / الأفراد) .
- 2- الاهتمام (بالعمل / الإنتاج) .

* قام الباحثان بتوضيح هذين البعدين على رسم بياني يعكس صورة شبكة .

* حيث يمثل المحور الراسي (السيني) : س

- اهتمام القائد (بالعمل / الإنتاج) ويقسم إلى (تسع) درجات بحيث تمثل الدرجة (1) اهتمام قليلا جدا بالعمل والدرجة (2) اهتمام اكبر بالعمل . حتى يصل الاهتمام إلى الدرجة (9) أقصى درجات الاهتمام .

* حيث يمثل المحور الأفقي (الصادي) : ص

- اهتمام القائد (بالعاملين / الأفراد) ويقسم إلى (تسع) درجات بحيث تمثل الدرجة (1) اهتمام قليلا جدا بالعاملين والدرجة (2) اهتمام اكبر بالعاملين . حتى يصل الاهتمام إلى الدرجة (9) أقصى درجات الاهتمام .

الاهتمام بالأفراد	9	(٩،١) إدارة النادي							(٩،٩) إدارة الفريق	
	8									
	7									
	6									
	5			(٥،٥) الإدارة المعتدلة						
	4									
	3									
	2									
	1	(١،١) الإدارة المتساهلة							(١،٩) الإدارة السلطوية	
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

الإهتمام بالإنتاج

من الشكل أعلاه تبين لنا خمسة (أنماط قيادية) : هي -

- 1- النمط (1 ، 1) - القيادة الضعيفة أو المتساهلة : (اهتمام قليل على حد سواء - بالعمل / و بالعاملين) .
- 4- النمط (9 ، 9) - قيادة المثالية أو القيادة الفريق : (اهتمام عاليا على حد سواء - بالعمل / و بالعاملين) .
- 5- النمط (5 ، 5) - القيادة المعتدلة : (اهتمام متوسط على حد سواء - بالعمل / و بالعاملين) .
- 3- النمط (9 ، 1) - قيادة النادي أو الاجتماعي أو الإنسانية : (اهتمام عاليا بالعاملين / اهتمام قليل بالعمل) .
- 2- النمط (1 ، 9) - القيادة المتسلطة : (اهتمام عاليا بالعمل / اهتمام قليل بالعاملين) .

* بشكل عام فإن النمط الثاني (9 ، 9) : هو الذي (يجب إتباعه في إدارة الجودة الشاملة) . وذلك لان القائد لهذا النمط (يهتم عاليا بالعمل / و بالعاملين على حد سواء) .

(3) نظرية (القيادة الموقفية) :

- * اعتقدت بعدم وجود أسلوب قيادي واحد يتم إتباعه في جميع الأحوال ، وان هناك أسلوب مناسب لكل نوع من الحالات ، فالأسلوب الذي يتناسب حالة أو وضع معين قد لا يناسب حالة أو وضع آخر .
- * تعريف (القائد الفعال) : هو (الذي يستطيع تعديل الأسلوب الذي يتبعه بما يتلائم مع الحالة أو الموقف) .

أهم النظريات الموقفية - نظرية (فيدلر) :

- * حيث أشار إلى أن نمط القيادة الأكثر إنتاجية يعتمد على مدى المواءمة بين خصائص القائد ومتغيرات الموقف الثلاثة .
- * المواقف الثلاثة : هي -
- 1- طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين ودرجة الثقة المتبادلة بينهم .
 - 2- درجة السلطة الرسمية الممنوحة للقائد وقدرته على الثواب والعقاب .
 - 3- درجة وضوح مهام وواجبات المرؤوسين .

(4) نظرية (الحديثة) :

- * ظهرت في الفترة الأخيرة في القيادة - وهي (نموذج القيادة الجديدة) . والتي أسسها (هنري سميس) .
- * تقوم النظرية : بوصف القائد الممتاز على انه (القائد الذي يقود الآخرين بشكل يمكنهم من قيادة أنفسهم) .
- * القائد الممتاز : يطور المرؤوسين الكفؤين على أساسيات ممارسة القيادة في كافة المجالات (كوضع الرؤيا القيادية / وتحديد الأهداف / وأساليب الحفز / وإدارة التغيير / والتعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم) .

(2) القيادة الفعالة :

- * تبدأ القيادة الفعالة : في (الرؤيا القيادية ، بتحديد ما - للسوق وللفرص - الموجودة ، وتمتد من خلال وضع - الإستراتيجيات الكفيلة لتحقيق الميزة التنافسية - وصولاً إلى تحقيق نجاح المنظمة وتقديمها) .
- س / كيف تكون القيادة فعالة ؟ - ج / من امتلاكها (رؤيا قيادية) .
- س / كيف تملك رؤيا قيادية ؟ - ج / بتحديد (السوق والفرص) .
- س / كيف اكتسب السوق والفرص ؟ - ج / من خلال وضع (استراتيجيات) تحقق الميزة التنافسية .

خصائص القيادة الناجحة : هي -

- 1- إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي والتغيير المستمر في متطلبات واحتياجات العميل .
- 2- تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل ، وتزويدهم بالموارد اللازمة والتدريب .
- 3- التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط .
- 4- التأكيد على الوقاية .
- 5- تشجيع التعاون بين العاملين بدلاً من التنافس .

- 6- الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين .
- 7- النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم .
- 8- محاولة تفعيل الاتصالات ونشر وإيصال المعلومات المتعلقة بمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى من يحتاجها .
- 9- إثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة .
- 10- اختيار المرؤوسين على أساس الجودة وليس على أساس الأسعار .
- 11- تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا ، و فرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية . **بهدف** (تطوير العمليات ، وتشجيع ، وتحفيز جهود الفرق ، والاعتراف بإنجازاتها) .

القيادة الفعالة : تتطلب -

- 1- أن يلم القائد بالطبيعة الإنسانية من حيث حاجات الفرد ورغباته وقدراته .
- 2- يجب أن تعترف بجدوى الحوافز المعنوية والحوافز المادية .
- 3- أن تعرف متى تستخدم كل نوع من هذه الحوافز .
- 4- أن يتبع فلسفة الإدارة بالتجوال . حيث يعتقد (بضرورة خروجه من مكتبه للتجوال في الدوائر والأقسام التابعة له للإطلاع على تفاصيل العمل على أرض الواقع) .

صعوبات (معوقات) القيادة الفعالة للتطبيق إدارة الجودة الشاملة : هي -

- 1- قدرات القائد ومهاراته : (قد تكون قدرات القائد محدودة مما يؤثر على فعاليته) .
- 2- فلسفة القائد وقيمه : (لا يؤمن القائد بمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات) .
- 3- اتجاهات المرؤوسين وميولهم : (قد تختلف في اتجاهاتهم وميولهم للاستقلالية واستعدادهم لتحمل المسؤولية) .
- 4- عدم وضوح مهام العمل وواجباته : (من الضروري عمل وصف وظيفي لكل وظائف المنظمة ومهام الوظيفة) .
- 5- عدم التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها : أي (إبقاءها كلمات جوفاء دون تطبيق / قول دون فعل) .
- 6- اهتزاز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين .

3 (دور الإدارة العليا :

- * أساس القيادة : هو (التأثير على المرؤوسين وجعلهم يؤدون العمل برغبة وطواعية سعياً لتحقيق أهداف المنظمة) .
- * يتطلب هذا الأساس أن تقوم الإدارة بالاهتمام (ببعدين أساسيين) : **هما - (1- العمل / 2- العاملين)** .

أنواع مهارات (القائد / المدير) :

- * هناك ثلاثة أنواع من مهارات (القائد / المدير) يجب عليهما ممارستها ليتمكن من أداء مهامه بنجاح .
- 1- **المهارات الفنية** : مثل (المحاسبة / الطب) .
- 2- **المهارات الاتصالية** : المتعلقة (بالتعامل مع المرؤوسين وإجراء الاتصالات معهم وتوجيههم) .
- 3- **المهارات التحليلية** : المتعلقة (بجمع المعلومات وتحليلها والربط بين العلاقات والوصول إلى استنتاجات) .
- * تختلف الدرجة المطلوبة لتوفر هذه المهارات في المدير من مستوى إداري إلى آخر حسب حجم المنظمة والمركز الوظيفي .
- * تبين أن الوقت المقضي على النواحي الفنية يقل كلما ترقى الفرد إلى مستويات إدارية أعلى ، حيث **تزيد** المهارات الاتصالية المطلوبة .

- * **ركزت المنظمة الدولية للنفيس (ISO)** : على أهمية (دور الإدارة العليا في نظام إدارة الجودة) .
- حيث أشارت إلى : (بإمكان الإدارة العليا أن توجد مناخاً جيداً للعمل من خلال القيادة الجيدة) .

دور الإدارة العليا :

* **أضافت المنظمة الدولية للفتيش (ISO) :** إلى أن (دور الإدارة العليا) يمكن أن يتلخص : **فيما يلي -**

- 1- وضع سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة .
- 2- نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها ، من أجل زيادة وعي العاملين بهذه السياسة وتحفيزهم .
- 3- ضمان التركيز على احتياجات العميل .
- 4- ضمان تنفيذ العمليات الضرورية لتلبية احتياجات العملاء والأطراف المعنيين .
- 5- ضمان تأسيس نظام إدارة جودة كفؤ وفعال وتنفيذ هذا النظام والمحافظة عليه لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف الجودة .
- 6- ضمان توفر الموارد الضرورية .
- 7- مراجعة نظام إدارة الجودة بشكل دوري .
- 8- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة وأهداف الجودة .
- 9- اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير نظام إدارة الجودة .

4 () التزام الإدارة العليا :

* أن دعم الإدارة العليا واقتناعها بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ضروري جدا لنجاح هذا التطبيق .
* ولتحقيق ذلك لابد من الالتزام بها في كافة المستويات الإدارية وتطبيقها على مستوى المنظمة ككل .

* **يجب على الإدارة العليا :**

- 1- أن تعلن أنها جادة في موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 2- أن تمارس بشكل فعال هذا التوجه ، فليس المطلوب هو حمل الشعارات فقط .

* يبدأ الالتزام في أي منظمة : من (الإدارة العليا - ويستمر في الاتجاه نزولاً / إلى - الإدارة الوسطى - فالإدارة الدنيا ، التي يقع عليها دور فعال في توضيح وتوعية المرؤوسين في مجال الجودة الشاملة) .

مرتكزات التزام الإدارة العليا :

* هناك عشرة مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة العليا ملتزمة تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة : **هي -**

- 1- التزام طويل الأمد تجاه التحسين المستمر : (يبدأ من أعلى ، وينزل باتجاه الأسفل) .
- 2- تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية : (يجب تغيير الثقافة التنظيمية إلى العمل الصحيح من المرة الأولى) .
- 3- تدريب العاملين : على (فهم واستيعاب طبيعة العلاقات بين العميل الداخلي والمورد) .
- 4- عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده ويجب النظر إلى إجمالي التكلفة : فان الجودة / تعني تخفيضاً في إجمالي التكلفة .
- 5- وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة .
- 6- تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب .
- 7- تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل ، وإزالة الحواجز بين الدوائر والأقسام لتحقيق المصلحة العامة .
- 8- تجنب بعض الممارسات الخاطئة : **مثل** (تحديد الأهداف عشوائياً بدون وجود برامج عمل أو وسائل لتحقيقها) .
- 9- تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة والعمل على الاحتفاظ بهم .
- 10- إتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

* **اعتبار القائد :** أهم (عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة) . وذلك في (وضع الرؤيا القيادية / وفي صياغة رسالة المنظمة / وفي تحديد الاستراتيجيات) وغير ذلك .

ملخص مادة إدارة الجودة الشاملة ADS401 - إعداد (محمد ابوسلاف & صفانه)

الفصل الثامن

(ص 151)

العلاقات مع الموردين

1 (أهمية العلاقات مع الموردين :

* **تعريف (المورد) :** هو (المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها إلى عملائها) . ويمكن إن يكون المورد أو موزعا أو مصدرا أو منظمة خدمات .

* ينبغي أن تبنى (علاقة وثيقة) بين المنظمة ومورديها على (أساس من الثقة المتبادلة) فإذا توفر جو الثقة بين الطرفين وكان كل منهما يثق في الآخر ، فإن العلاقة لاشك تستمر بينهما لفترات طويلة من الزمن ، ويؤدي ذلك إلى تحقيق عوائد كثيرة لهما .

* يقوم بعض الموردين :

- بتقديم مشورات ومساعدات فنية للمنظمة سواء عند تصميم المنتج أو في مجال الإنتاج والتطوير أو حتى في مجال تسويق المنتج .
- قد يشارك في اجتماعات المنظمة المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر للعملية الإنتاجية ولأنظمة الجودة .
- قد يكون له دورا في التنبؤ بالمبيعات ، وفي تحديد احتياجات المنظمة تبعا لذلك .

لزيادة فعالية العلاقات بين المنظمة والموردين :

- 1- المنظمة والمورد مسؤولان عن مراقبة جودة المواد المشتراة من قبل المنظمة أو المبيعة من قبل المورد .
(ويحدد مسؤولية كل من الطرفين فيما يتعلق بفحص الجودة والتفتيش عليها) .
- 2- تحديد احتياجات المنظمة من المواد احتياجا دقيقا وواضحا . (يساعد على تلبية طلباتها بسرعة وفق ما هو مطلوب) .
- 3- اشتمال العقد واحتوائه على كل صغيرة وكبيرة . **مثل** (تحديد المواصفات ، والكمي المطلوبة ، وأوقات التسليم ، والأسعار وطريقة التسليم) .
- 4- التأكيد على ضرورة تبادل المعلومات حول تطوير المنتج ، بما يتوافق مع احتياجات العملاء .
- 5- التركيز على مصلحة العميل . هو (الهدف الأساسي لكلا الطرفين سواء المنظمة أو المورد) .

* كثيرا من المنظمات تقوم بعمل (إحصائيات) فيما يتعلق بمعدل دوران الموردين . فكلما كان معدل (دوران الموردين مرتفعا) دل ذلك على سرعة تغيرهم ، وبالتالي قد يؤثر على الوفاء بأحد متطلبات (تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة) - **والمرتکز** : على (وجود علاقة قوية بين المنظمة والموردين تتسم بالاستقرار والثبات) .

2 (اختيار مصادر الشراء :

* لكل منظمة سياستها الخاصة بها :

- قد تتبع المنظمة سياسة الاعتماد على مورد واحد . (توريد بند أو عدة بنود) .

- قد تتبع المنظمة سياسة (80/20) . أي (الاعتماد على موردين أو أكثر) .

* عند اختيار الموردين : فإنه (ينبغي الاعتماد على قاعدة قوية من المعلومات الدقيقة والكاملة عن كل مورد) .

مصادر للمعلومات عند اختيار الموردين :

- 1- المصادر الداخلية : مثل (سجلات دائرة المشتريات في المنظمة) .
- 2- الغرف التجارية أو الصناعية : توفر (أدلة معلومات عن أسماء الشركات وعناوينهم ومنتجاتهم) .
- 3- الملحقين التجاريين في السفارات والقنصليات الأجنبية .
- 4- دليل الصفحات الصفراء : (يصدر في كثير من دول العالم - ويوفر معلومات عن الصناعات والمصنعين والتجار في هذا البلد) .
- 5- المعارض التجارية والصناعية : (سواء المحلية منها أو الإقليمية أو الدولية) .
- 6- الصحف والمجلات المتخصصة : تقوم (بنشر إعلانات ومعلومات عن الموردين ومنتجاتهم) .
- 7- مندوبو البيع : (تزويد المنظمة بالمطويات والكتالوجات المتعلقة بالمورد الذي يمثلونه) .

العوامل التي تؤثر في عملية اختيار مصادر الشراء (الموردين) :

- 1- عدد الموردين : (إذا كان هناك عدد كبير من الموردين فان أمام المنظمة مجالاً واسعاً للاختيار من بينهم) .
- 2- حجم الموردين : (تفضل بعض المنظمات التعامل مع مورد من كبار الموردين لقدرته لتقديم الخدمات) .
- 3- المركز المالي للمورد : (للاطمئنان على قدرته من تلبية احتياجات المنظمة بالكميات المناسبة) .
- 4- طبيعة الخدمات المقدمة : (المورد الذي يقدم خدمات أكثر يكون الاختيار لصالحه) .
- 5- عروض الأسعار : (اختيار المورد اقل سعراً بعد تحقق المواصفات المطلوبة) .
- 6- تسهيلات الدفع : (تفضل المنظمة التعامل مع المورد الذي يقدم تسهيلات أكثر في الدفع) .
- 7- المصالح المتبادلة : بين المورد والمنظمة ، يعني (مورد وعميل في نفس الوقت) .
- 8- القوانين : (تنظم عمليات الاستيراد والتصدير - تمنع الموردين من الخارج والاكتفاء بموردين محليين) .
- 9- العلاقات الشخصية : (القرابة والصداقة بين المنظمة والموردين) .

مواصفات مصادر الشراء المثلى :

* حدد (حمد راشد الغدير) مواصفات مصادر الشراء المثلى والتي من أهمها : ما يلي -

- 1- التطور في السياسات والتنظيم والبحوث .
- 2- التعامل بأمانة وعدالة مع المشتريين والعاملين لديه وحسن التعامل مع الموردين .
- 3- المحافظة على المصالح المشتركة .
- 4- السمعة التجارية والمالية الجيدة .
- 5- الطاقة الإنتاجية العالية .

* المورد الذي لديه نظاماً لإدارة الجودة - مثل (ISO) 2000 : 9000 يكون وضعه أفضل من المورد الذي ليس لديه أي نظام لإدارة الجودة .

3 (تقييم الموردين :

- * تتضمن عملية تقييم الموردين (دراسة أداء هؤلاء الموردين خلال الفترة السابقة) .
- * هناك عدة أنظمة تأخذ بالاعتبار عناصر محددة - مثل (الجودة / وأوقات التسليم / والكميات المستلمة / والسعر / والخدمات المقدمة) عند تقييم الموردين بحيث تغطي نقاط أو أوزان لكل من هذه العناصر .
- * ويتم الاعتماد على المعلومات المأخوذة عن سجلات دوائر المنظمة في تعبئة نموذج خاص بالتقييم ، فيه العناصر الأساسية في تقييم المورد ووزن كل من هذه العناصر .

4 (الشركات مع الموردين :

* **الشراكة مع الموردين :** هي (علاقة عمل بين المنظمة والمورد مبنية على أساس المصالح المشتركة بين الطرفين ويسري مفعولها لفترة طويلة من الزمن) .

- * ينبغي أن تبنى العلاقة بين المورد والمنظمة على أساس من الصدق والثقة المتبادلة .
- * تسعى المنظمات إلى بناء علاقات شراكة مع مورديها وذلك لان الطرفين لها مصالح مشتركة ويسعيان إلى تحقيق الوصول إلى نفس - الهدف - وهو (رضا العميل النهائي) .

أشكال الشراكة بين المنظمة والموردين :

* يمكن أن تتخذ الشراكة بين المنظمة والمورد عدة أشكال : منها -

- 1- مساهمة المورد في عملية تصميم المنتج .
- 2- مشاركة المورد في التنبؤ بالمبيعات والتخطيط لاحتياجات الإنتاج .
- 3- مشاركة المورد في مراقبة العمليات أثناء كافة مراحل الإنتاج .
- 4- حضور المورد أو ممثلين عنه الاجتماعات المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر بالمنظمة .
- 5- مشاركة موظفي المورد في حضور الدورات التدريبية المتعلقة بالجودة ومراقبة الجودة وحل المشكلات والأساليب الإحصائية .
- 6- تكوين فرق عمل يشترك فيها الممثلين عن المنظمة والمورد لحل مشكلات الجودة وصعوبات تنفيذ التصميم .
- 7- تبادل الأفكار والاقتراحات والمعلومات بين الطرفين ومناقشتها .

5 (التوقيت المطلوب : (JIT)

* يتم التركيز في كثير من الصناعات المتقدمة على استلام المواد في الوقت المطلوب (JIT) ، حيث يتم استلام المواد من الموردين بالكميات المطلوبة في الوقت المناسب لبدء استخدام هذه المواد في العملية الإنتاجية ، وبالتالي فلا تتحمل المنظمة تكاليف التخزين إذ لا يوجد لديها مخازن .

شروط فاعلية نظام التوقيت المطلوب (JIT) :

* حتى يكون هذا النظام فعالا فانه ينبغي أن تتوفر فيه الشروط : التالية -

- 1- الدقة في مواعيد التسليم .
- 2- التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد .
- 3- التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة : (بإجراء الفحوصات والاختبارات عليها قبل عملية التسليم) .
- 4- قرب مكان وجود مخازن المورد .

فوائد تطبيق نظام التوقيت المطلوب (JIT) للمنظمة :

* أن الفلسفة الإدارية (JIT) تحقق فوائد عديدة للمنظمة ، من أهم هذه الفوائد : التالية -

- 1- تخفيض تكلفة التخزين : (لا يوجد مخازن ولا أموال مجمدة في هذه المخازن) .
- 2- تخفيض وقت انتظار وصول المواد : (لان المورد حريص على أن يسلم المواد في الوقت المحدد) .
- 3- تقليل تكلفة النقل : (لقرب موقع المورد من مصنع المنظمة) .
- 4- تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات : (لعدم وجود مخازن كبيرة وتدفق المواد للإنتاج بدون صفوف انتظار)

* لن نستطيع في الدول النامية أن نصل إلى تطبيق كامل لهذه الفلسفة ، إلا انه من الممكن تطبيق أبعاد كثيرة منها ، والاستفادة من مزايا عديدة يمكن أن تحققها المنظمات .

* **المطلوب هنا :** هو (تخفيض كمية المخزون والأموال المجمدة في التخزين إلى أقل حد ممكن ، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتج على المنظمة وعلى العميل وكذلك على المجتمع) .

الفصل التاسع

(ص 167)

تكاليف الجودة

1 (طبيعة تكاليف الجودة و أنواعها :

* **تعريف (تكاليف الجودة) :** هي (التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعينة أو اكتشاف أو تصحيح المنتجات المعينة) .

- * هي التكاليف المتعلقة : بـ 1- منع إنتاج منتجات معينة .
أو 2- اكتشاف منتجات معينة .
أو 3- تصحيح منتجات معينة .

* أن تصنيع أي منتج جيد يحصل على رضا العميل ليس كافياً للحكم على كفاءة الإدارة ، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار موضوع تكلفة هذا المنتج .

أنواع تكاليف الجودة الظاهرة :

- 1- تكاليف الفشل الداخلي .
2- تكاليف الفشل الخارجي .
3- تكاليف التقويم .
4- تكاليف الوقاية .

أولاً / تكاليف الفشل الداخلي :

* **يقصد بها :** (التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة) .
* **يتم اكتشافها :** (أثناء العمليات الإنتاجية ، وقبل وصول المنتج إلى العميل) .

من أمثلتها : ما يلي -

- 1- (العادم / الخردة) : هي التكاليف العمالة والمواد التي تحمل على المنتجات التي بها عيوب .
2- (إعادة العمل) : هي التكاليف المتعلقة بالمواد والعمالة والمصاريف .
3- (إعادة الفحص) : هي تكاليف إعادة فحص المنتجات .
4- (تحليل الفشل) : هو تكاليف تحليل أسباب الفشل الداخلي .

ثانياً / تكاليف الفشل الخارجية :

* **يقصد بها :** (التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب) .
* **يتم اكتشافها :** (بعد تسليم المنتجات إلى العملاء) .

من أمثلتها : ما يلي -

- 1- (شكاوي العملاء) : بسبب تدني مستوى الجودة عن الحد المطلوب .
2- (الكلفة) : تكلفة استبدال أو إصلاح المنتجات المباعة أثناء فترة الكفالة .
3- (المردودات) : معالجة وإصلاح العيوب في المنتجات المباعة التي قام العملاء باسترجاعها .
4- (فقدان السمعة) : إنفاق جزء من مصداقيتها وسمعتها بين العملاء والموزعين .

* **أن الفشل الداخلي والخارجي :** له (آثار سلبية كبيرة على زيادة تكاليف المنظمة وعلى كفاءة الإدارة . ويؤديان إلى سوء استخدام موارد المنظمة وفقدان الثقة بين المنظمات والعملاء وإلى إمكانية تعرض المنظمة إلى دفع غرامات نتيجة تأخرها في تسليم المنتجات المطلوبة بالمواصفات المحددة) .

ثالثا / تكاليف التقويم :

* **يقصد بها :** (التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج ، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من العميل) .

من أمثلتها : ما يلي -

- 1- (**فحص المواد الداخلية**) : فحص مدخلات عملية الإنتاج المشتراة من المواد ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة .
- 2- (**فحص العمليات**) : فحص عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في كافة مراحل العملية الإنتاجية .
- 3- (**فحص المنتجات**) : بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل القيام ببيعها إلى العميل .

رابعا / تكاليف الوقاية :

* **وتشمل :** (كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء) .

من أمثلتها : ما يلي -

- 1- (**تخطيط الجودة**) : تكلفة تخطيط الجودة ووضع المواصفات التي تلي احتياجات العميل .
- 2- (**معدات الفحص**) : تكلفة شراء وتركيب معدات الفحص والتفتيش للمدخلات والمخرجات .
- 3- (**التدقيق الداخلي**) : تكلفة تخطيط وإجراء التدقيق الداخلي للتأكد من تطبيق نظام الجودة بشكل سليم ولصيانته .
- 4- (**التدريب**) : تكلفة تدريب العاملين على أساليب الوقاية من الوقوع في الأخطاء وزيادة مهاراتهم لتطبيق الجودة .

* **المدخل التقليدي في تكاليف الجودة :** كان (يركز على - تكلفة العادم / وإعادة العمل - في تكاليف الجودة) .
* **المدخل الحديث في تكاليف الجودة :** (يركز على - تكلفة الفشل الخارجية - لان الخسارة طويلة الأمد تتمثل في خسارة المبيعات وفقدان ولاء العملاء) .

2 (تكاليف الجودة المستمرة (المخفية) :

* هناك أنواع أخرى لتكلفة الجودة غير التكاليف الظاهرة أو المعروفة - تكون (غير ظاهرة / وتسمى - تكاليف الجودة المستترة أو المخفية) .

* **السبب : هو -**

- 1- (**عدم كفاءة الأنظمة الموضوعية**) مما يؤدي إلى عدم وصول الإدارة إلى الاستخدام الأمثل للمواد .
* **مثال على ذلك :** (طاقات الآلات الضائعة الزائدة عن الحاجة / تقطع جدول الإنتاج / تخزين المواد الفائضة عن الحاجة / عدم الاستخدام الأمثل للمواد / توفير آلات أو أفراد كاحتياطي) .
* **علاجها :** (تخفيض أو إزالة هذه التكاليف من خلال (استخدام الأساليب الإحصائية لضبط العمليات) .
- 2- (**تكاليف أنشطة الجودة تحمل على أنشطة أخرى**) .
* **مثال على ذلك :** (التكاليف الخاصة بالتعديلات المتعلقة بالإنتاج والهندسة) .

التكاليف تعتبر مستترة : إلا أن لها وزنها وقد (تفوق في كثير من الأحيان تكاليف الجودة الظاهرة وتزيد عنها) .

3 (تخفيض التكاليف :

* يتضمن (مفهوم النظرية التقليدية) إلى الجودة الأعلى تعني (تكلفة أكثر) .

* **كتب (فليب كروسبي) :** أن (مؤشر الأداء الوحيد هو تكلفة الجودة) وأضاف (أن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح) .

* **بمرور السنوات - عددا كبير من المديرين أصبحوا يتفهمون هذه الحقيقة ، فالمنظمات التي بدأت تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وجدت بان (تحقيق الجودة يكون بدون تكلفة إضافية) .**

- **أي (أن مجموع تكاليف الجودة (بعد) تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون (اقل) من مجموع تكاليف الجودة (قبل) تطبيقها) .**

* **من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة :** (أداء العمل الصحيح من المرة الأولى - أي - الأخطاء الصفرية) .
- وذلك بان يبذل جهوده لأداء العمل الصحيح من المرة الأولى . مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة أرباح المنظمة .

* **ويتطلب ذلك (انتشار ثقافة الوقاية بين العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل ، وتجنب الجودة الرديئة من خلال :**
(1- التصميم الجيد للمنتج / 2- التخطيط الفعال للعمليات / 3- التدريب الكافي للعاملين) .

ملخص مادة إدارة الجودة الشاملة ADS401 - إعداد (محمد ابوسلاف & سفانه)

(الحيوود السداسي) :

- * **يعتبر الحيوود السداسي :** مصطلحا إحصائيا - أي (مفهوم إحصائي) وهاما (لتحسين جودة المنتج وتقليل التكلفة) .
- * **الهدف منه :** (قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى) يعني (أن هناك اقل من 3.4 عيبا أو خطأ في كل مليون وحدة منتجة) .
- * **الهدف من وراء هذا التوجه :** هو (الحصول على مردود مادي أعلى من خلال إيصال البضائع أو الخدمات بجودة عالية للمستهلك وبشكل خالي تقريبا من أية عيوب وبالكلفة المناسبة لهذه النوعية المتميزة) .
- * **النشأة والتطور :** كانت البداية مع (شركة موتورولا) وتبعتها العديد من الشركات الأمريكية .
- * **الحيوود السداسي :** يعتبر (أداة من الأدوات الهامة التي تساعد في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، وتؤدي الى تحسين جودة المنتج و تحقيق تكلفة اقل) .

4 (جمع المعلومات عن تكاليف الجودة و تحليلها :

- * يتم جمع المعلومات اللازمة عن تكاليف الجودة من خلال عدة طرق ، وذلك بالتنسيق بين دائرتي (الجودة و المحاسبة) في المنظمة .
- * **المصادر التي يمكن الاعتماد عليها :** مثل (الجداول / محاضرات جلسات الاجتماعات / تقارير المصروفات / سجلات الدوام / قوائم الشراء) وغيرها .
- * **تقوم إدارة الجودة :** بتحليل هذه (المعلومات ودراستها) **بهدف** (معرفة التكاليف الفعلية ومقارنتها بتكاليف الجودة ، حسب الموازنات التقديرية الموضوعة لتحديد الانحرافات وحجمها وطبيعتها) .
- * أن إجمالي التكاليف بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة (ينخفض) بشكل ملموس عن إجمالي التكاليف (قبل) إدارة الجودة الشاملة ، وانخفاض في (تكاليف الفشل الداخلية والخارجية بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة) .

أهداف الإدارة من جمع المعلومات عن تكاليف الجودة : هي -

- 1- إظهار أهمية الأنشطة المتعلقة بالجودة أمام الإدارة بالتعبير عنها كأرقام .
- 2- إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة على نتائج أعمال المنظمة وأرباحها .
- 3- المساعدة في تحديد فرص التحسين في الدوائر والعمليات .
- 4- توفير إمكانية عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى أو المنظمات الأخرى .
- 5- وضع أسس للموازنات التقديرية وأسلوب للمراقبة على عملية الجودة .
- 6- توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز في المنظمة .

5 (دالة خسارة الجودة :

- * **قام (جينيتش تاجوتشي) بالتركيز على :**
 - 1- التصميم الجيد للمنتج .
 - 2- تصميم العمليات بشكل جيد .
 - 3- جودة المواد الخام .
 - 4- اهتم بالبيئة الخارجية .
 - 5- قياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء .
- وجميعها يكسبها الحصانة ضد أي انحرافات عن الجودة المطلوبة للمنتج .
- * **الجودة تؤثر :** على (المجتمع أما على **شكل عوائد** أو على **شكل خسارة** يعاني منها المجتمع) .
- * **تعريف جينيتش تاجوتشي (الجودة) :** بأنها (تفادي الخسارة التي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد شحنه) .
- * **وضع تاجوتشي :** (دالة لقياس خسارة المجتمع ، بسبب المنتج غير الجيد) .
- * **تشير دالة الخسارة :** إلى (أن تخفيض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تقليل الخسارة وبالتالي تحسين في الجودة)
- * **طريقة تاجوتشي :** تركز (على أن يكون الإنتاج مطابقا للوزن المثالي) وان كان هناك أي انحرافات - فهو يركز على تقليل هذه الانحرافات إلى اقل قدر ممكن .
- * **ملخص مادة إدارة الجودة الشاملة ADS401 - إعداد (محمد ابوسلاف & سفانه)**

الفصل العاشر

(ص 181)

التحسين المستمر

1 (مفهوم التحسين المستمر :

* المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائما بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها
* والسبب في ذلك : إلى -

1- حاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار .

2- البيئة الخارجية تتغير بمرور الزمن .

3- تقليل العيوب في منتجاتها لمواجهة المنافسة القوية في السوق .

* التحسين في هذا المجال لا ينفذ مرة واحدة ، بل يجب تبذل جهود التحسين باستمرار لوجود دائما فرص للتحسين .

* يعتبر التحسين المستمر (فلسفة إدارية) :

- (فلسفة التحسين المستمر) : هي (إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة ، والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة) .

* الهدف من عملية التحسين المستمر : إلى -

1- العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة (بالآلات / والمواد / والأفراد / وطرق الإنتاج) بشكل مستمر .

2- الوصول إلى (الإتقان الكامل) عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة .

* مفهوم (التحسين المستمر) : هي (عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات ، أو عمليات التحويل أو المخرجات ، وحتى انتقال المخرجات ، أو المنتجات إلى العميل) .

* ينتج عن عملية التحسين المستمر :

1- تخفيض في المدخلات .

2- زيادة في المخرجات .

3- تحسين جودة المخرجات .

4- ارتفاع مستوى رضا العاملين أو العملاء .

* أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم (مراحل عملية التحسينات المستمرة) مدخل (PDCA CYCLE) والذي تم تطويره من قبل (ديمينج) ليصبح إطارا عاما لمراحل أنشطة التحسين المستمر . وتتضمن أربع خطوات :

م	خطوات مدخل تصميم مراحل عملية التحسين المستمر
1	خط PLAN تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات وتحليلها .
2	افعل DO نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود .
3	افحص CHECK قياس النتائج وتقييمها .
4	نفذ ACT * إذا كانت النتائج ناجحة طبق خطة التحسين على المجالات الأخرى . * إذا كانت النتائج غير ناجحة قم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها .

* يمكن تطبيق هذا المدخل على أي نشاط أو عملية في المنظمة ، سواء خاصة أو عامة ، صناعية أو خدمية .

ملخص مادة إدارة الجودة الشاملة ADS401 - إعداد (محمد ابوسلاف & سفانه)

2) طرق التحسين المستمر :

1- ثلاثية جوران .	2- الطريقة العلمية .	3- طريقة كيزن .
-------------------	----------------------	-----------------

أولا / ثلاثية جوران :

- * تتألف عملية (التحسين المستمر) من وجهة (نظر جوران - وزميله) من (ثلاث مكونات رئيسية) : هي -
1- التخطيط . 2- رقابة الجودة . 3- التحسين .

(1) التخطيط :

- * يبدأ التخطيط لتحسين العمليات (بالعميل الخارجي) . حيث (تتضمن هذه العملية) : ما يلي -

- 1- تحديد من هم العملاء .
- 2- التعرف على احتياجات العملاء ومتطلباتهم الحقيقية .
- 3- تطوير خصائص المنتج التي تلبى احتياجات العميل ، وتحقق الميزة التنافسية .
- 4- تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة .
- 5- تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية ، بالاعتماد على إنشاء (فرق العمل) .

(2) رقابة الجودة :

- * تتعلق رقابة الجودة (بلختبار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للعملاء ، واكتشاف الانحرافات و من ثم تصحيحها) .
- * تقوم الإدارة باستخدام (التغذية العكسية) كأسلوب هام (لمعرفة مدى تلبية المنتج لمتطلبات العملاء) .
- * يتم الاعتماد بكثرة على (أدوات الضبط الإحصائي) مثل (تحليل باريتو / وشكل الانتشار / وخريطة السبب / والأثر)

(3) التحسين :

- * **تهدف هذه العملية :** إلى (الوصول إلى مستويات أداء أعلى من المستويات الحالية) .
- * تتضمن (إنشاء فرق عمل) وتزويدها (بالموارد اللازمة لأعمالها) .
- * يجب أن تكون (جهود التحسين مستمرة) بدون أي توقف أو تباطؤ في العمل وبذل الجهود .

ثانيا / الطريقة العلمية :

- * ويسمى البعض : (طريقة حل المشاكل) .
- * تحقق الطريقة العلمية نتائج باهرة في تحسين العمليات .
- * يكون الإطار العام لهذه الطريقة من (سبع مراحل) أساسية : كما يلي -
1- تحديد الفرص .
2- تحديد النطاق .
3- تحليل العمليات الحالية .
4- وضع تصور للعمليات المستقبلية .
5- تنفيذ التغيير .
6- استطلاع التغييرات أو التحقق منها .
7- التحسين المستمر .
- * وهي مراحل مترابطة مع بعضها ، وكل مرحلة من هذه المراحل تعتمد على المرحلة السابقة لها .

(1) المرحلة الأولى / تحديد الفرص :

- * **الهدف الأساسي من هذه العملية :** (تحديد واقتناص الفرص المتاحة لتحسين) .
- * تتكون هذه المرحلة من (جزئين) :
1- تحديد المشاكل .
2- تكوين الفريق .

1 / (تحديد الفرص) :

* **تحديد المشكلة :** (يحاول أن يجيب على السؤال عن ماهية المشكلة) . **والإجابة -** تؤدي إلى (المشاكل التي أمامها احتمال أكثر للتحسين وتحتاج إلى حل) .

* **يمكن تحديد المشاكل من خلال (مجموعة من المدخلات) : منها -**

- 1- تحليل باريتو لإشارات التحذير المتكررة الخارجية - مثل (الفشل / الشكاوي / المردودات) .
 - 2- تحليل باريتو لإشارات التحذير الداخلية - مثل (العادم / إعادة الإنتاج) .
 - 3- المقترحات من المدير ، والمشرفين ، والمهنيين .
 - 4- المقترحات من فرق العمل .
 - 5- معلومات العاملين عن الأداء ، بالنسبة للمنتجات مقارنة بالمنافسين الآخرين .
 - 6- معلومات العملاء ، وجمهور البيئة الخارجية ، عن المنتجات .
 - 7- بحوث العملاء .
 - 8- حلقات العصف الذهني بين جماعات العمل .
- * ولا يعتبر المشاكل شيء سيء بل يتم اعتبارها فرص للتحسين .

2 / (تكوين الفرق) :

* **تكوين الفريق :** أي (إسناد المهام له ، ليقدم التحسينات المتعلقة بالعمليات) .
* **ويتم اختيار :** (قائد للفريق / وتحديد الهدف من تكوين الفريق / والوقت الذي يجب أن يقدم فيه الحل) .

(2) المرحلة الثانية / تحديد النطاق :

* أن المشكلة التي يتم تشخيصها (بدقة) تمثل (نصف الحل) . وفي الصين يقولون أنها (90%) من الحل .

عوامل تحديد المشكلة تحديدا سليما : هي -

- 1- وصف المشكلة بوضوح وسهولة .
 - 2- وصف التأثير (ما هو الخطأ / متى يحدث / أين يحدث / لماذا هو خطأ / من هو المسئول عن الخطأ) .
 - 3- التركيز على ما هو معروف ، وما هو وغير معروف ، وحجم المعرفة المطلوبة .
 - 4- الاعتماد والتركيز على توضيح التأثير على العميل .
- * **تتطلب هذه المرحلة :** (وضع قواعد واضحة للفريق) - **من حيث** (السلطة الممنوحة له / وكيفية تكوينه / ومن هم أعضاؤه / والرقابة / والتوجيه لعمليات الفرق) .

(3) المرحلة الثالثة / تحليل العمليات الحالية :

* **الهدف من هذه المرحلة :**

- 1- فهم العملية ، وكيفية الأداء ، والأنشطة الهامة المطلوبة .
- 2- جمع البيانات ، وتحديد العملاء ، والموردين ، والمدخلات ، وتحديد مستوى رضا العملاء .

خطوات تحليل العمليات الحالية : هي -

- 1- رسم خريطة تدفق العمليات .
 - 2- تحديد مقاييس الأداء .
 - 3- جمع البيانات والمعلومات المتاحة .
 - 4- تحديد العملاء ، وتوقعاتهم ، ومدخلاتهم ، ومخرجاتهم ، ومدى تداخلهم مع العمليات .
- * **من الضروري البحث :** (عن الأسباب ، وتحديد الأسباب الجذرية ، والأسباب الأكثر حدوثا وتكرارا ، وفقا للمشكلة تحت الدراسة) .

ملخص مادة إدارة الجودة الشاملة ADS401 - إعداد (محمد ابوسلاف & سفانه)

(4) المرحلة الرابعة / وضع تصور للعمليات المستقبلية :

* الهدف من هذه المرحلة : إلى (وضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين العمليات) .

طرق اقتراح التحسين : هي -

- 1- اقتراح عمليات جديدة . (ابتكار وتجديد شامل) .
 - 2- دمج مجموعة من العمليات معا . (خلق عملية أحسن) .
 - 3- تعديل الطريقة الحالية . (أداء العمليات والوظائف بطريقة أحسن) .
- * تعتبر قاعدة (العصف الذهني) : من أهم الأساليب الفعالة لتشجيع (الابتكار و التجديد) .
* في قاعدة (العصف الذهني) : يتم (الاعتماد على الحصول على أفكار جديدة من المشاركين) .
* في قاعدة (العصف الذهني) : لا يسمح في اجتماعات هذه القاعات (بتوجيه النقد لأي فكرة حتى لا يتأثر مناخ الابتكار) .

(5) المرحلة الخامسة / تنفيذ التغيير :

- * الهدف من هذه المرحلة : (إعداد خطة التنفيذ والحصول على الموافقة على تنفيذ عمليات التحسين) .
* بعد الحصول على موافق لجان الجودة ، فمن المرغوب فيه (الحصول على نصائح ، وتغذية عكسية) من مديري الدوائر ، والأقسام ، وفرق العمل ، والأفراد ، الذين سوف يتأثروا بالتغيير . مما يساعد في تطوير التزامات التحسين .

(6) المرحلة السادسة / استطلاع التغييرات أو التحقق منها :

- * الهدف من هذه المرحلة : (متابعة وتقييم التغيير ، عن طريق متابعة فعالية جهود التحسين ، من خلال جمع البيانات ، ومراجعة التقدم الذي حصل) للوصول إلى التحسين المستمر .
* يجب أن يتم اجتماع الفريق بصفة (دورية) خلال هذه المرحلة (لتقييم النتائج ، ولمعرفة إذا كانت المشاكل قد تم حلها أم لا) .
* ينبغي التركيز على أهمية (توثيق عمليات الرقابة والعمليات ، توثيق نظام الجودة والنواحي البيئية) .

(7) المرحلة السابعة / التحسين المستمر :

- * الهدف من هذه المرحلة : هو (الوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء العمليات ، وبغض النظر عن مدى جهود التحسين المبدئية) إلا أن عمليات التحسين لا بد وان تستمر .
* التحسين المستمر : يعني (عدم الاكتفاء بأداء الوظيفة بطريقة جيدة ، ولكن بذل جهد اكبر لتحسين الأداء) .

ثالثا / طريقة كيزن :

- * قام اليابانيون بتطوير تقنية ناجحة اسمها (كيزن) وتعني (التغيير الجيد) و تعتمد على مفهوم (التحسين المتزايد المستمر) حيث يشمل هذا التغيير أو التحسين عمليات المنظمة وأفرادها .
* تلخص هذه الطريقة في إجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات .

تركز طريقة كيزن على العناصر : التالية -

1- التركيز على العميل .	4- حلقات الجودة .
2- روح التعاون وعمل الفريق .	5- علاقات الإدارة مع العاملين .
3- التوقيت المطلوب (JIT) .	6- استخدام التكنولوجيا في العمل .

- * كل هذه العناصر تتفاعل مع بعضها لتعمل ضمن طريقة (كيزن) في المنظمات التي تطبيق هذه المنهجية .
* لتطبيق طريقة (كيزن) يتم استخدام المدخل الياباني المعروفة (بخطة الخطوات الخمسة) .

طرق خطة الخطوات الخمس (كيزن) : هي -

- 1- الفرز
- 2- الترتيب المنهجي .
- 3- تنظيف مكان العمل .
- 4- التعقيم الشامل .
- 5- الانضباط الذاتي .

(1) الفرز :

- * الفرز : أي (ترتيب الأشياء بشكل منطقي) .
- * ويعني عمليا : (مقاومة الرغبة التقليدية بالاحتفاظ بالأشياء القديمة التي لا يستفاد منها ، والتخلص من الأشياء غير المستخدمة) .
- * يقود هذا المفهوم : إلى (البحث في أسباب ظهور أشياء مزعجة) مثل (تسرب الزيوت من الآلات) .

(2) الترتيب المنهجي :

- * الترتيب المنهجي : أي (وضع الأشياء في أماكنها ، وحسب تسلسلها ، بحيث تصبح قابلة للاسترجاع والاستخدام بدون إضاعة الوقت) .

(3) تنظيف مكان العمل :

- * تنظيف مكان العمل : أي (قيام موظفي المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن أعمالهم) .
- * ينبغي التركيز : على (ضرورة التفتيش على النظافة ، فبدون التفتيش ليس هناك فرصة لتحقيق نظافة شاملة) .

(4) التعقيم الشامل :

- * التعقيم الشامل : أي (متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى باستمرار في كافة أماكن العمل في المنظمة) .
- * تتعلق هذه الخطوة : أساسا (بالنظافة الشخصية للموظف) بحيث يكون مظهرة العام لائقا عند أدائه لوظيفته .

(5) الانضباط الذاتي :

- * الانضباط الذاتي : أي (تدريب الآخرين على متابعة الانضباط الذاتي ، والتفيد بتعليمات النظافة والترتيب) .
- * تعني هذه الخطوة : (استخدام اللطف ، والكياسة ، مع الآخرين ، واحترام قوانين وأنظمة العمل وتحويلها إلى عادات)

- * يساهم هذا المدخل الياباني في (تحويل المصانع من وورش عمل مهمة إلى مصانع نظيفة ومرتبطة) مما يؤثر في كفاءتها وإنتاجية العاملين فيها . فمكان العمل النظيف والمريح يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين وفي تحسين إنتاجهم .

3 (الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر :

- 1- المقارنة البيئية أو المرجعية . | 2- نظم معلومات العملاء . | 3- تدريب وتحفيز العاملين .

أولا / المقارنة البيئية أو المرجعية :

- * المقارنة المرجعية : هي (عملية قياس ومقارنة أداء المنظمة مع أداء منظمة أو منظمات أخرى ، سواء في نفس الصناعة أو خارج الصناعة) .

* تستفيد المنظمة من هذه العملية :

- 1- تساعد المنظمة إلى حد كبير في إجراء التحسينات المستمرة في عملياتها .
- 2- تبين للإدارة موقع المنظمة من المنظمات الأخرى .

- * عند إجراء المقارنة المرجعية : فإننا (لا ننظر إلى المنظمات التي هي أقل مستوى أداء منا ، بل نتطلع إلى المنظمات ذات الأداء الأعلى) .

س / كيف تتم عملية إجراء المقارنة المرجعية ؟

خطوات إجراء المقارنة المرجعية :

- 1- اختيار موضوع المقارنة المرجعية . (كقيمة المبيعات / أو معدل العائد على الاستثمار / أو التدريب ...) .
- 2- إقرار نطاق المقارنة المرجعية . (من حيث إجراءاتها داخل وخارج الصناعة) .
- 3- تكوين فريق عمل لأداء المهمة . (تمثيل فريق العمل لأعضاء أكثر من دائرة أو قسم لإعطاء الفريق فعالية أكبر) .
- 4- جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها .
- 5- إقرار نقاط القوة والضعف لدى المنظمات الأخرى الداخلة في نطاق المقارنة .
- 6- وضع خطة عمل تتضمن إجراء التحسينات الضرورية في موضوع المقارنة .
- 7- تنفيذ خطة العمل فيما يتعلق بالتحسينات المنوي إجرائها ومتابعة التنفيذ .

مستويات المقارنة المرجعية : هي -

- 1- المقارنة المرجعية الداخلية . | 2- المقارنة المرجعية الخارجية . | 3- المقارنة المرجعية مع الممارسة الأفضل .

(1) المقارنة المرجعية الداخلية :

- * المقارنة المرجعية الداخلية : تجرى (بين دوائر المنظمة المختلفة أو بين فروعها) . ويدخل البعض المقارنة التاريخية للمنظمة ضمن المقارنة المرجعية الداخلية .
- * إجراء المنظمة لمقارنة بين أداءها لها العام مع أداءها للعام الماضي يعتبر ضمن مستوى المقارنة المرجعية الداخلية .

(2) المقارنة المرجعية الخارجية :

- * المقارنة المرجعية الداخلية : مع (المنظمات الأخرى - التي تعمل في نفس الصناعة / أو داخل الدولة / أو داخل الدولة وخارجها) . حيث يتم مقارنة أداء المنظمة في موضوع معين مع أداء المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة سواء المنظمات داخل الدولة وخارجها .

(3) المقارنة المرجعية مع الممارسة الأفضل :

- * المقارنة المرجعية مع الممارسة الأفضل : تسعى بعض المنظمات إلى أن تكون متميزة بشك بارز في أدائها . وتجري (مقارنتها مع الممارسة الأفضل بغض النظر عن طبيعة عمل المنظمة التي تؤدي الممارسة الأفضل) .
- وهل هي في نفس الصناعة أو في صناعة أخرى ؟

ثانيا / نظام معلومات العملاء :

- * المعلومات : تعتبر (قوة من يملك المعلومات تصبح لديه قدرة أكبر على الإدارة ، وعلى اتخاذ القرارات الرشيدة) .

وبالتالي :

- 1- تساهم عملية توفير المعلومات الدقيقة والكاملة في نجاح جهود إدارة المنظمة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة .
- 2- تساهم هذه الأيام بدرجة كبيرة في توفير المعلومات وتجهيزها للاستخدام أمام من يحتاجها من المديرين أو فرق العمل بأسرع وقت ممكن .
- 3- تساهم في حل مشاكل العمل بكفاءة أعلى .

- * حتى تتمكن المنظمة من (تلبية احتياجات العميل ، ومتطلباته) كان من الضروري تأسيس (نظام معلومات للجودة) .
- * **نظام معلومات للجودة** : يعتبر أسلوب منظم (لجمع ، وتخزين ، وتحليل المعلومات) المتعلقة بالجودة في المنظمة بهدف (مساعدة المديرين على اتخاذ القرار) .

مكونات نظام معلومات الجودة الشاملة : هي -

- 1- قاعدة البيانات . | 2- المدخلات . | 3- المخرجات .

(1) قاعدة البيانات :

* إن بناء قاعدة بيانات جيدة يتطلب أن يكون لدى النظام قدرة على (استيعاب / وتخزين) كافة (المعلومات ، والبيانات الموجودة) .

(2) المدخلات :

* المدخلات من المعلومات تأتي : من -

- 1- مصادر داخلية : مثل (موظفي المبيعات / جامعي المعلومات / قراءات أجهزة الاختبار والقياس / سجلات الدوائر) .
- 2- مصادر خارجية : مثل (العملاء أنفسهم / وسائل الإعلام) .
- * المدخلات : تتضمن - اتجاهات العملاء ووجهة نظرهم (التغذية العكسية) .

(3) المخرجات :

* مخرجات النظام : قد تكون (على شكل تقارير ، أو جداول ، أو أشكال توضيحية) وهذه المخرجات إما تكون على (فترات دورية ، أو حسب الحاجة) .

* يتوقف (نجاح المنظمة أو فشلها) على طبيعة علاقاتها مع عملائها ، ففي أي مجال عمل تقوم به المنظمة سواء بيع سلع أو خدمات فإن (العميل) هو (مفتاح النجاح) . ومن الأهمية الحفاظ على علاقات جيدة مع العملاء ، وذلك من خلال (الاتصال بهم بشكل مستمر) وتحقيق سياسة الباب المفتوح أمامهم لتقديم مقترحاتهم وإبداء الاستعداد التام للاستماع إلى شكاويهم .

يهدف إجراء الاتصال مع العملاء : إلى ما يلي -

- 1- كسب ثقة العملاء الحاليين لأجل الاحتفاظ بهم .
- 2- استقطاب عملاء جدد إلى المنظمة وزيادة حصة السوق .
- 3- حل شكاوي العملاء وتخفيض معدلاتها إلى أقصى حد ممكن .
- 4- تزويد العملاء بمعلومات عن المنظمة وتاريخها وإدارتها وسياساتها ومنتجاتها .
- 5- التعرف على آراء العملاء واتجاهاتهم .

ثالثا / تدريب وتحفيز العاملين :

- * **التدريب** : هو (جهود مخططة ومستمرة) .
- * **تهدف** : إلى (رفع كفاءة الفرد - عن طريق زيادة معارفه ، وتنمية مهاراته ، وتغيير اتجاهاته) حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة .
- * **التدريب يفرض حاجته** : عندما يكون (هناك فجوة بين المهارات الحالية للموظف ، والمهارات التي تتطلبها الوظيفة التي يؤديها) .

فوائد التدريب : هي -

- 1- ارتفاع إنتاجية الموظف المتدرب ودرجة جاهزيته .
- 2- تخفيض معدلات الأخطاء التي يتم ارتكابها أثناء العمل .
- 3- رفع الروح المعنوية للعاملين . لاعتمادهم بان التدريب مكافأة لهم مما يؤدي إلي تخفيض معدل دوران العمل والتغيب .
- 4- زيادة قدرة المتدربين على تبادل الآراء والمعلومات بخصوص مشاريع التحسين المستمر .
- 5- المساهمة في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي .
- 6- تحسين علاقات العمل وتعميق مفهوم عمل الفريق .

عند التخطيط للبرنامج التدريبي ينبغي مراعاة : ما يلي -

- 1- وجود دافع لدى المتدرب . (بحضور البرنامج التدريبي)
- 2- تشجيع أسلوب المشاركة في التحليل والعرض أثناء الدورة التدريبية .
- 3- ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين قدرات ومهارات ومستويات فهم المتدربين .
- 4- استخدام المساعدات السمعية والبصرية حيث أمكن .
- 5- قياس حجم التقدم الذي تحقق نتيجة التدريب ، وضرورة إحاطة المتدربين بمدى التقدم الذي حققوه أثناء التنفيذ .

* تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بدقة وموضوعية :

- يعتبر من أهم الأنشطة في العمل التدريبي .
- يؤدي إلى زيادة فعالية التدريب .
- يساهم بدرجة كبيرة في رفع كفاءة الموظف وقدرته على تنفيذ مشاريع التحسين .

- * **تحفيز العاملين :** من الضروري (توفير آلية محدودة لتحفيز العاملين ، على إطلاق العنان لتفكيرهم ، وبذل جهودهم في اقتراح وتنفيذ مشاريع التحسين المستمر في المنظمة) .
- * **الحوافز المادية :** تعتبر من (أهم الآليات المؤثرة في سلوك وإنتاجية العاملين) .

رابعاً / توفر مناخ الإبداع :

- * **مناخ الإبداع :** يعتبر من (الشروط الأساسية المفروض توفرها لنجاح أنشطة التحسين المستمر) .
- * تشجيع الإبداع والابتكار وتوفير الظروف الملائمة (لها ركيزة أساسية في إجراء التحسينات المستمرة) .

مقومات مناخ الإبداع : هي -

- | | |
|---|--|
| 1- دعم الإدارة لأنشطة الإبداع . | 5- تحفيز الجهود المبدعة والأفكار التجديدية . |
| 2- تعزيز التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية . | 6- توجيه الإدارة نحو تفويض صلاحياتها . |
| 3- توفير نشاطات البحث والتجربة في المنظمة . | 7- تشجيع روح الاستقلالية . |
| 4- توفير أنظمة موضوعية لتقييم أداء العاملين . | |

أساليب تنمية الفكر الإبداعي : من أهمها -

- 1- أسلوب العصف الذهني .
 - 2- إتباع المنهجية العلمية في التفكير .
 - 3- زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم .
- * حيث تركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الابتكار .

معوقات الفكر الإبداعي : هي -

- 1- النمط الديكتاتوري في القيادة .
- 2- عدم وجود الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس .
- 3- عدم وجود معايير موضوعية للترقية .

الفصل الثالث عشر

جوائز إدارة الجودة الشاملة (ص 291)

مقدمة :

*** هناك عدة جوائز لإدارة الجودة الشاملة في العالم: مثل -**

- 1- جائزة (ديمينج) - في اليابان .
- 2- جائزة (مالكولم بالدريج) للجودة الوطنية - في الولايات المتحدة .
- 3- جائزة الجودة (الأوروبية) - في أوروبا .
- 4- جائزة (الملك عبدالله الثاني) للتميز .

أهداف جوائز إدارة الجودة الشاملة : ما يلي -

- 1- زيادة وعي الناس بأهمية الجودة . بسبب (مساهمتها الهامة في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات المشاركة فيها) .
- 2- تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات . ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعية .
- 3- الحث على تشجيع تبادل المعلومات . (بخصوص استراتيجيات نشر ثقافة الجودة والعوائد المتحققة من تطبيقها) .
- 4- زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز .
- 5- تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة بالمنظمة .

- * تعتمد كافة جوائز الجودة في العالم : على (أساس إجراء تقييم لأداء المنظمات بالمقارنة مع معايير محددة سلفاً) .**
- * يتم تقييم أداء هذه المنظمات : وفقاً (لدرجات أو علامات مخصصة لكل عنصر من العناصر التي يجري تقييمها) .**
- * تنظم هذه الجوائز : على (مستوى عالمي / أو على مستوى إقليمي أو محلي) .**

(1) جائزة (ديمينج) :

*** وضعت أسس جائزة (ديمينج) من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 - وذلك (اعترافاً بجهود ديمينج ومساهماته في الصناعة اليابانية) بذات في (الأساليب الإحصائية لضبط الجودة) واعتبروها اليابانيين من أسباب تفوق اليابان في الجودة .**

* تمنح جائزة (ديمينج) :

1- للمنظمات والوحدات العامة فيها .

2- للأفراد : وتمنح سنوياً للأفراد -

- 1- الذين ساهموا في دراسات إدارة الجودة الشاملة .
- 2- الذين ساهموا في الأساليب الإحصائية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة .
- 3- الذين ساهموا في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

*** الهدف من منح جائزة (ديمنج) للمنظمات والوحدات العامة التابعة لها :**

- 1- تقييم مدى نجاح جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات اليابانية .
- 2- اختيار المنظمة الأكثر نجاحاً في هذا المجال .

عناصر التقييم التي تشملها جائزة (ديمنج) : ما يلي -

- 1- السياسات : (سياسات الجودة ومراقبتها) طريقة وضع السياسات ومدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها مع التخطيط .
- 2- التنظيم وإدارة التنظيم : وضوح السلطة والمسؤولية ، التفويض ، التنسيق ، اللجان ، استخدام العاملين ، حلقات الجودة .
- 3- التعليم والنشر : (برامج التعليم ونتائجه) فهم مراقبة الجودة ، تعلم الأساليب الإحصائية ، نظام اقتراح أساليب التحسينات .
- 4- جمع واستخدام معلومات الجودة : جمع المعلومات الخارجية ، إيصال المعلومات إلى الدوائر وسرعتها ، ومعالجة البيانات
- 5- التحليل : اختيار المشاكل الرئيسية ، استخدام الأساليب الإحصائية ، ربط التحليل مع التكنولوجيا ، تحليل الجودة ، وتحليل العمليات ، واستخدام نتائج التحليل .
- 6- المعايير : توحيد المعايير ، طرق وضع المعايير ومراجعتها ، مستويات المعايير واستخدامها .
- 7- المراقبة : أنظمة مراقبة الجودة ، بنود ونقاط المراقبة ، استخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة ، أنشطة الرقابة .
- 8- تأكيد الجودة : إجراءات تطوير المنتج ، رضا العميل ، تصميم العمليات وتحليلها ، قدرة العمليات ، الأجهزة والقياس والاختبار والتفتيش ، صيانة الأجهزة ، نظام يؤكد الجودة ، والتدقيق الداخلي .
- 9- النتائج : قياس النتائج سواء غير الملموسة والنتائج الأساسية .
- 10- التخطيط للمستقبل : دقة الخطط الموضوعية ، ومعالجة المشاكل ، والخطط المتعلقة بالمستقبل .

(2) جائزة (مالكوم بالدريج) الوطنية للجودة :

- * أسست جائزة (مالكوم بالدريج) الوطنية للجودة : في (الولايات المتحدة الأمريكية) عام 1987 .
- * يقوم بإدارة برنامج الجائزة : (المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا) - بهدف (تعزيز التنافسية في المنظمات الأمريكية) .
- * سميت الجائزة باسم (مالكوم بالدريج) : تقديراً لجهوده في (المساهمة بتحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة) .
- * الهدف الرئيسي من الجائزة :

- 1- تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة .
- 2- استيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل .
- 3- تبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الجودة .

مراحل دورة جائزة (مالكوم بالدريج) الوطنية للجودة : كما يلي -

- | | |
|---|--|
| 1- استلام طلبات الترشيح . | 5- ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية |
| 2- المراجعة المستقلة على أساس فردي . | 6- إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية . |
| 3- ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية للمراجعة الجماعية من الحكام . | 7- الاختيار النهائي والتوصية بالأسماء للمنظمات الفائزة . |
| 4- إجراء المراجعة الجماعية من الحكام . | 8- إرسال تقارير التغذية العكسية إلى المنظمات . |

تعتمد جائزة (مالكوم بالدريج) الوطنية للجودة في تقويمها لنواحي (القوة ومجالات التحسين) : إلى 7 مجموعات رئيسية - هي

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| 1- القيادة . | 5- تطوير الموارد البشرية . |
| 2- التخطيط الاستراتيجي . | 6- إدارة العمليات . |
| 3- التركيز على العميل . | 7- نتائج الأعمال . |
| 4- المعلومات والتحليل . | |

- * يتم التفاعل مع كافة المرشحين لنيل الجائزة (بسرية مطلقة) ، حيث يتعهد القائمون أو الحكام التابعون لهيئة الجائزة (بعدم الإفصاح عن المعلومات الخاصة بأية منظمة مرشحة للجائزة) .
- * **إما المنظمة التي تحصل على الجائزة :** يتم (نشر المعلومات الخاصة باستراتيجيات الجودة الناجحة) لمن يرغب بالاطلاع عليها . وذلك حتى تستفيد المنظمات الأخرى من تجاربها .

(3) الجائزة (الأوروبية) للجودة :

- * قامت (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة) في عام 1991 بتأسيس (الجائزة الأوروبية للجودة) .
- * **بهدف :**

- 1- تشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال .
- 2- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دول أوروبا .

*** تمنح الجائزة إلى (أربعة فئات) للمنظمات :**

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| 3- منظمات القطاع العام | 1- الشركات الكبيرة |
| 4- المنظمات المتوسطة والصغيرة | 2- الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات |

- * **تتكون** المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) : أكثر من (800) عضو من منظمات الأعمال الخاصة والعامه .
- * **تلتزم** المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) : بمساعدة المنظمات (بتحقيق تحسينات شمولية في الأداء والتميز .
- * **تم تقديم نموذج** المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) : في بداية عام 1992 (كإطار لتقييم طلبات المشتركين في الجائزة الأوروبية للجودة) .

- * **ويشتمل هذا النموذج على 9 معايير رئيسية ، صنف في مجموعتين رئيسيتين : هما -**
- 1- المجموعة الأولى : (العناصر المساعدة) .
- 2- المجموعة الثانية : (النتائج) .

أولا / المجموعة الأولى : (العناصر المساعدة) .

- 1- **القيادة :** التميز هو (قيادة طموحة ولها رؤية ثابتة ، وثبات الأهداف) .
- 2- **الأفراد :** التميز هو (زيادة مساهمات الموظفين ، وتطوير إنتاجهم في العمل) .
- 3- **السياسة والإستراتيجية :** التميز (يعبر عن الرؤيا القيادية وتصور المستقبل المطلوب تحقيقه) .
- 4- **الشراكة والموارد :** التميز (إقامة شركات مع أصحاب المصالح المتبادلة والمحافظة عليها) .
- 5- **العمليات :** التميز (إدارة المنظمة من خلال الأنظمة والعمليات والحقائق) .

ثانيا / المجموعة الثانية : (الإنتاج) .

- 6- **النتائج المتعلقة بالأفراد :** (مدى تحقيق النتائج التي ترضي المالكين والعاملين والموردين) .
- 7- **النتائج المتعلقة بالعملاء :** التميز هو (تحقيق رضا العملاء عن المنظمة والمنتج) .
- 8- **النتائج المتعلقة بالمجتمع :** التميز هو (تفهم المنظمة لمتطلبات المجتمع المحلي وتلبيتها) .
- 9- **نتائج الأداء الرئيسية :** تعبر عن (كفاءة أداء المنظمة من خلال قياس جودة المنتج) .

- * **ولاحظ على هذا النموذج :** انه (اخذ بعين الاعتبار الآثار التي يمكن أن يحققها النظام على المجتمع) . وهذا يتماشى مع (أفكار المسؤولية الاجتماعية ، ومع التوجهات العالمية الحديثة ، المتعلقة بالمحافظة على (البيئة والمجتمع) .

4 (جائزة (الملك عبدالله الثاني) للتميز :

- * تأسست في : (المملكة الأردنية الهاشمية) .
- * تهدف جائزة الملك عبدالله الثاني في القطاع الخاص : إلى (تعزيز التنافسية عند المنظمات الأردنية) من خلال (نشر ثقافة الجودة ، والتميز في الأداء) .

* تمنح الجائزة (مرة كل عامين) إلى (خمسة فئات) محددة : هي -

- 1- المؤسسات الصناعية الكبيرة ، أو وحداتها الفرعية .
- 2- المؤسسات الخدمية الكبيرة ، أو وحداتها الفرعية .
- 3- المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة . (التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظفا)
- 4- المؤسسات الخدمية الصغيرة و المتوسطة . (التي يقل عدد موظفيها عن 100 موظفا)
- 5- المؤسسات الزراعية ، والتسويق الزراعي .

* من حق أي مؤسسة أردنية الاشتراك في برنامج الجائزة . باستثناء : ما يلي -

- 1- شركات التبغ والكحول .
- 2- مؤسسات المنتجات العسكرية .
- 3- المؤسسات الدينية والخيرية والجمعيات غير الربحية .
- 4- الدوائر الحكومية .

معايير جائزة (الملك عبدالله الثاني) للتميز : ما يلي -

1- القيادة (150 نقطة) : يركز هذا المعيار على -

- دور الإدارة العليا بوضع رؤيا قيادية للمنظمة تعكس قيمها وفلسفتها .
- كيفية اختيار القادة المؤهلين وتدريبهم وتقييم أدائهم .
- دعم القيادة وتشجيعها لنشاطات الإبداع .

2- التخطيط الاستراتيجي (150 نقطة) :

- * رسالة المنظمة وأهدافها والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف وتحويلها إلى خطط عمل .

3- إدارة الموارد (250 نقطة) :

- * قدرة المنظمة على إدارة مواردها من (موارد بشرية ، ومعلوماتية ، ومادية ، وتقنية) بكفاءة عالية وفعالية كبيرة .

4- إدارة العمليات (200 نقطة) : يركز هذا المعيار على -

- درجة التزام المنظمة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء ، والحفاظ على البيئة .
- تخطيط وتطوير وتوثيق أنظمة جودة فعالة تغطي كافة نشاطات المنظمة .
- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعملاء واستخدام النتائج في إجراء التحسينات المستمرة .

5- النتائج (250 نقطة) : يركز هذا المعيار على -

- نتائج أعمال المنظمة - من حيث (درجة رضا العملاء ، ورضا العاملين ، وجودة المنتج ، وأداء الموردين) .
- الأثر على الاقتصاد ، وعلى المجتمع .

معايير الفرعية لجائزة (الملك عبدالله الثاني) للتميز : ما يلي -

- * يقوم نظام العلامات على (تقدير اشتراك المشتركين) في الجائزة على أساس (أربعة أبعاد) : هي -

- 1- التطبيق : (مدى تطبيق متطلبات المعيار) .
- 2- المشاركة : (مدى مشاركة المعنيين بوضع متطلبات المعايير وتطبيقها) .
- 3- الاتصال : (طريقة إيصال ونشر متطلبات المعايير إلى المعنيين بالمنظمة) .
- 4- التحسين المستمر : (كيفية إجراء التحسينات المستمرة وتنفيذ مشاريع التحسين في المنظمة) .

الفصل الرابع عشر أنظمة الجودة

(ص 305)

1 (نظام إدارة الجودة : ISO 9001:2008)

- * تتكون كلمة (آيزو ISO) من الحرف الأول لاسم (المنظمة الدولية للتقييس) .
- * (المنظمة الدولية للتقييس) : هي (المنظمة التي تضع المعايير والفحوصات اللازمة للحصول على الشهادة التي تحمل اسمها) .
- * تأسست (المنظمة الدولية للتقييس) : في عام 1946 بعد الحرب العالمية الثانية .
- * مهمة الرئيسية (المنظمة الدولية للتقييس) :
- 1- إصدار المواصفات الدولية وتوحيدها في المجال الصناعي .
- 2- تساعد على تسهيل التبادل بين الدول وتطوير التعاون فيما بينها .
- * اشتقت مواصفات (ISO9001) من المواصفات القياسية البريطانية (BS - 5750) التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979 .
- * **تعريف نظام إدارة الجودة (ISO9001)** : عبارة عن (مجموعة من المواصفات والمعايير التي تم اعتبارها متطلبات لأنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية للتقييس) .
- * **تعتمد مواصفات (ISO)** : على أساس (توثيق كل النظم والإجراءات والتعليمات والاحتفاظ بالسجلات الملائمة) .

إصدارات (ISO9001) :

- 1- **الإصدار الأول (1987 : ISO 9001)** : في عام 1987 (لتوحيد كل ما يتعلق بنظم الجودة) .
- **ركز الإصدار : على (ضبط الجودة) - يعني (تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بضمان استمرار متابعة متطلبات العمل) أي التركيز على (اكتشاف الأخطاء) .**
- 2- **الإصدار الثاني (1994 : ISO 9001)** : في عام 1994 .
- **ركز الإصدار : على (تأكيد الجودة) - يعني (تطبيق الأنشطة الضرورية لتوفير الثقة بان المنتج يلبي متطلبات العميل) أي التركيز على (منع وقوع الأخطاء / والوقاية من حدوثها) .**
- 3- **الإصدار الثالث (2000 : ISO 9001)** : في عام 2000 .
- **ركز الإصدار : على (نظام إدارة الجودة) - يعني (تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بإدارة الجودة) .**
- أي التركيز على (التوجيه) بعناصره المختلفة بالدرجة الأولى .
- 4- **الإصدار الرابع (2008 : ISO 9001)** : في عام 2008 .
- **ركز الإصدار : على (العمليات) وليس إلى (المنتج نفسه) - يعني (المعايير تتعلق بالعمليات ولا تتعلق بالمنتج) .**

* تتكون سلسلة الإصدار الأخير (ISO 9001 : 2008) من ثلاث مكونات :

- 1- أساسيات نظام إدارة الجودة ، ومعاني المصطلحات فيه .
- 2- متطلبات نظم إدارة الجودة .
- 3- مرشد نظام إدارة الجودة .

(1) مبادئ نظام إدارة الجودة :

* يمكن للإدارة العليا استخدامها من أجل تحسين الأداء . وهي -

1- التركيز على العميل :

* (العملاء هم مفتاح نجاح المنظمة ، فلا بد أن تقوم المنظمة بدراسة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وأن تلبى هذه الاحتياجات) .

2- القيادة :

* (تضع أهداف المنظمة وتوجيه أعضائها بالشكل السليم ، ومسؤولية إيجاد بيئة داخلية تحفز الأفراد على الوصول إلى أهداف المنظمة) .

3- اندماج الأفراد :

* (العاملين هم أساس المنظمة ، فان اندماجهم واهتمامهم بالمنظمة يمكن المنظمة من استعمال قدراتهم لصالحها) .

4- منهج العمليات :

* (يمكن الوصول إلى الأهداف عندما تدار نشاطات المنظمة ومواردها على أساس منهج العمليات ، ويكون التركيز على العمليات وكيفية سيرها وليس فقط على الأفراد) .

5- منهج النظم في الإدارة :

* (إدراك وفهم وإدارة العلاقات الداخلية بين العمليات على أساس منهج النظم ليساهم في كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف) .

6- التحسين المستمر :

* (التحسين المستمر لأداء المنظمة - ينبغي أن يكون هدفا دائما تسعى المنظمة إلى الوصول إليه) .

7- الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات :

* (تعتمد فعالية القرارات على تحليل المعلومات والبيانات ، ويجب أن تكون المعلومات والبيانات دقيقة وموثوق بها ، ومتاحة أمام من يحتاج إليها) .

8- علاقات ذات مصلحة مشتركة مع الموردين :

* (أن علاقة المنظمة مع مورديها - هي علاقات تتصف بوجود المصالح المشتركة بين الطرفين مما يعزز قدرة كلا الطرفين على الاستفادة منها) .

(2) فوائد نظام إدارة الجودة :

* أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات من تطبيق نظام إدارة الجودة : ما يلي -

1- ضمان ثبات جودة المنتج : (التركيز على استمرارية نفس المستوى من الجودة في منتجات المنظمة) .

2- إجراءات التحسين المستمر : (إجراء التحسينات المستمرة في الأنشطة والعمليات بصفة دائمة) .

3- رفع كفاءة العاملين من خلال التعليم والتدريب المستمر .

4- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة والعمل على مساعدتها لدخول أسواق جديدة .

5- تخفيض التكاليف الإجمالية للمنظمات : (والسبب - تقليل أخطاء العاملين نتيجة التدريب ومعايير الأجهزة) .

6- الانضباط والتقييد بإجراءات وتعليمات العمل نتيجة لتوثيق هذه الإجراءات والتعليمات .

(3) علاقات معايير (ISO 9001) بإدارة الجودة الشاملة :

* قد يخلط الكثير بين (مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM) وبين (معايير نظام إدارة الجودة ISO 9001) نظرا لعدم وضوح المفهومين لديه .

# الفرق بين إدارة الجودة الشاملة / و آيزو 9001		
م	مفاهيم (إدارة الجودة الشاملة)	معايير (نظام إدارة الجودة - آيزو 9001)
1	ترتبط بإستراتيجية المنظمة .	1 لا ترتبط بإستراتيجية موحدة .
2	تركز على الفلسفة والمفاهيم والأساليب .	2 تركز على النظم الفنية والإجراءات .
3	التأكيد على مشاركة العاملين .	3 مشاركة العاملين ليست ضرورية .
4	تعنى بالمنظمة ككل .	4 يمكن أن يكون التركيز جزئيا .
5	كل فرد مسئول عن الجودة .	5 قسم الجودة - هو المسئول عن الجودة .
6	تتضمن تغير الثقافات والعمليات .	6 من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها .

(4) متطلبات نظام إدارة الجودة :

* تتكون متطلبات نظام إدارة الجودة (ISO 9001 : 2000) من ثمانية بنود أساسية : هي -

1- المجال .

2- المرجع المعياري .

3- التعريف والمصطلحات .

4- نظام إدارة الجودة :

* (تتناول التوثيق كدليل الجودة ، والإجراءات المطلوب توثيقها والوثائق والسجلات اللازمة) .

5- مسؤوليات الإدارة :

* (التزام الإدارة بوضع سياسة وأهداف الجودة ، ومراجعات الإدارة وتحقيق متطلبات العملاء وتوفير الموارد اللازمة ، والمسؤوليات والصلاحيات والاتصالات الداخلية والخارجية) .

6- إدارة الموارد :

* (تأمين الموارد وخاصة الموارد البشرية الكفؤة والواعية والمدربة ، وتركز على البنية التحتية للمنظمة وبيئة العمل) .

7- تحقيق الخدمة :

* (تحديد طرق التحقق والمراقبة والفحص للتأكد من مطابقة الخدمة ووجود السجلات الضرورية لذلك ، وتركز على العمليات المرتبطة بالعملاء بتحديد المتطلبات والتغذية العكسية من العملاء والى التصميم والتطوير والمشتريات وضبط أجهزة القياس) .

8- القياس والتحليل والتحسين :

* (تركز المواصفة على مراقبة وقياس وتحليل رضا العملاء والموردين وإجراء التدقيق الداخلي وضبط الخدمات غير المطابقة والتحسينات المستمرة) .

(5) المتطلبات العامة :

* على المنظمة أن تضع وتوثق وتنفذ نظام إدارة الجودة وان تحافظ عليه وتعمل على تطويره باستمرار : كما عليها -

1	تحدد العمليات في المنظمة .	4 تعمل على قياس ومتابعة وتحليل العمليات .
2	تتولى تشغيل هذه العمليات ومراقبتها .	5 تسعى للوصول إلى النتائج المخطط لها .
3	تضمن توفر المواد والمعلومات .	6 تجري التحسين المستمر .

(6) المتطلبات التوثيق :

* يجب أن يشمل نظام إدارة الجودة QMS : على -

1- دليل الجودة :

- نطاق نظام إدارة الجودة وتفاصيل أي استثناءات .
- تفاصيل الإجراءات الموثقة .
- وصف تتابع العمليات وتفاعلها .

2- ضبط الوثائق :

- توزيع الوثائق .
- المرافقة على الوثائق قبل إصدارها .
- مراجعة وتحديث وإعادة الموافقة .
- التأكد من أن النسخ الأخيرة فقط متاحة .
- ضمان بقاء الوثائق جاهزة ويمكن تمييزها واسترجاعها .
- تمييز وفصل الوثائق الخارجية .
- عزل ومراقبة الوثائق غير المستخدمة والملغاة .

3- ضبط السجلات :

- على المنظمة أن تضع إجراءات موثقة لأجل :

(مراقبة سجلات الجودة ، والمحافظة عليها ، وتحديثها ، وتخزينها ، واسترجاعها ، وحمايتها ، وفترة الاحتفاظ بها ، وإتلافها) .

(7) خطوات الحصول على الشهادة :

مراحل حصول المنظمة على شهادة (ISO 9000:2000) : ما يلي -

أولاً / مرحلة الاستعداد للتسجيل :

* المرحلة الأولى يتم فيها إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة ، وتتضمن هذه المرحلة :

- 1- اهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة وحفز العاملين بهدف تأهيل المنظمة إزاء ذلك .
- 2- تعيين مدير للجودة مسؤولاً عن كل الأنشطة المتعلقة بالجودة .
- 3- تشكيل فرق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد .
- 4- البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ والتقييد به .
- 5- صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة .
- 6- كتابة وتوثيق إجراءات المنظمة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية .
- 7- إعداد دليل الجودة ، والذي يعتبر مرجعاً رئيسياً .
- 8- إجراءات التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المنظمة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام .

ثانياً / مرحلة الحصول على الشهادة :

* يتم فيها حصول المنظمة على الشهادة ، وتشمل على ما يلي :

- 1- التعاقد مع المسجل . أي (الشركة المرخصة) التي سوف تمنح الشهادة .
- 2- قيام المسجل / الشركة المرخصة - بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المنظمة .
- 3- التعاون مع المسجل ، وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها .
- 4- قيام المسجل بعمل تحليل الثغرات . أي (إجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة) وهذه الخطوة اختيارية .

5- قيام فرق التدقيق التابع للمسجل بإجراء (التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة) . لاكتشاف **المخالفات** لمتطلبات نظام إدارة الجودة .

* تقسم هذه المخالفات إلى : **ثلاثة أنواع - (1- مخالفات جوهرية / 2- مخالفة صغيرة / 3- ملاحظات) .**

- **المخالفات الجوهرية :** (تؤجل منح الشهادة ويتم على المنظمة التصحيح وإعادة التقييم) .

- **المخالفة صغيرة / والملاحظات :** (تمنح الشهادة على أن يتم تصحيحها لاحقاً) .

6- منح الشهادة - بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي .

ثالثاً / مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة :

* بعد حصول المنظمة على الشهادة المطلوبة ، فإن عليها الحفاظ على نفس المستوى الذي حقته عند حصولها على الشهادة . ومن أجل ذلك (يقوم المسجل للشركة المانحة للشهادة) بفحص نظام إدارة الجودة من خلال

نوعين من الزيارات :

1- الزيارات الدورية المجدولة ، والتي تتم عادة كل (ستة شهور) .

2- الزيارات المفاجئة ، والتي (تكون في حالة استلام شكاوي عن عيوب في منتجات المنظمة) .

* **الهدف الأساسي** من هذه الزيارات : هو (التحقق من أن نظام الجودة لدى المنظمة يفي بمتطلبات ومعايير نظام إدارة الجودة) .

2 (نظام إدارة البيئة : ISO 14000)

* تعكس (معايير نظام إدارة البيئة ISO14000) مجموعة من الإجراءات والأنشطة لإرشاد المنظمة فيما يتعلق :
- بكيفية إدارة المفاهيم في منظماتهم .

- تطبيق هذه المعايير يساعد إدارة المنظمة على تخطيط وتنفيذ ومراقبة مدى تحسن أدائها البيئي باستمرار .

* نشرت المنظمة الدولية للتقييس (أول معايير) تتعلق بنظام إدارة الجودة البيئة (ISO14000) في عام 1996 .

* يعتبر نظام إدارة الجودة البيئة (ISO14000) جزءاً من نظام الإدارة الكلي في المنظمة .

* تزايد اهتمام الحكومات بإدارة البيئة وحماية الطبيعة وفرضها القوانين والتشريعات المتعلقة بذلك ، له اثر في سعي المنظمات لتبني نظام إدارة البيئة .

(1) فوائد الحصول على شهادة نظام إدارة البيئة :

1- رفع كفاءة الإنتاج . (من خلال شراء أفضل المواد الخام) .

2- تحسين الأداء البيئي . (من خلال تقليل معدلات التلوث وترشيد استخدام الطاقة الكهربائية والمياه وتدوير المواد) .

3- تحقيق الميزة التنافسية . (الأداء البيئي يعتبر مطلب أساسي في السوق في كثير من الدول) .

4- الحصول على مزايا مادية . (تعطى جوائز مادية للمنظمات التي لديها أداء بيئي) .

5- المساهمة في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة . (أمام عملائها ومورديها والأطراف التي لها مصالح معها) .

6- تخفيض التكاليف . (عن طريق ترشيد استهلاك المياه والطاقة الكهربائية وإعادة تدوير المواد) .

7- التقيد بالتشريعات والقوانين الحكومية . (خاصة في الدول التي تفرض عقوبات على عدم التقيد بالأنظمة البيئية) .

(2) سلسلة نظام إدارة البيئة :

* تتألف سلسلة نظام إدارة البيئة (ISO14000) من العديد من الإصدارات : **من أهمها -**

1- المواصفة (ISO 14001 : 1996) : تتضمن متطلبات نظام إدارة البيئة .

2- المواصفة (ISO 14004 : 1996) : مرشد لتنفيذ متطلبات إدارة البيئة .

3- المواصفة (ISO 14010 : 1996) : تضم مبادئ التدقيق البيئي .

4- المواصفة (ISO 14011 : 1996) : مرشد لتدقيق نظام إدارة البيئة .

5- المواصفة (ISO 14012 : 1996) : تشتمل على معايير مؤهلات المدقق البيئي من داخل أو من خارج المنظمة .

6- المواصفة (ISO 14020 : 1998) : مبادئ وشروط الملصقات البيئية .

ملخص مادة إدارة الجودة الشاملة ADS401 - إعداد (محمد ابوسلاف & صفانه)

(3) أهم متطلبات نظام إدارة البيئة :

* تتكون متطلبات نظام إدارة البيئة (ISO14000) من العناصر الرئيسية : **التالية -**

- 1- **السياسة البيئية :** (الالتزام بالوقاية من التلوث وتثقيف بالقوانين والتشريعات وتوثيق السياسة البيئية ونشرها) .
- 2- **الخطة البيئية :** (تشخيص جوانب ومؤثرات البيئة ، وإعداد الموازنات لمعالجتها وتوثيق الغايات البيئية ومراجعتها) .
- 3- **التنفيذ والتشغيل :** (تنفيذ الخطة البيئية ، ووجود موظفين مؤهلين ، وإجراءات موثقة ، وخطوط اتصالات واضحة) .
- 4- **إجراء الفحص والعمل التصحيحي :** (متابعة الأنشطة البيئية وقياسها ، وتحديد الإجراءات التصحيحية والوقائية) .
- 5- **مراجعات الإدارة :** (مراجعة دورية للنظام من قبل الإدارة ، وتوثيق عمليات المراجعة) .

(3) نظام تحليل المخاطر ونقاط الضبط الحرجة : HACCP

* **يعتبر (نظام تحليل المخاطر ونقاط الضبط الحرجة) HACCP (نظام هسب) :**

- **احد (أنظمة الجودة والسلام الغذائية)** حيث انه وسيلة فعالة لضمان (سلامة الغذاء) خلال كافة مراحل العملية الإنتاجية .
- * **تم تطوير نظام (هسب) لتحديد (المواقع الحساسة في العملية الإنتاجية)** من اجل (مراقبتها وتطبيق إجراءات الضبط عليها فقط) وليس على كافة مواقع العملية الإنتاجية .

(1) فوائد ومزايا نظام هسب :

- 1- **في المرتبة الأولى تأتي (سلامة الأغذية وجودتها)** فهو - يسمح بـالتخطيط على أساس منع حصول الأخطاء بدلا من معالجتها بعد حدوثها .
- 2- **يعطي نظام الهسب الثقة بأن إدارة سلامة الغذاء وجودته في المنظمة قد كانت فعالة .**
- 3- **يتوافق تطبيق نظام الهسب مع أنظمة إدارة الجودة ويتكامل معها .**
- 4- **يتميز نظام الهسب بالتكامل ، لذا (يمكن تطبيقه في جميع مراحل سلسلة الغذاء وأماكن التصنيع) .**
- 5- **يخفض إجمالي التكاليف ، وذلك لأنه (يتبع مبدأ الوقاية من الأخطاء) .**
- 6- **يساعد نظام الهسب في زيادة مستوى رضا العميل ، ويعطي انطبعا جيدا عن المنظمة وجودة منتجاتها .**
- 7- **يساعد نظام الهسب في (تنشيط التجارة العالمية خصوصا في المواد الغذائية) .**

(2) مبادئ نظام الهسب :

* قامت اللجنة الوطنية الاستشارية (للخواص الجرثومية للأغذية NACMCF) بنشر مبادئ نظام الهسب السبعة المشهورة عالمية ، والتي اعتبرت ضرورية لإعداد أي خطة جيدة ونظام مراقبة فعال في هذا المجال : **وهي كما يلي -**

1- **المبدأ الأول / (تحليل المخاطر) :**

- * **المقصود (بتحليل المخاطر) -** هو تحديد مواقع الخطر المحتملة وذلك بهدف وضع الإجراءات الضرورية للتأكد من سلامة العملية الإنتاجية .
- * **ومن الضروري تشكيل (فريق عمل)** ليعمل على وضع خريطة تدفق العمليات من استلام المواد الخام إلى تسليم المنتج النهائي .

2- **المبدأ الثاني / (تحديد نقاط الضبط الحرجة) :**

* **هناك نقاط ضبط حرجة عديدة أثناء (العملية الإنتاجية للأغذية)** يمكن عندها (منع حدوث الخطر وإزالته) .

3- **المبدأ الثالث / (تثبيت حدود حرجة لإجراءات الوقاية) :**

- * **وضع معيار لكل إجراء وقائي يتعلق بنقطة الضبط الحرجة .**
- * **المقصود (بالمعيار) -** هو (حدود السلامة لكل نقطة ضبط حرجة) (مثل درجة الحرارة / أو الرطوبة / أو نسبة الحموضة) .

4- المبدأ الرابع / (وضع الإجراءات لمراقبة نقاط الضبط الحرجة) :

- * أن تكون إجراءات الرقابة قادرة على اكتشاف أي خطأ عند نقاط الضبط الحرجة .
- * أن يزود النظام متخذ القرار بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ الفعل التصحيحي .
- * يجب تقييم المعلومات المستقاة من نظام المراقبة من قبل شخص له الخبرة والسلطة لتنفيذ العمل التصحيحي .
- * يجب أن يكون حجم أو تكرار المراقبة كافياً ليضمن أن نقاط الضبط الحرجة خاضعة للسيطرة .
- * يجب تنفيذ إجراءات الرقابة التي لها نقاط حرجة سريعاً .

5- المبدأ الخامس / (وضع نظام الإجراءات التصحيحية) :

- * صمم نظام الهسب : بهدف - (تحديد المخاطر ، ووضع آليات محددة لمعالجتها ، أو لمنع وقوعها أصلاً) .
- * يجب على المنظمة :
- وضع خطة للإجراءات التصحيحية تتضمن (سبب الانحراف في حالة وجوده) .
- الاحتفاظ بسجلات للإجراءات التصحيحية المتخذة .
- تحديد طريقة التخلص من المنتج غير المطابق للمواصفات .

6- المبدأ السادس / (تأسيس نظام فعال للتوثيق) :

- * من الضروري (الاحتفاظ بسجلات منتظمة عن نظام الهسب وإجراءاته) .
- * من أهم هذه (السجلات) : (الخطط / وأسماء فرق العمل / ووصف المنتج / وخريطة تدفق العمليات / والحدود الحرجة / والإجراءات التصحيحية / والوقائية) .

7- المبدأ السابع / (وضع إجراءات التحقق من صحة عمل النظام) :

- * الهدف منه : هو (التحقق من أن نظام الهسب يعمل كما يجب) .
- * الخطوة الأساسية : تتضمن (قيام خبراء في نفس المجال بالتأكد من صحة الحدود الحرجة ومن أنها تعمل بصورة مرضية) .
- * على المنظمة : (ترتيب فحص النظام من قبل فريق العمل على فترات دورية منتظمة) .

تم بحمد الله ،،،

أسأل الله العظيم أن يجعل هذا العمل متقبلاً خالصاً لوجهه الكريم ونفعني الله وإياكم

وتقبلوا خالص شكري وتقديري لكم

كتبة واعدة محبكم / محمد أبو سلاف & سفانه

في صفر عام 1436هـ

0543555717

alsabaan@hotmail.com