

## المحاضرة الحادية عشر والثانية عشر

### إدارة الجودة الشاملة في المشروع الصغير

**تعريف إدارة الجودة الشاملة:** التأكيد على تنفيذ الأعمال بالجودة المتكاملة ، وذلك لضمان الجودة في مختلف المجالات بما يسهم في مواجهة المنافسة ، مما يتطلب تغييرات جوهرية في أعمال وأنشطة المنظمة تبني تلك التغييرات أساساً على تنمية ثقافة إيجابية نحو الجودة في كل مكان وزمان.

◆ وتتكون إدارة الجودة الشاملة من ثلاث كلمات على النحو التالي :

**إدارة:** مجموعة الجهود العلمية والفنية التي تتناول أنشطة: التخطيط والتنظيم والتوجيه - والرقابة.

**الجودة:** درجة القبول والتفوق التي يتميز بها المنتج.

**الشاملة:** الشمول والتكامل لمختلف النواحي والمجالات.

- ◆ من ذلك يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تمثل الجهود الإدارية الشاملة المرتبطة بتحقيق قبول وتفوق المنتجات.
- ◆ إن القاعدة الذهبية في هذا الصدد بسيطة جداً ولكنها الطريقة الفعالة لكسب العملاء وهي : "فعل للآخرين ما تحب أن يفعلونه بالنسبة لك".
- ◆ وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة باعتبارها أسساً مرشدة ومنهجاً للتطبيق المستمر تتبعه المنظمة لتحسين منتجاتها.

**الجودة الشاملة أن تقوم بالعمل صحيحاً من أول مرة وفي كل مرة:**

- أنها تطبيق للأساليب الكمية وكذلك الاستخدام الأفضل للموارد البشرية لتحسين كل عملياتها All the processes وتحقيق رضا العملاء من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم حالياً ومستقبلاً.
- إن إدارة الجودة الشاملة تمثل الأساليب الإدارية والمبادئ المتكاملة ، وجهود التحسين والتطوير المستمر ، والأدوات الفنية والتكنولوجية التي يحتاجها النظام للتطبيق

**المتطلبات الستة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة :**

- 1- التزام الإدارة من قمة رأسها إلى أخصم قدميها (في جميع المستويات) لتدعيم عملية التحسين والتطوير المستمر.
- 2- التركيز الدائم على العميل سواء الداخلي أو الخارجي.
- 3- الاستفادة المثلى والاستخدام الفعال لقوة العمل المتاحة.
- 4- التطوير المستمر لأعمال ومراحل العملية الإنتاجية.
- 5- التعامل مع الموردين كشركاء.
- 6- تحديد معايير ومقاييس الأداء لمختلف العمليات

الاختلافات الجوهرية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم السابقة للجودة

|   |                                    |                 |
|---|------------------------------------|-----------------|
| إدارة الجودة الشاملة  | المفاهيم السابقة للجودة            | عناصر الجودة    |
| الاعتماد على العميل   | الاعتماد على جودة المنتج           | التوجه الرئيسي  |
| التركيز على الجودة من خلال الاهتمام بتحليل محتوى الخدمة والتكاليف | التركيز على الخدمة والتكاليف       | الأولويات       |
| على مستوى الأجل الطويل  | على مستوى الأجل القصير             | القرارات        |
| منع الأخطاء والوقاية منها (أخطاء نظام)                            | أخطاء عمليات                       | الأخطاء         |
| كل الأفراد مسؤولين عن الجودة                                      | إدارة رقابة الجودة                 | المسئولية       |
| عن طريق فرق العمل   | تعالج عن طريق المديرين             | المشكلات        |
| دورة حياة التكاليف، العلاقات المتداخلة للمشاركة بين الأطراف       | السعر                              | الأثار المترتبة |
| التفويض، التدريب، التسهيلات، الرقابة                              | التخطيط، التصميم، الرقابة، التدعيم | أدوار المديرين  |

### قياس الجودة:

يتوقع العميل من المنتج عدة أشياء وعناصر من خلال ما يحصل عليه من منافع واستخدامات يحولها العميل من وجهة نظره إلى عناصر جودة .

وعلى ذلك يمكن قياس الجودة من خلال المعادلة التالية :

$$\text{الجودة} = \frac{\text{الأداء}}{\text{التوقعات}}$$

$$(E) \div (P) = Q$$

$$\text{Quality} = \text{Performance} \div \text{Expectations}$$

➤ وإذا كانت Q أعلى من 1 يمكننا القول أن العميل سيشعر شعوراً طيباً تجاه المنتج ، وبطبيعة الحال فإن تحديد درجات الأداء (P) ودرجات التوقع (E) تبني على أساس إدراك المنظمة لما يحدده العملاء من أبعاد لقياس الجودة.

➤ ويمكن القول أن أبعاد الجودة تتمثل في تسعة نقاط أساسية على النحو المبين بالجدول التالي :

### الأبعاد التسعة للجودة:

| الأبعاد            | المعنى   |
|--------------------|--|
| 1-الأداء           | خصائص المنتج الأساسية (مثل وضوح الصورة في التلفزيون).                |
| 2-المميزات         | خصائص المنتج الثانوية (مثل توفر ريموت كنترول)                        |
| 3-التطابق والتماثل | مقابلة معايير الصناعة (علاقات العمل بالصناعة).                       |
| 4-الثبات           | ثبات الأداء في كل الأوقات  |
| 5- المتانة         | الاستخدام الجيد طوال حياة المنتج                                     |
| 6-الخدمة           | حل المشكلات التي قد تحدث عند الاستخدام.                              |
| 7-الاستجابة        | مدى تقبل الأفراد لمعاملات الآخرين.                                   |
| 8-الجمال (الشكل)   | خصائص المنتج المتعلقة بالتناسق والجماليات والإبداع والتشطيب النهائي. |
| 9-السمعة           | الأداء السابق والخواص السابقة التعرف عليها للمنتج                    |

### عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

1- ضعف تأييد الإدارة العليا.

2- عدم القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية.

3- التخطيط الردي.

4- ضعف عمليات التدريب والتعليم المستمر.

5- الخلل والتضارب بالهيكل التنظيمي وتباعد الإدارات والأفراد.

6- أساليب القياس غير الفعالة وضعف وصول البيانات والنتائج.

7- عدم الاهتمام بمنافع العملاء الداخليين والخارجيين.

8- الاستخدام غير المناسب لفرق العمل والاستفادة من قدرتها.

#### مبادئ الجودة الشاملة ال14(ديمنج):

1- تحديد أهداف المنظمة تجاه مختلف الأطراف على المدى البعيد.

2- تعلم فلسفة الجودة الشاملة واعتناقها لجميع المسؤولين.

3- تجنب عمليات التفقيش والتركيز على تطوير العمليات.

4- التوقف عن ممارسة عمليات اختيار الموردين بناء على السعر.

5- التحسين المستمر لكل العمليات والأنظمة.

6- الاهتمام بالتدريب بما يتوافق مع الاتجاهات المعاصرة.

7- القيادة والإشراف المتكامل وتدعيم الاتصالات المفتوحة.

8- إزالة الخوف من المرؤوسين وخلق مناخ الصراحة والثقة والإبداع.

9- تعظيم قيمة مجهودات الفريق وتدعيم التعاون بين الإدارات.

10- التخلص من التحذير والتهديد والتخويف الموجهة لقوة العمل.

11- التخلص من وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.

12- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من العجز والاعتزاز بالعمل.

13- تشجيع البرامج القوية للتعلم والتنمية الذاتية لجميع الأفراد.

14- اتخاذ الاجراءات الفعلية لتحويل المبادئ والقواعد إلى تطبيقات وأعمال فعلية.

#### المقارنة بين المنشآت التقليدية ومنشآت الجودة الشاملة

| المنشآت التقليدية  | منشآت الجودة الشاملة  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الهيكل هرمي يتصف بالجمود في خطوط السلطة والمسئولية</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>الهيكل التنظيمي مسطح ومرن وأقل تعقيداً.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>التركيز على ابقاء الوضع الكائن وعدم اصلاح ما لم ينكسر.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>التركيز على التطوير المستمر في الانظمة والعمليات عملاً بمبدأ الاصلاح قبل أن يحدث الكسر.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرتهم إلى</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرتهم إلى</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
| المدرّب أو الميسر للأمور. ينظر إلى المدير على أنه قائد.  | الحاكم بأمره أو الشرطي الرقيب   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تتحول العلاقات بين الرئيس والمرؤوس إلى علاقات مبنية على الاعتماد المتبادل والثقة .</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تتصف علاقات الرئيس بالمرؤوس بصفات التواكل والحقوق والسيطرة.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التركيز على الجهة الجماعية حيث تسود روح الفريق.</li> <li>▪ تنظر الإدارة إلى العمل على أنه أصل من الأصول والتدريب كاستثمار.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التركيز على الجهود الفردية حيث تسود المناسبة بين الأفراد</li> <li>▪ تنظر الإدارة إلى عناصر العمل والتدريب على.</li> <li>▪ أنها عناصر تكلفة.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تطلب المنشأة من عملائها توصيف الجودة .</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحدد ماهية الجودة وما إذا كان تم التوصل إلى مستويات هذه الجودة.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تبني القرارات على أسس من الحقائق</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تبني القرارات على المشاعر والأحاسيس</li> </ul>   |

#### التحديات التي تواجه مدير الجودة الشاملة

- 1- التحدي لفهم كل ما تشتمل عليه إدارة الجودة الشاملة.
- 2- التحدي لتصبح مورداً جيداً لعملائك.
- 3- التحدي لتصبح عميلاً جيداً.
- 4- التحدي لتصبح مدرباً جيداً.
- 5- التحدي لتصبح قائد فريق.
- 6- التحدي لتصبح عضواً في فريق.
- 7- التحدي لتصبح مراقباً جيداً للعمليات.
- 8- التحدي لتصبح ماهراً في التخطيط واتخاذ القرارات.
- 9- التحدي للتحسين.
- 10- التحدي لتصبح ماهراً في الاتصالات.
- 11- التحدي لتصبح ماهراً في الانصات.
- 12- التحدي للاستمرار في التعلم.

#### المهارات التي يجب أن يتقنها مدير الجودة الشاملة:

- 1- تنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة.
- 2- بناء التعاون وروح الفريق.
- 3- الإدارة بالحقائق.
- 4- تعزيز الانجازات عن طريق التقدير والمكافآت.

5- بناء منظمة تتصف بالتطور والتحسين المستمر للأداء.

### (1) تنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة

#### ما ينبغي عمله

- إتمام الاتصالات بوضوح وصراحة
- تنمية الثقة في الغير
- التشجيع على المشاركة في المخاطرة
- الحصول على المعلومات الأنيقة من العاملين
- الإنصات والتعلم

#### ما ينبغي تجنبه

- 1- لا تهاجم الغير – بل هاجم المشكلات.
- 2- لا تقتل حامل الرسالة.
- 3- لا تقاوم التغيير.
- 4- تفادى الأوامر والتوجيهات الصارمة.
- 5- لا تنتقد بشكل جارح

### (2) بناء التعاون وروح الفريق

#### ما ينبغي عمله

- الاعتراف بفعالية عمل الفريق واستخدام هذه القوة
- توفير التدريب اللازم لنشاطات الفريق
- تسهيل الجهود التعاونية.
- تقدير ومكافأة أنشطة الفريق.
- إزالة معوقات عمل الفريق

#### ما ينبغي تجنبه

- 1- لا تفوض السلطة بدون مساندة كاملة من الإدارة.
- 2- لا تظهر الأداء الفردي على حساب أداء الفريق.
- 3- استثمر الوقت الكافي لتعزيز عمل الفريق.
- 4- لا تشجع أنظمة الاقتراحات التنافسية.
- 5- لا تهمل المشاركة في عمل الفريق.

### (3) الإدارة بالحقائق

#### ما ينبغي عمله

- استعمال أدوات وعمليات الجودة.
- اكتشاف الأسباب الجذرية للمشكلات.
- أعد مقاييس الرقابة على العمليات.
- ضع أهداف قابلة للقياس وتراعى متطلبات العميل
- توثيق عمليات الأداء.

#### ما ينبغي تجنبه

- ◆ لا تدع التقاليد تحدد الاتجاه.
- ◆ لا تركز على الخبرة وحدها.
- ◆ لا تبحث عن حلول متعجلة.
- ◆ لا تتماهى في تبسيط المشكلات والحلول.
- ◆ لا تركز على النتائج فقط وتهمل الوسائل.

#### (4) تعزيز النتائج بواسطة التقدير والمكافآت

##### ما ينبغي عمله

- ◆ إدراك الفرق بين التقدير والمكافأة.
- ◆ توضيح التعليل الأساسي لأنظمة المكافآت.
- ◆ متابعة وتقييم استخدام وتأثير برامج التقدير.
- ◆ البحث عن وتحديد فرص التقدير والمكافآت.
- ◆ فهم النظام الشامل للأجور والمكافآت في المنشأة

#### ما ينبغي تجنبه

- ◆ لا تفترض أن الناس تعمل فقط من أجل المال.
- ◆ لا تعتبر الجهود الإضافية جزء من الوظيفة.
- ◆ لا تشجع الحلول السريعة على حساب التحسينات طويلة الأجل.
- ◆ لا تقدر وتكافئ النتائج فقط.
- ◆ لا تؤخر منح التقدير والمكافآت

#### (5) بناء منظمة تتصف بالتعلم والتحسين المستمر

##### ما ينبغي عمله

- 1- التدريب والتعليم استثمار هام في القوى العاملة.
- 2- شجع الأفراد على التعلم من أخطائهم.
- 3- حدد وانشئ الموارد المتاحة للتعلم داخل المنشأة.
- 4- تأكد أن الجميع على دراية بالمهارات الجوهرية.

5- استخدم عمليه ، خطط - نفذ - راجع - صحح كأداة تعليمية.

ما ينبغي تجنبه

- ◆ لا تنظر إلى التدريب كعبء يجب تحمله.
- ◆ لا تفصل بين العمل والتعليم.
- ◆ لا تحد من قدرة الأفراد على تحصيل المعلومات.
- ◆ لا تقنع بالوضع الكائن.
- ◆ لا تقيم الأفراد على أساس مهامهم الحالية.

خطتك الذاتية لتنمية فلسفة الجودة الشاملة

هل أنت على استعداد لتنمية ذاتك ومجال عملك بما يساير فلسفة الجودة الشاملة ؟

بعد معرفتك للعناصر المساعدة والمعوقه المتعلقة ب.....

ما هي الخطوات التي ستأخذها :

- ⊙ سوف استمر في : .....
- ⊙ سوف استزيد من : .....
- ⊙ سوف أقلل من : .....
- ⊙ سوف أبدأ في : .....
- ⊙ سوف أتوقف عن : .....
- ⊙ سوف أسعى للحصول على ردود أفعالي بشأن : .....

.....  
.....

استفساراتكم من فضلكم،،

Shuaa al-otaibi