

المحاضرة العاشرة

إدارة الجودة الشاملة وتقييم المشروعات

مقدمة :

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً لتطوير إدارة المنظمات من ناحية والمشاريع والبرامج من ناحية أخرى، انطلاقاً من تبني أسلوب متكامل للتطوير التنظيمي قائم على إيجاد وتطوير قاعدة من القيم التي تجعل كل فرد في المنظمة أو كل مسئول عن المشروع أو البرنامج يعلم أن الجودة في خدمة العملاء. وكما يمثل الهدف الأساسي لجودة المشروعات الاجتماعية هو الوصول إلى رضا العملاء ، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشكلات تتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق الهدف الرئيسي للمشروع أو للبرنامج. ولقد طبقت بعض الدراسات والبحوث على مستوى خدمات الرعاية الاجتماعية التي تناولت موضوعات رقابة الجودة، تأكيد الجودة، إدارة الجودة الشاملة. حتى أصبحت إدارة الجودة الشاملة أداة رئيسية فيما يتعلق بإدارة وتطوير الخدمات الاجتماعية على أساس أن الجودة شيء حيوي لبقاء الخدمات واتساع المشروعات الاجتماعية لترضي رغبات العملاء وتشبع احتياجاتهم بأفضل وسيلة ممكنة.

مفهوم الجودة

- لقد تعددت الآراء التي تناولت تعريف الجودة ومنها :-
- التعريف الأول: هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل المستفيد من الحصول على متطلباته واعتزاز مقدمي الخدمة بعملهم .
- التعريف الثاني: هي تصميم منتجات وتوفير خدمات مستقبلية لتلبية متطلبات العملاء وفقاً لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

- القيام بتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج والمشروعات الاجتماعية على أساس من التعاون بين المشاركين والمسؤولين عن البرنامج أو المشروع بهدف تحسين جودة وزيادة إنتاجية الخدمات التي يقدمها البرنامج أو المشروع بما يحقق الكفاءة والفعالية المطلوبة بصفة مستمرة، وينتج عنها الرضا الكامل للعملاء المستفيدين وافتخار مقدمي الخدمة واعتزازهم بعملهم ومستوى الخدمة التي يقدمونها .
- ومن التعريف السابق يتضح ما يلي:-
 - ١. إن الجودة الشاملة للمشروعات الاجتماعية تشمل فريق العمل التعاوني من كافة المسؤولين والمشاركين في البرنامج في كل مراحله تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتقييم بما يتضمنه ذلك من جودة المدخلات والعمليات التحويلية.
 - ٢. هذا العمل يقوم على أساس التكامل بين جميع العمليات والوظائف الخاصة بالمشروع على المستوى الجغرافي والوظيفي.
 - ٣. الهدف النهائي من هذا العمل هو تحسين جودة وزيادة إنتاجية مخرجات المشروع المتمثلة في الخدمات التي تقدم للعملاء المستفيدين منه بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية بصفة مستمرة.
 - ٤. ينتج عن تحقيق الهدف في ضوء الجودة الشاملة ما يلي:-
 - توفر الرضا الكامل للعملاء المستفيدين من الخدمات التي يوفرها المشروع.
 - شعور المسؤولين والمشاركين بالافتخار والاعتزاز بعملهم ومستوى الخدمة التي يقدمونها.
 - تقوية مركز المؤسسة المسؤولة عن تقديم أفضل الخدمات التي يتضمنها المشروع.

أهمية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المشروعات الاجتماعية

ترجع أهمية تطبيق الجودة الشاملة على المشروعات الاجتماعية كأساس لتحسين الخدمات التي تشملها المشروعات لتحقيق رضا العملاء ومقدمي الخدمة إلى العوامل التالية:-

١. أن الجودة الشاملة نظام متكامل يؤدي إلى فاعلية الأداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والتنظيمية الخاصة بالبرنامج أو المشروع، وتحسين العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض وبينهم وبين العملاء المستفيدين من الخدمات التي يقدمها المشروع إلى جانب تطوير قنوات الاتصال بين المستفيدين والعاملين في المشروع والاهتمام بالتدريب والإبداع في العمل بما يؤدي إلى توفر ظروف عمل أكثر راحة وطمأنينة تنعكس على أداء أفضل وتحسين وجودة الخدمات.
٢. أن الجودة الشاملة أصبحت مطلباً من مطالب عملاء الخدمة الاجتماعية الذين يستفيدون من المشروعات الاجتماعية، خاصة بعد أن زاد وعي العملاء بأهمية التحسين المستمر لجودة الخدمات التي يحصلون عليها لتلبي أي تغيرات تطرأ على احتياجاتهم وتواجه مشكلاتهم المتجددة والمعقدة بما يقلل من شكواهم ويزيد من ثقتهم في المنظمات الاجتماعية المسؤولة عن تلك المشروعات والبرامج.
٣. أن الجودة الشاملة تحقق إنتاجية أعلى من الخدمات التي تتضمنها البرامج والمشروعات الاجتماعية مع ضمان جودتها ومطابقتها لاحتياجات العملاء في الحصول على أفضل خدمة، بما ينعكس على زيادة مصداقية تلك البرامج والمشروعات ومصداقية المؤسسات المجتمعية المسؤولة عنها والتقدير المجتمعي لخدماتها بل ويحقق زيادة مشاركة المواطنين في جميع مراحل المشروع أو البرنامج تخطيطاً ومتابعة وتقويماً ودعمهم لأنشطة المشروع.
٤. تعتبر الجودة الشاملة أساساً لحسن استثمار الخامات والمعلومات والعاملين المسؤولين عن المشروع، وتطوير الإجراءات المرتبطة بمراحل المشروع بما يساهم في حسن استثمار المدخلات والجودة في العمليات التحويلية بما يضمن أداء أفضل وتحقيق أدق للأهداف التي وضع المشروع لتحقيقها.
٥. أن الجودة الشاملة تؤكد مبادئ التعامل المهني مع العملاء المستفيدين من المشروعات الاجتماعية في حقهم في الحصول على أفضل خدمة في أقصر وقت وبأقل تكلفة، مع ضمان العدالة في توزيع تلك الخدمات على أساس أولوية احتياجات كل منهم للخدمات التي يوفرها المشروع، كما تقلل من شكاوى العملاء وتضمن زيادة إقبالهم على الخدمات التي يقدمها المشروع.
٦. أن الجودة تحقق التعاون بين العاملين المسؤولين عن المشروع من كافة التخصصات على أساس من التكامل بين جهود فريق العمل، هو أساس من الأسس التي يجب أن تقوم عليها المشروعات الاجتماعية ضماناً لنجاحها في تحقيق أهدافها.
٧. تزايد الطلب بضرورة تحديد مواصفات قياسية لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها المشروعات الاجتماعية بما يساهم في تقويمها على أسس علمية وتطويرها لتحقيق أهدافها بصورة أفضل.

عناصر إدارة الجودة الشاملة للمشروعات الاجتماعية

١. تحديد أهداف المشروع وفلسفته مع تطوير غاية مستقرة واستمرارية الهدف لتحسين أداء الأنشطة والخدمات التي يتضمنها المشروع.
٢. تبني الفلسفة الجديدة لجودة المشروع وتفهمها من جميع المشاركين والعاملين فيها ارتباطاً بوظائفهم وأدوارهم مع التركيز على العملاء المستفيدين من المشروع.
٣. الاهتمام بالتدريب لزيادة قدرة الموارد البشرية المستثمرة في المشروع لزيادة معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم بما يساهم في حسن أدائهم للمهام الموكولة إليهم مع ضرورة الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.
٤. الاهتمام بدور الإشراف والقيادة في مساعدة القائمين على إدارة المشروع ليؤدوا عملاً أفضل على أساس نقل الخبرة والمهارة من المشرف إلى المشرف عليه.

٥. الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف المنظمة في ضوء تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيقها بعيداً عن الشعارات.
٦. التأكيد على جعل جميع المسؤولين عن إدارة المشروع يعملون من خلال فرق العمل وذلك تحقيقاً للتحويل إلى نظام الجودة مع ضرورة مشاركة العاملين في جميع المستويات لهذه الفرق بعد حصولهم على المهارات الضرورية التي تؤهلهم للعمل على تحسين الأداء.
٧. المتابعة المستمرة التي تدل على أن المشروع جعل من الجودة الشاملة جزءاً لا يتجزأ من تنظيمها وليس فقط مجرد مشروع مؤقت.

أبعاد الجودة الشاملة لإدارة المشروعات الاجتماعية

• البعد الأول: البعد الفني للجودة :

يشمل على تطبيقات العلم والتكنولوجيا على المشكلات والصعوبات التي تواجه المشروعات الاجتماعية وتعمق تحقيقها لأهدافها وتقديمها للخدمات المستهدفة منها.

ويتضمن هذا البعد الاستفادة من خبرات العاملين بالمشروع والخبراء والمواطنين المستفيدين بما لديهم من معارف ومهارات في مناقشة نوعية الخدمات التي يقدمها المشروع، والتأكد من صحة الإجراءات التي تستخدم لتوفير تلك الخدمات سواء كانت نتائجها مادية أو معنوية.

مع الوضع في الاعتبار أن الجودة الفنية قد تطبق على أي جزء من أجزاء المشروع كما يمكن تطبيقها على المشروع ككل أو على مرحلة من مراحله.

• البعد الثاني: البعد غير الفني:

ويتمثل في الجودة المتعلقة بالعلاقات والتفاعل الاجتماعي والنفسي بين العملاء المستفيدين من المشروع وبين المسؤولين عن إدارته وكذلك طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين أعضاء فريق العمل في كافة مراحل المشروع .

ومن مظاهر الجودة غير الفنية:

- تعاون العاملين في المشروع مع المستفيدين من الخدمات التي يوفرها هذا المشروع .
- وجود درجة من الثقافة والوعي لدى المسؤولين عن إدارة المشروع .
- توفر الوقت الكافي لدى المسؤولين عن إدارة المشروع للتعامل مع العملاء المستفيدين من خدماته .
- إتاحة الفرصة من جانب المسؤولين لأسئلة العملاء واستفساراتهم .
- توفير المعلومات الكافية والثقة في النفس من جانب المسؤولين عن إدارة المشروع الاجتماعي.
- إتاحة الفرصة لمشاركة العملاء في التخطيط للخدمات التي يقدمها المشروع .
- إتاحة الفرصة من جانب المسؤولين لأسئلة العملاء واستفساراتهم .
- توفير المعلومات الكافية والثقة في النفس من جانب المسؤولين عن إدارة المشروع الاجتماعي.
- إتاحة الفرصة لمشاركة العملاء في التخطيط للخدمات التي يقدمها المشروع .

• البعد الثالث: الجودة في مواقع تقديم الخدمات:

لا شك أن موقع تقديم الخدمات التي يوفرها المشروع يؤثر إيجابياً أو سلباً على جودة الخدمات المقدمة ودرجة رضا الجمهور، حيث يعتمد الجمهور في حكمه على الخدمات المقدمة في إطار علاقة المسؤولين عن إدارة المشروع وتقديم الخدمات به، ومدى ملائمة المكان الذي يحصل فيه على الخدمة لأن ذلك يشكل انطباع الجمهور عن نوعية الخدمات التي يحصل عليها.

ضمانات تحقيق الجودة الشاملة في إدارة المشروعات الاجتماعية

هناك عدة ضمانات لا بد من توافرها لتحقيق الجودة الشاملة للمشروعات الاجتماعية ومن أهم تلك الضمانات:

الضمان الأول: استفادة المشروعات الاجتماعية من أحدث التطورات التكنولوجية ونظم المعلومات والاتصالات في كافة مراحل إعداد وتنفيذ وتقويم البرامج والمشروعات مع الفهم الجيد لتأثير المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على المشروع .

الضمان الثاني: الاهتمام بحاجات العملاء ورغباتهم، ومحاولة وضع المشروعات التي تشبع تلك الاحتياجات بأفضل الطرق مع اتخاذ القرارات إستناداً لحقائق وليس أو هام من خلال دراسة تلك الاحتياجات ووضع أولويات لها .

الضمان الثالث: تخفيض مستويات إصدار القرارات بحيث تخفض في النهاية الوقت المستهلك في صدورهما، مع التخلص من إجراءات العمل الزائدة عن الحاجة والتي تسبب تكلفة عالية للمشروعات.

الضمان الرابع: وضع الضوابط المالية للمشروع وتحديد توصيف لعمل مختلف التخصصات المشاركة في كافة مراحل المشروع ، مع وضع سياسات تضمن تساوى الفرص بين جميع المشاركين وتطوير ظروف العمل وتسهيلاته.

الضمان الخامس: الحرص على أن تكون جودة المشروع وسيلة لتحقيق الرضاء العام، مع العمل المستمر على تطويرها وصولاً إلى ثقة المستفيدين من الخدمات المقدمة.

الضمان السادس: أن يتصف المسئولين والقائمون بإدارة المشروع بعدة مهارات أهمها:-

- القيادة الواعية المدعمة.

- التعامل مع التغيير.

- التنسيق.

- القدرة على اتخاذ أفضل القرارات.

الضمان السابع: تدريب العاملين في المشروع على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تحسين الجودة في الأداء وخدمة العملاء المستفيدين منه مع إعطاء الصلاحيات الكافية للعاملين ومتابعة أشكال التعامل بينهم وبين المستفيدين .

الضمان الثامن: استخدام منهج اجتماعي فني متوازن يؤكد على توفير المناخ الملائم لتعاون جميع العاملين لتحقيق أهداف المشروع وتشجيعهم لتبنى آراء وأفكار جديدة وتحفيزهم لبذل قصارى جهدهم في اتجاه التحسين مادياً ومعنوياً مع التأكيد على أهمية أخذ رأي العملاء المستفيدين في عملية التطوير .

الضمان التاسع: تقليل الفاقد المادي والبشري والزماني في إطار استخدامات مدخلات المشروع بحيث يستثمر تلك الموارد أفضل استثمار بما يحقق عائد أكثر من التكلفة وحصول المستفيدين على خدمات المشروع في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.

الضمان العاشر: الاهتمام بإتباع الأسس والقواعد العلمية القائمة على القياس الفعلي والتحليل بغرض تقويم المشروعات الاجتماعية بهدف تعديلها أو تطويرها بما يجعلها أكثر جودة ومحقة لأهداف المواطنين الذين صُممت من أجلهم.

أسئلة المحاضرة

السؤال الأول

عرف/ عرفي المصطلحات الاجتماعية الآتية:-

الجودة – إدارة الجودة الشاملة

الإجابة

- مفهوم الجودة

لقد تعددت الآراء التي تناولت تعريف الجودة ومنها :-

التعريف الأول: هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل المستفيد من الحصول على متطلباته واعتزاز مقدمي الخدمة بعملهم .

التعريف الثاني: هي تصميم منتجات وتوفير خدمات مستقبلية لتلبية متطلبات العملاء وفقاً لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

• أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

فهو القيام بتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية على أساس من التعاون بين المشاركين والمسؤولين عن البرنامج أو المشروع بهدف تحسين جودة وزيادة إنتاجية الخدمات التي يقدمها البرنامج أو المشروع بما يحقق الكفاءة والفعالية المطلوبة بصفة مستمرة، وينتج عنها الرضا الكامل للعملاء المستفيدين واقتدار مقدمي الخدمة واعتزازهم بعملهم ومستوى الخدمة التي يقدمونها .

ومن التعريف السابق يتضح ما يلي:-

١. إن الجودة الشاملة للمشروعات الاجتماعية تشمل فريق العمل التعاوني من كافة المسؤولين والمشاركين في البرنامج في كل مراحله تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتقويم بما يتضمنه ذلك من جودة المدخلات والعمليات التحويلية.
٢. هذا العمل يقوم على أساس التكامل بين جميع العمليات والوظائف الخاصة بالمشروع على المستوى الجغرافي والوظيفي.
٣. الهدف النهائي من هذا العمل هو تحسين جودة وزيادة إنتاجية مخرجات المشروع المتمثلة في الخدمات التي تقدم للعملاء المستفيدين منه بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية بصفة مستمرة.
٤. ينتج عن تحقيق الهدف في ضوء الجودة الشاملة ما يلي:-
 - ☞ توفر الرضا الكامل للعملاء المستفيدين من الخدمات التي يوفرها المشروع.
 - ☞ شعور المسؤولين والمشاركين بالافتخار والاعتزاز بعملهم ومستوى الخدمة التي يقدمونها.
 - ☞ تقوية مركز المؤسسة المسؤولة عن تقديم أفضل الخدمات التي يتضمنها المشروع.

السؤال الثاني

فسر / فسر أهمية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المشروعات الاجتماعية؟

الإجابة

ترجع أهمية تطبيق الجودة الشاملة على المشروعات الاجتماعية كأساس لتحسين الخدمات التي تشملها المشروعات لتحقيق رضا العملاء ومقدمي الخدمة إلى العوامل التالية:-

١. أن الجودة الشاملة نظام متكامل يؤدي إلى فاعلية الأداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والتنظيمية الخاصة بالبرنامج أو المشروع، وتحسين العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض وبينهم وبين العملاء المستفيدين من الخدمات التي يقدمها المشروع إلى جانب تطوير قنوات الاتصال بين المستفيدين والعاملين في المشروع والاهتمام بالتدريب والإبداع في العمل بما يؤدي إلى توفر ظروف عمل أكثر راحة وطمأنينة تنعكس على أداء أفضل وتحسين وجودة الخدمات.
٢. أن الجودة الشاملة أصبحت مطلباً من مطالب عملاء الخدمة الاجتماعية الذين يستفيدون من المشروعات الاجتماعية، خاصة بعد أن زاد وعي العملاء بأهمية التحسين المستمر لجودة الخدمات التي يحصلون عليها لتلبي أي تغيرات تطرأ على احتياجاتهم وتواجه مشكلاتهم المتجددة والمعقدة بما يقلل من شكاوهم ويزيد من ثقتهم في المنظمات الاجتماعية المسؤولة عن تلك المشروعات والبرامج.
٣. أن الجودة الشاملة تحقق إنتاجية أعلى من الخدمات التي تتضمنها البرامج والمشروعات الاجتماعية مع ضمان جودتها ومطابقتها لاحتياجات العملاء في الحصول على أفضل خدمة، بما ينعكس على زيادة مصداقية تلك البرامج والمشروعات ومصداقية المؤسسات المجتمعية المسؤولة عنها والتقدير المجتمعي لخدماتها بل ويحقق زيادة مشاركة المواطنين في جميع مراحل المشروع أو البرنامج تخطيطاً ومتابعة وتقويماً ودعمهم لأنشطة المشروع.
٤. تعتبر الجودة الشاملة أساساً لحسن استثمار الخامات والمعلومات والعاملين المسؤولين عن المشروع، وتطوير الإجراءات المرتبطة بمراحل المشروع بما يساهم في حسن استثمار المدخلات والجودة في العمليات التحويلية بما يضمن أداء أفضل وتحقيق أدق للأهداف التي وضع المشروع لتحقيقها.

٥. أن الجودة الشاملة تؤكد مبادئ التعامل المهني مع العملاء المستفيدين من المشروعات الاجتماعية في حقهم في الحصول على أفضل خدمة في أقصر وقت وبأقل تكلفة، مع ضمان العدالة في توزيع تلك الخدمات على أساس أولوية احتياجات كل منهم للخدمات التي يوفرها المشروع، كما تقلل من شكاوى العملاء وتضمن زيادة إقبالهم على الخدمات التي يقدمها المشروع.
٦. أن الجودة تحقق التعاون بين العاملين المسؤولين عن المشروع من كافة التخصصات على أساس من التكامل بين جهود فريق العمل، هو أساس من الأسس التي يجب أن تقوم عليها المشروعات الاجتماعية ضماناً لنجاحها في تحقيق أهدافها.
٧. تزايد الطلب بضرورة تحديد مواصفات قياسية لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها المشروعات الاجتماعية بما يساهم في تقويمها على أسس علمية وتطويرها لتحقيق أهدافها بصورة أفضل.