



نصل بك الى قمة الأداء

**برامج تدريبية متخصصة
تتهادات مهنية معتمدة
إستشارات مالية و إدارية**

إدارة الجودة الشاملة

المادة التدريبية من إعداد

/ .

- -

www.camecenter.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُبْحَانَكَ يَا عَلِيمَ الْإِنَّمَا عَلَّمْتَنَا بِانْكَرِهِ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْكَرِيمُ

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الوحدة التدريبية الأولى :	
مقدمة .. إدارة الجودة الشاملة وتطور الفكر الإدارى	١
الوحدة التدريبية الثانية :	
مفاهيم الجوده	٤١
الوحدة التدريبية الثالثة:	
مدخل التقليدى لإدارة الجوده	٤٩
الوحدة التدريبية الرابعة:	
إدارة الجوده الشاملة TQM	٦١
الوحدة التدريبية الخامسة:	
المفاهيم الأساسية لإدارة الجوده الشاملة	٧٥
الوحدة التدريبية السادسة:	
الجوده الشاملة ... نجاحات وأخطاء التطبيق	٩٦



Center of Accounting & Managerial Expertise

نصل بك إلى قمة الأداء

مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية

Website: www.camecenter.com

E-mail: info@camecenter.com

الوحدة التدريبية الأولى :

مقدمة

إدارة الجودة الشاملة وتطور الفكر الإداري

أ.د / فريد زين الدين

بسم الله الرحمن الرحيم

إدارة الجودة الشاملة وتطور الفكر الإداري

مقدمة :

تواجه المنظمات - علي اختلاف أشكالها وأنواعها ومجالاتها - في العصر الحديث ، أو في الأوقات الحالية بضغوط وتحديات وتتمثل في الزيادة المستمرة والمتصاعدة للقوي الداخلية والخارجية المؤثرة علي استقرارها وربحياتها ، فالحاجة إلي تحسين الربحية ، الإنتاجية ، الجودة ، وتحقيق توقعات العملاء ، أمور كلها تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء الاقتصادي لها .

لقد أصبح ينظر إلي الجودة اليوم علي أنها تعني الأرباح

العالية والعيوب الصفرية Zero Defects

وأصبحت بهذا المعني وفي هذا الإطار هي وظيفة وعمل كل فرد في المنظمة بصرف النظر عن موقعة وطبيعة عمله ، ولم يعد ينظر إلي الجودة من تلك الزاوية الضيقة ، وهي أنها

أسلوب اختبار وفحص نهائي ، بل أصبح ينظر إليها كجزء ملتحم ومرتبطة بكامل الأنشطة الإنتاجية ومختلف الأنشطة الأخرى .

أننا نعيش الآن فترة التحديات من تاريخنا، وتلك التحديات التي تواجهنا هي اختبار حقيقي لأمننا ولمنظمتنا ولكل فرد منا كمدير أو قائد هذه التحديات ظهرت من ثورة المعلومات التكنولوجية ، والتي تمثل تغيير جوهري للكيفية التي يؤدي بها العمل ، " إن هؤلاء الذين يدرسون أهمية هذه التغيرات ويكيفون أنفسهم لمقابلتها سيصبحون هم القادة في هذه المرحلة التاريخ "، ومن ثم فإن هؤلاء الذين يتحركون ببطء للتعلم من هذه التحولات والبطء في التكيف لواجهتها سيواجهون صعوبات بالغة .

لقد أصبحت تلقي مشكلة الإنتاج والمنتجات الجديدة وتطوير وتحسين جودة المنتجات منذ حوالي عقدين ماضيين اهتماما ملحوظا ومكثفاً في غالبية دول العالم ، استناداً إلي أن تطوير وتحسين جودتها واستحداث منتجات جديدة وتطوير تقنيات الإنتاج يمثل كل ذلك أهم عنصر من عناصر الاستثمار

ولذلك يعد التحدي التكنولوجي من أهم التحديات التي تواجه المنظمات التي تعمل في عالم اليوم بل ومن التحديات الأساسية التي تواجهها الدول بصفة عامة لدعم القدرة التنافسية لها ومن ثم أصبحت تلغي مشكلة تطوير الإنتاج وتحسين جودة المنتج وأساليب الإنتاج منذ عشرين عاماً اهتماما ملحوظا من جانب المنظمات والدول.

لقد أصبح النظام العالمي الجديد يتسم بخصائص جديدة تعتمد في المقام الأول علي قدرات اقتصادية عملاقة تتحكم في الاقتصاد العالمي من خلال سيادة عملية وتكنولوجية محتكرة وأسواق ذاتية منطلقة النمو وتغيرات سريعة في أسلوب الإنتاج وأدواته وموارده ومنتجاته ،

ومنافسة تكنولوجية ناجحة لاستند بالضرورة إلى تكافؤ علمي ولكنها تستند إلى كفاءة إدارة التغيير التكنولوجيا ، كما أن الإنتاجية لم تعد مجرد كفاءة العمل والإدارة والتخطيط ومنع التالف ومطابقة المنتج للمواصفات بل أصبحت أشمل وأعم وأعمق من ذلك حيث تتطلب الارتكاز إلى أجهزة وقدرات وخبرات لإدارة التغيير والتطور التكنولوجي .

وعلى الرغم من اقتناع معظم دول العالم النامي منه والمتقدم على السواء بهذه القضية والانتباه إليها ، وتطبيقها على قطاعات الإنتاج والخدمات المختلفة بها - برغم ذلك كله - إلا أننا في المنطقة العربية وللأسف من بينها مصر ما زلنا نقرب ببطء شديد وعلى استحياء نحو المفاهيم الحديثة لمضمون التحدي التكنولوجي وأبعاده برغم إيماننا بشدة وقوة العلاقة بين التطور التكنولوجي والنمو الاقتصادي ، علماً بأن ذلك يمثل أهمية خاصة وحيوية بالنسبة لهذه المنطقة في هذه المرحلة .

أن المتبع لحال المؤسسات العربية بصفة عامة سواء في القطاع الصناعي، الخدمي وحتى وحدات الجهاز الحكومي يلحظ بوضوح أنها تواجه العديد من المشاكل المعقدة والتي أصبحت تمثل عائقاً نحو تقدمها ونموها . فالواردات في زيادة مستمرة ، والصادرات تنكمش وتتوارى تدريجياً والمنتجات والخدمات غير قادرة علي مواجهة منافسة المنتجات والخدمات الأجنبية سواء في الأسواق المحلية أو في الأسواق الخارجية .

ولقد كانت النتيجة الطبيعية لتدهور الإنتاجية، وانخفاض جودة منتجات الصناعة في بلادنا علي سبيل المثال ، وتراجع حجم الصادرات من مختلف نوعيات المنتجات ، وحتى تلك التي تتميز فيها بميزة نسبية بالمقارنة بالآخرين ، وليس خاف علينا جميعاً أن الشركات المصرية الآن تسعى إلي حث الحكومة علي حمايتها جمركياً او منع استيراد المنتجات المماثلة لمنتجاتها ، حيث أدركت أنه لا قبل لها بمنافسة تلك المنتجات لتمييزها تكنولوجيا وجودة وسعر وخدمة عنها .

إن المؤسسات العربية أصبحت الآن أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالمنتجات وخاصة المنتج التكنولوجي والارتقاء بالإنتاجية والتحسين المستمر للجودة وتطوير أساليب الإنتاج والاستفادة من الجديد في مجال تكنولوجيا الإنتاج لمواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزت التطور المحلي والعالمي الجديد .

لذلك أصبح من الضروري مراجعة السياسة الصناعية والتكنولوجية الحالية بعد أن تأكد أنها لا تتواءم تلك المتغيرات . وأن يكون ذلك في إطار تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ مؤسساتنا العربية الإنتاجية منها والخدمية علي حد سواء لتأخذ بالمستحدث منها والذي ثبتت فاعليته في الارتقاء وبأداء المنظمات وبصفة خاصة مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي ما زال ينبض بالحيوية والنشاط ويزداد رسوخا وتطوير يوما بعد الآخر بعد أن حاولت المؤسسات عن قصد أن تقف منه عند حدود التأهل بشهادة الجودة المعروفة بأسم الأيزو .

بادر إلى التغيير
... قبل أن تضطر إليه



" إن كل ما صنعه الإنسان،
بإمكانه أن يغيره ".



فرريك مورفينون

" يعد التقدم دربا من دروب المستحيل في
غياب التغيير، وهؤلاء الذين يعجزون عن
تغيير عقولهم يعجزون عن تغيير أى شئ "



برنارد شو

التغيير يقاد ولا يدار

برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الفشل

منها إلى النجاح.. السبب:

- الأفراط في الإدارة.
- غياب الدور القيادي.



- أننا نعيش اليوم عالماً مختلفاً
- إن العالم يموج الآن بالعديد من المتغيرات التي أنتجت أثراً بعيدة المدى في كل مجالات الحياة...الاقتصادية.. والاجتماعية والسياسية والعملية
- إن السمة الأساسية للمجتمع المعاصر هي شدة وسرعة التحول من أوضاع مستقرة متعارف عليها.. إلى أوضاع مستجدة .

الفكرة
الجوهرية

ما كان يصلح لعالم الأمس ،
لا يصلح
للوواقع الذي نعيشه اليوم ،
وبالقطع لا يصلح
أبدا للغد وعالم المستقبل

لقد كانت مداخل الإدارة وآلياتها
متناسبة مع متطلبات عالم الامس ...

ولكن

عالم اليوم والغد

قد أفرز أوضاع وقيما ومفاهيم
وفرص ومعوقات تختلف جذريا
عن كل ما سبق للإدارة التعامل
معها .

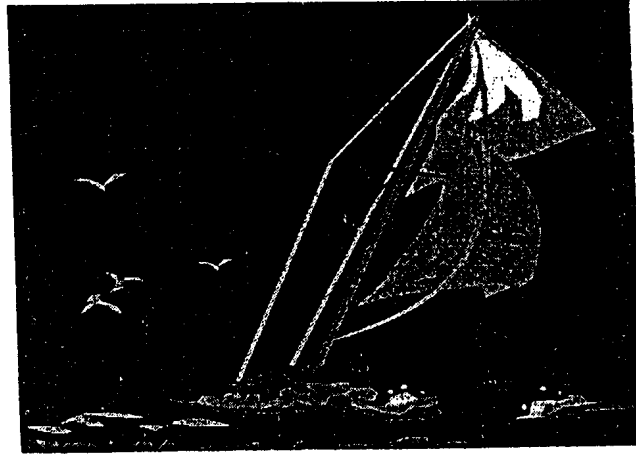
استنادا الي ما تقدم هل نحن الآن أحوج ما
نكون الي ...

التغيير
أم
التدريب

أيهما يأتي في الأولوية الأولى

أننا في حاجة ماسة إلي التغيير ...
أننا في حاجة أولا إلي تطوير مفاهيم وآليات
ومداخل جديدة للإدارة حتى تستعيد قدرتها علي
العمل والحركة

ما هو المطلوب من ربان السفينة
عندما ينتقل من النهر الي المحيط



إنه التغيير ..

هلي التغيير المطلوب ؟

أولا : في الفكر ... أم في الإجراءات

* طلب منك مجموع الأرقام من 1 ← 5

15

* طلب منك مجموع الأرقام من 1 ← 10

55

* طلب منك مجموع الأرقام 1 ← 100

• لماذا تجد أن العملية بها صعوبة؟؟

لأنك تحاول أن تطبق الطريقة التي اتبعتها في
المشاكل الصغيرة علي المشاكل الكبيرة وهذا
خطأ ... أبحث عن الأسلوب فكري آخر .

لقد وضعنا الآلات لكي تعمل ...
وخلق الله الإنسان لكي يفكر ...

إنني أتوسل إليكم جميعاً أن تنموا في أنفسكم كراهية
حقيقية للبيروقراطية تحولوا إلى مزعجين .. أقضوا
مضاجع كل القائمين حولكم.

يعد التقدم درباً من دروب المستحيل في غياب التغيير
، وهؤلاء الذين يعجزون عن تغيير عقولهم يعجزون
عن تغيير أي شيء.

هل التغيير المطلوب ؟

ثانياً : إجبارى ... أم اختياري

بادر إلى التغيير
قبل أن تضطر إليه

إن كل ما صنعه الإنسان
بإمكانه أن يغيره

فى ظل هذا العالم المعقد تكنولوجيا ، إذا حاولت أى
منظمة أن تدفن رأسها فى الرمال فإنها تكون قد دفنت
نفسها فى قبرها بالكامل

إذا لم تحاول أن تفعل شيئاً
أبعد مما قد تتقنه ، فإنك لا تتقدم أبداً

هل التغيير المطلوب ؟

ثالثا : جزئي ... أم جذري

- هل تقبل أن يقول طبيب الولادة
" إما أن نضحى بالأم .. أو نضحى
بالجنين "

هل التغيير مطلوب ؟

رابعاً : تدرجى أم فورى

* فى التانى السلامة وفى العجلة الندامة

* خير البر عاجله

السرعة اليوم ... أهم من
الإستراتيجية

لقد حلت السرعة محل القوة
لم يعد الأقوى ... الفائز فى الصراع
بل الأسرع

ربما تفشل إذا خاطرت ، ولكن من المؤكد أنك ستفشل إذا لم تخاطر وأعظم مخاطرة هي ألا فعل شيئاً.

يقول الشاعر الأمريكي ثورو :
بدلاً من تقطيع ألف مرة في أوراق شجرة الشمر ...
يمكن بضربة واحدة في جذورها إحداث نفس الشيء

لا ينبغي أن نعطي المديرين فرصة أكثر من اللازم ...
إما أن يكونوا متميزين وفوراً
وإلا ... فليبتعدوا.

هل التغيير المطلوب ؟

خامساً : من الداخل إلى الخارج ... أم من الخارج إلى الداخل

ما يكمن وراءنا .. وما يمكن أمامنا .. مسائل بالغة
الصغر .. بالمقارنة مع ما يمكن بداخلنا.

إن الله لا يغير ما بقوم
حتى يغيروا ما بأنفسهم

لا تعين إلا الموظفين القادرين على التغيير
وعليك أن تتحدث عن التغيير في كل ثانية
في كل يوم

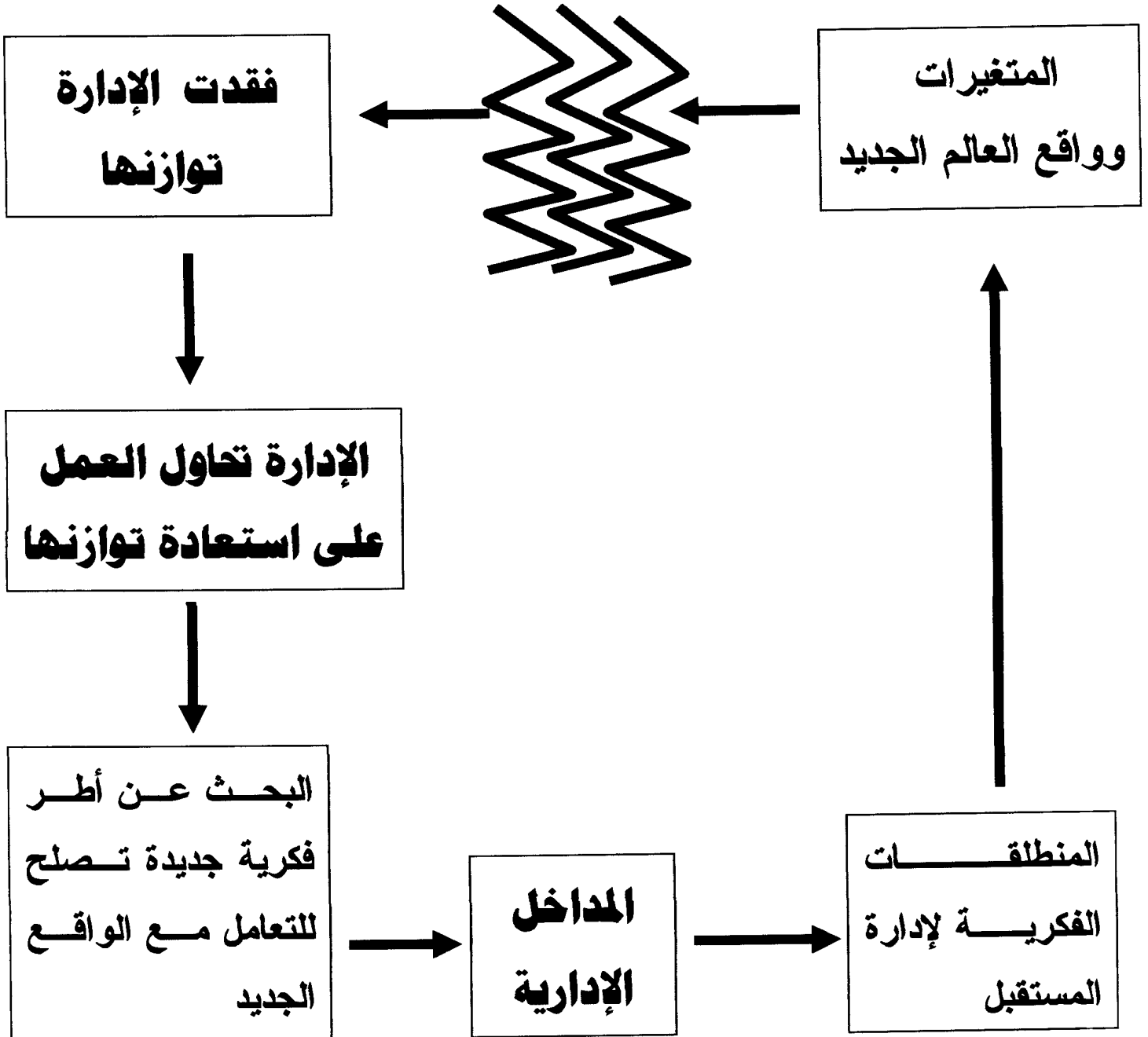
إذا لم تتعلم كيف تختار الموظفين ...
فستضطر أن تتعلم كيف تتخلص منهم

هل التغيير المطلوب ؟

سادسا: موضة .. أم ضرورة

- العولمة.
- الجات
- التكتلات
- التكنولوجيا
- المتغيرات السياسية
- المتغيرات الاجتماعية
- المتغيرات الثقافية .

ما هو أثر المتغيرات على بيئة الإدارة؟



لماذا أصبح التغيير ضرورة ؟
لقد أصبحت بيئة الأعمال مهددة ومتحدية
ومتسارعة .. وأثارها مدمرة

تحليل المناعة

القدرة علي مواجهة التهديد (المناعة)	عالية	تهديد ضعيف ومناعة عالية (استعداد)	تهديد قوي ومناعة عالية (خطر)
	محدودة	تهديد قوي ومناعة محدودة (هش)	تهديد قوي ومناعة محدودة (مئوس)
		ضعيف	قوي
		التهديد (الفيروس)	

ما هو موقفك إزاء تحليل المنافسة ؟

إن الإنسان يصنع حظه بنفسه
فرانسيس بيكون

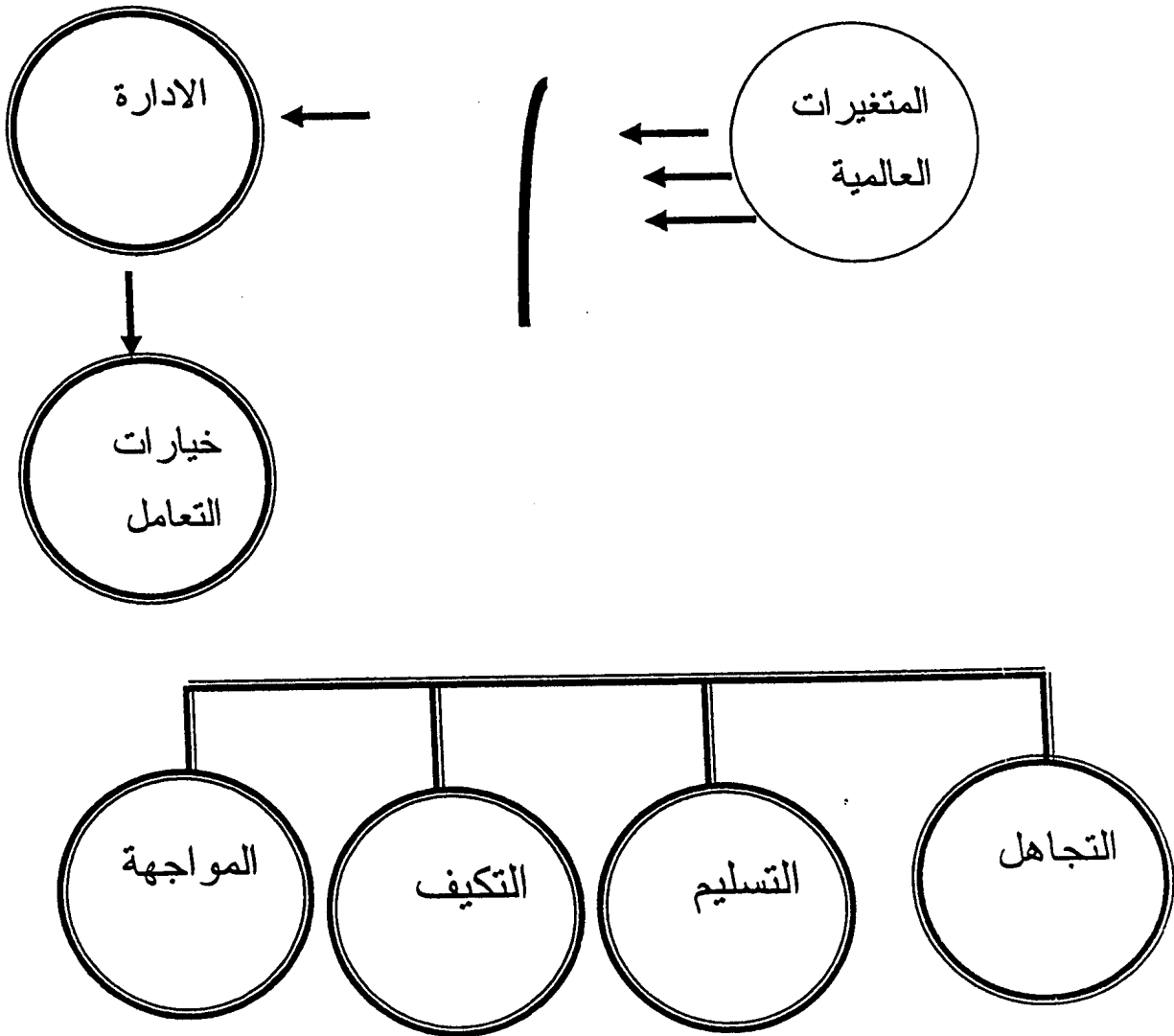
إن لكل إنسان الحق في أن يغامر بحياته في محاولة
منه لإتقانها

جان جاك روسو

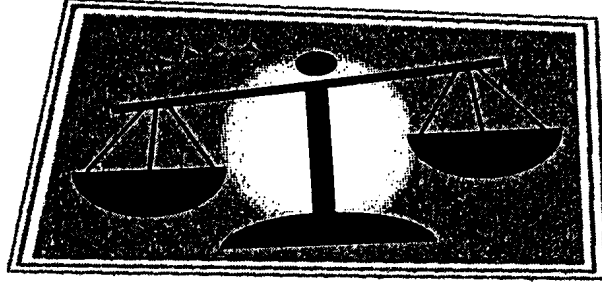
يصعب دخول المنافسة بنفس أساليب العمل
السابقة .. ومن المستحيل على أية دولة أن تلعب
منفردة ..

الاقتصاد العالمي يبدو اليوم مثل ساحة أولمبية تجرى
عليها سلسلة متصلة من المنافسات المحلية والعالمية
.. يشترك فيها اللاعبون المحلية والدوليون في فرق
مختلفة متعددة الجنسيات والثقافة والأعراف
والظروف الاقتصادية المتباينة.

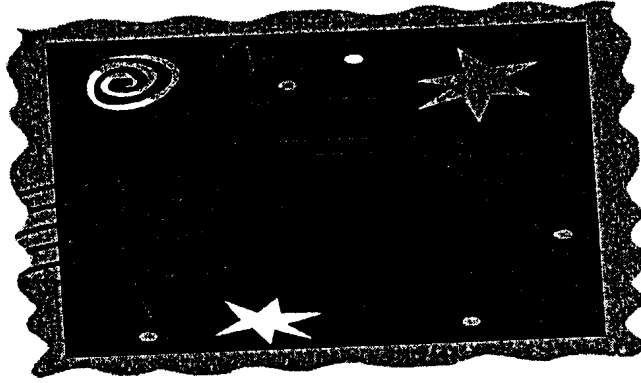
ويبقى السؤال مطروحا ... كيف يتم التعامل مع
واقع العالم الجديد ؟



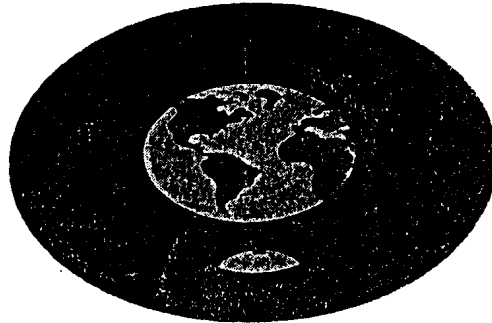
أنة في مداخل المواجهة ؟
هل ذلك للتقدم .. أم للبقاء علي قيد الحياة

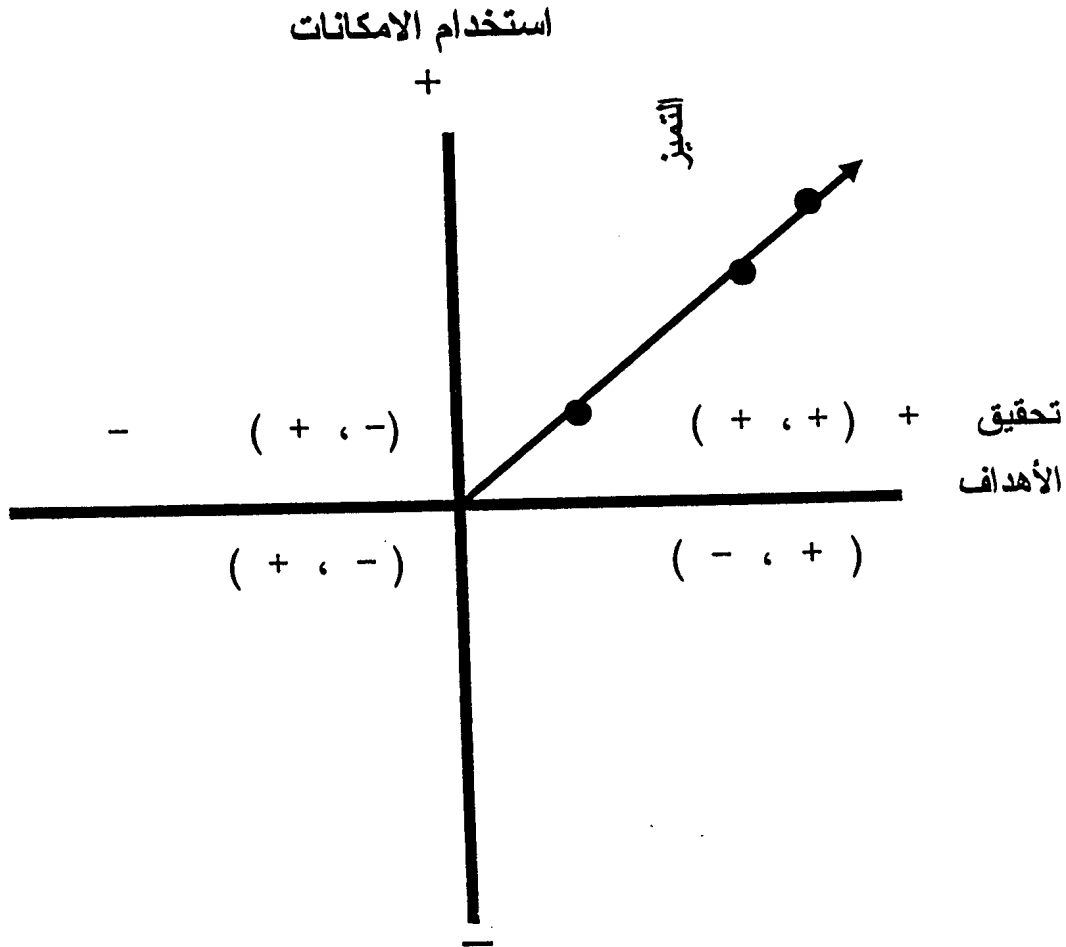


ولكن هل المواجهة عضلية .. أم فكرية



وما هي أدواتنا للمواجهة ؟





ماذا نعني بالتميز؟

معايير التميز

- ◆ أن تختار الشيء الصح
- ◆ وأن تؤديه صح
- ◆ من أول مرة
- ◆ وكل مرة
- ◆ وبتطوير وتحسين مستمر
- ◆ بهدف تحقيق الإشباع الكامل لما يفوق توقعات العميل (الداخلي / الخارجي)

إنه لعار في مؤسسات كثيرة أن يكون
الاستثناء هو الحصول على خدمة متميزة
نائب المدير العام لشركة IBM



المرتكزات الفكرية للإدارة الحديثة

أولاً: البعد عن التفكير المتسلسل المتتابع

المنطقي .. والتفكير بالمقلوب أو بالمعكوس

ثانياً: رفض الافتراضات والمسلمات للإدارة

التقليدية

ثالثاً: أهمية التعامل مع المستقبل ، ونسيان

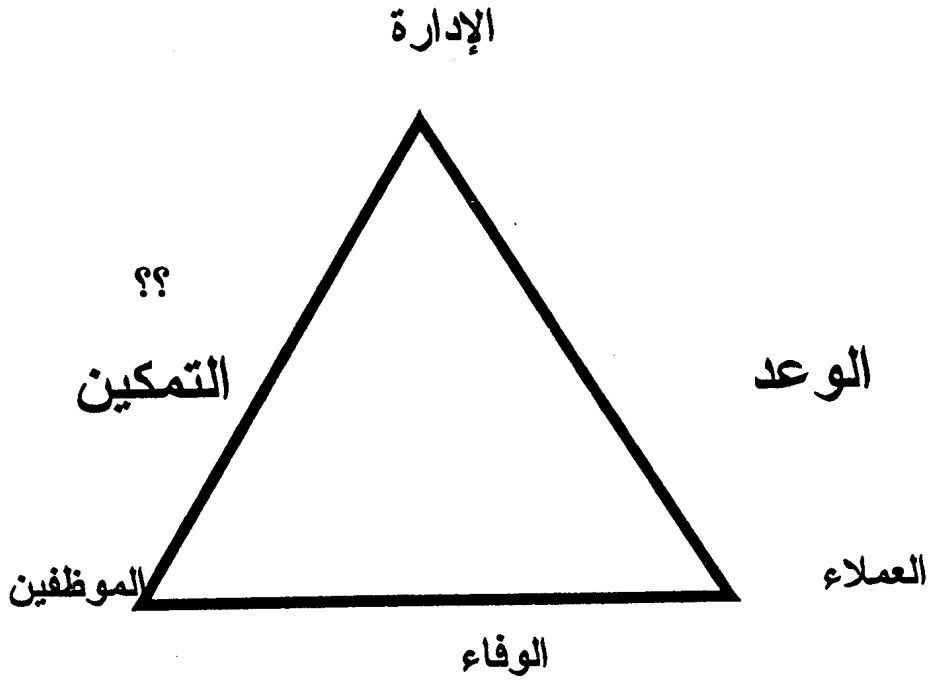
الماضي وعدم التمحور في الحاضر

رابعاً: رفض القوالب الجامدة في الهياكل

والتنظيمات .

خامساً: الإيمان بأن العنصر البشري أهم

وأغني وأذكي الموارد علي الإطلاق .



◆ العميل يأتي ثانيا Customer Comes Second

◆ أهتم بالعاملين معك .. يهتم العمل بنفسه

سادسا : أهمية العميل والاقتراب منه .

ما هو هدفنا بالنسبة للعميل ؟

◆ إشباع حاجات ورغبات

سابعا: قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل

مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها .

*** استثر المشاعر السلبية لدى الآخرين**

حتى يشعرون بعدم الارتياح .

*** شعورك وشعور من حولك بالقلق يعني**

أنكم ستتخذون قرارات خطيرة ومؤثره .

*** عندما تتخذ قرارات وتكون ردود الأفعال**

تجاهها ايجابية ، فتأكد أن ما تفعله

روتيني ومألوف ولا يشكل أي تحد لك أو

للعاملين معك .

ثامنا : إدراك العالم كوحدة واحدة متكاملة

والخروج من الحيز المحلي والإقليمي

لقد زالت الحواجز بين الدول ولن تكون هناك صناعات أو
تقنيات وطنية ، كل ما سيتبقى جذوره ممتدة داخل الحدود
الوطنية هم الناس فقط

"الناس فقط الذين سيصنعون الفرق"

- عولمة الفكر وأقلمة الفعل
- قوة الاستقبال .. أم قوة الإرسال .
- شمس ... أم أقمار

إعادة ترتيب العلاقات وهيكلية المنظمات على اعتبار
أن لعبة التنافس مستمرة على العالمية مستمرة

تاسعا : الابتعاد عن الفردية والتشتت والأخذ
بمفاهيم العمل الجماعي .

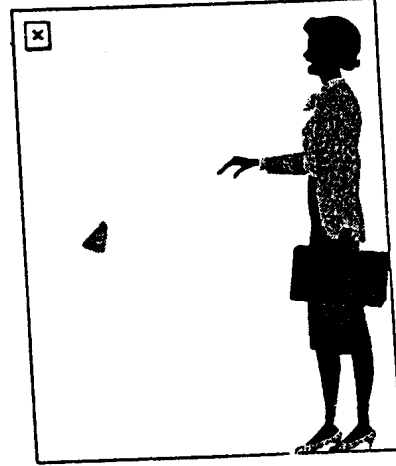
العمل لا يعتمد علي الفرد
ولا يقتصر علي الفريق ولكن
علي الاثنين معا .

عاشرا : الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات

- الحكومة الذكية.
- السيادة الذكية.
- الكارت الذكي .

أصبحت المنافسة هي المحدد لمركز
أى مشروع فى السوق

ولكن



كيف للمشروع أن يتفوق على المنافسين

كيف للمشروع أن يتميز على المنافسين

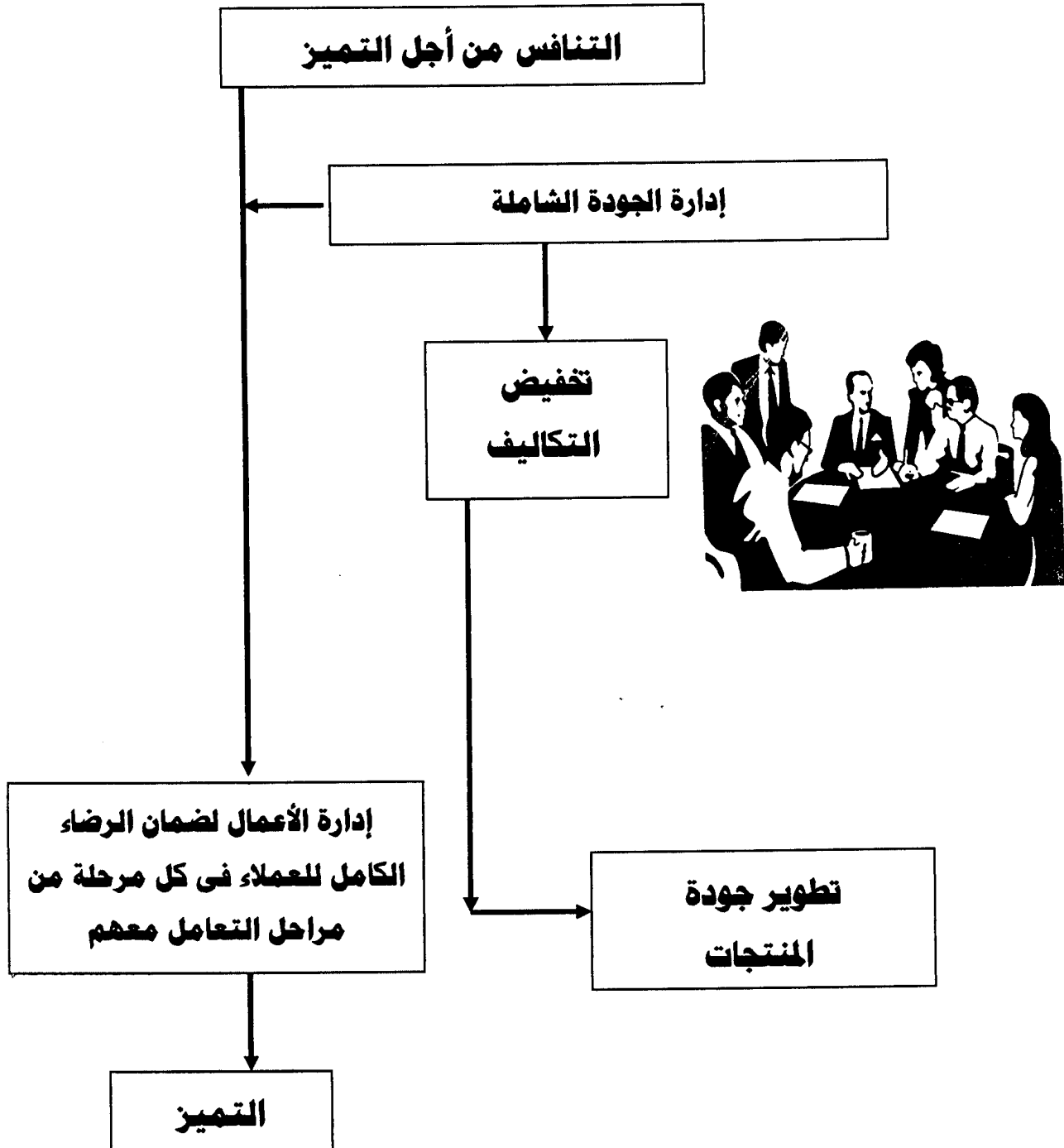
كيف للمشروع أن يزيد حصته النسبية فى السوق

خلق ميزة تنافسية

Competitive Advantage

تجعله أكثر قدرة من المنافسين
على إرضاء المستهلك

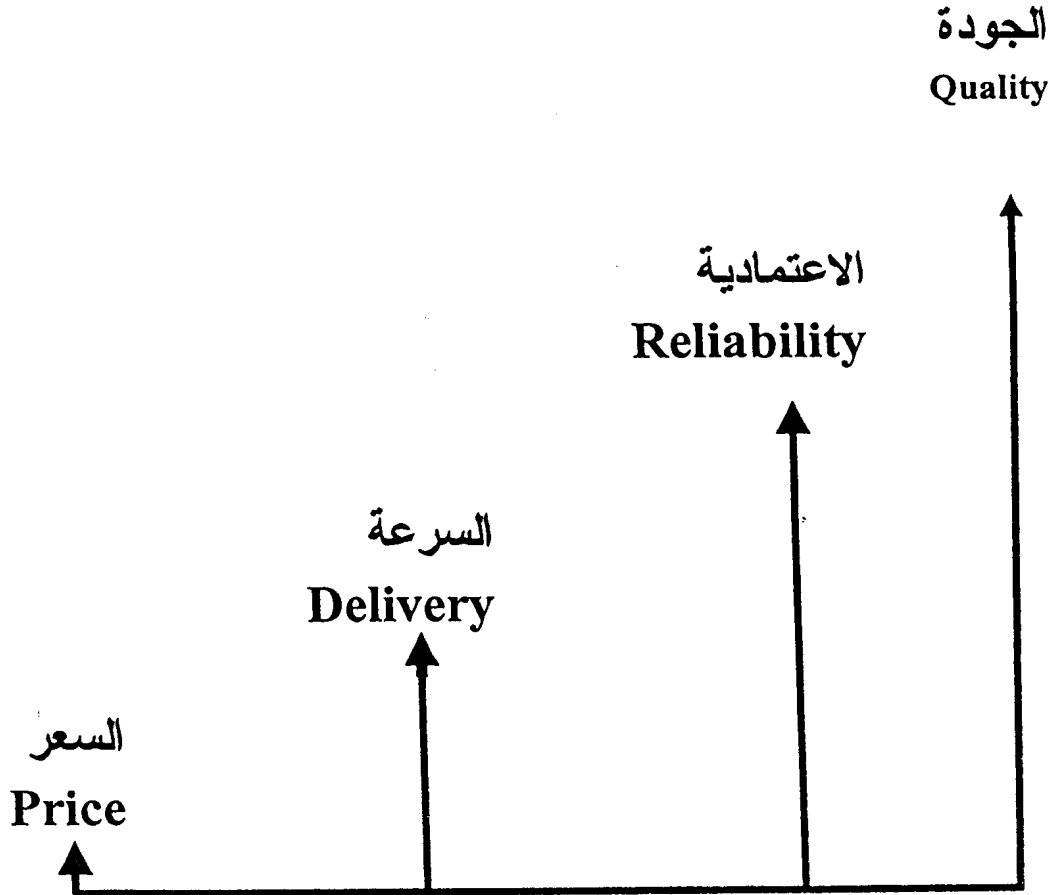
لا بد من



على ماذا يتنافس المتنافسون ؟

يتنافسون على العملاء Customers

وكيف يحصلون عليهم ؟



إن طبيعة المنافسة العالمية الواسعة والشاملة
تتطلب من أي منظمة أربعة خصائص :

فهم ما يريد العميل وإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل
تكلفة

الإمداد بالسلع والخدمات بجودة عالية وبشكل ثابت مستقر

مجاراة التغير في النواحي التكنولوجية والاقتصادية
والاجتماعية والسياسية .. (التحسين المستمر)

توقع احتياجات المستهلك في الفترات الزمنية للمستقبل



الوحدة التدريبية الثانية :

مفاهيم الجودة

أ.د / فريد زين الدين

مفهوم الجودة

أصبح مفهوم الجودة والرقابة عليها هو القاسم المشترك في كافة الكتابات الاقتصادية والإدارية والهندسية منذ العقد الأخير في القرن الماضي يشترك في ذلك العالم النامي والمتقدم حيث أنتبه الجميع إلى أهمية ذلك سواء كاتبت مؤسسات أو شركات أو أجهزة حكومية خدمية حيث أخذ مفهوم الجودة للسلعة أو الخدمة الأولوية الأولى في الاهتمام بتحسين الإنتاجية دون الإشتراط بتلزام الجودة بالسعر المرتفع بل على العكس فإن التجربة اليابانية أثبتت أن معظم التحسينات في الجودة قد أدت إلى خفض التكلفة .

تعريف الجودة Definition of Quality

لقد تعددت تعريفات الجودة وأبعادها المختلفة حيث أنه من الصعب أن نجد لها تعريفاً بسيطاً يصفها ويعرفها تعريفاً شاملاً قطعاً بسبب تعدد جوانبها ..
ونورد فيما يلي مجموعة من التعاريف التي اصطلح عليها بعض العلماء :

* قال جونسون Johnson " إن الجودة هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة او الخدمة التي تقدم إليه "

* يرى راش Ruch " إن الجودة هي صفة المنتج Product Characteristic مثل حجمه وشكله وتكوينه .. وتحديداً هي الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق وإلى أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة والمهمة التي صمم من أجلها "

* وعرف جوران *Juran* " الجودة بأنها الملاءمة للاستخدام *Quality is Fitness for Use*

* ووضعت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة تعريفاً للجودة هو " إن الجودة هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية "

* وقد لخص أحد المهتمين والمسئولين عن جودة المنتج وهو ديفيد جارفين *David Garvin* أنواع التعريفات على عدة أسس هي :

↩ الجودة على أساس المستخدم النهائي *End user-based* أي أنهم يرون أن الجودة ترقد في عيون المشاهدين ويأخذ بهذا التصنيف رجال التسويق الذين يرون أن الجودة العالمية تعنى أداء أفضل .

↩ الجودة على أساس التصنيع *Manufacturing-based* وهو مايعني أن الجودة تعنى المطابقة للمعايير والمواصفات الموضوعية وأن يتم إنتاجها بطريقة صحيحة من أول مرة .

ماذا يقصد بالجودة؟؟

الجودة هي

- المطابقة للإستخدام
- إنخفاض نسبة العيوب
- إنخفاض التالف والفاقد وإعادة التشغيل
- إنخفاض معدلات الفشل
- إنخفاض شكاوى العملاء
- إنخفاض الحاجة إلى الاختبارات والتفتيش
- الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء
- تحسين الأداء
- النجاح في تحسين إيرادات المنظمة
- النجاح في خفض التكاليف

سؤال للمناقشة

- أي هذه التعريفات تراها صحيحة من وجهة نظرك إذا كنت تعمل في مستشفى،
وزنارة، مصنع، أو في شركة اتصالات؟ وهل تختلف الإجابة في مجال عن
الآخر؟

ماذا نقصد بالجودة؟؟

• الجودة : هي المطابقة للاستخدام.

• الجودة : هي انخفاض نسبة العيوب.

• الجودة : هي انخفاض التالف والفاقد وإعادة التشغيل.

• الجودة : هي انخفاض معدلات الفشل.

• الجودة : هي انخفاض شكاوى العملاء.

• الجودة : هي انخفاض الحاجة إلى الاختبارات والتفتيش.

ماذا نقصد بالجودة؟؟

• الجودة : هي الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء.

• الجودة : هي تحسين الأداء.

• الجودة : هي النجاح في تحسين إيرادات المنظمة.

• الجودة : هي النجاح في خفض التكاليف.

• ما رأيك .. أي هذه التعريفات تراها صحيحة إذا كنت تنتمي

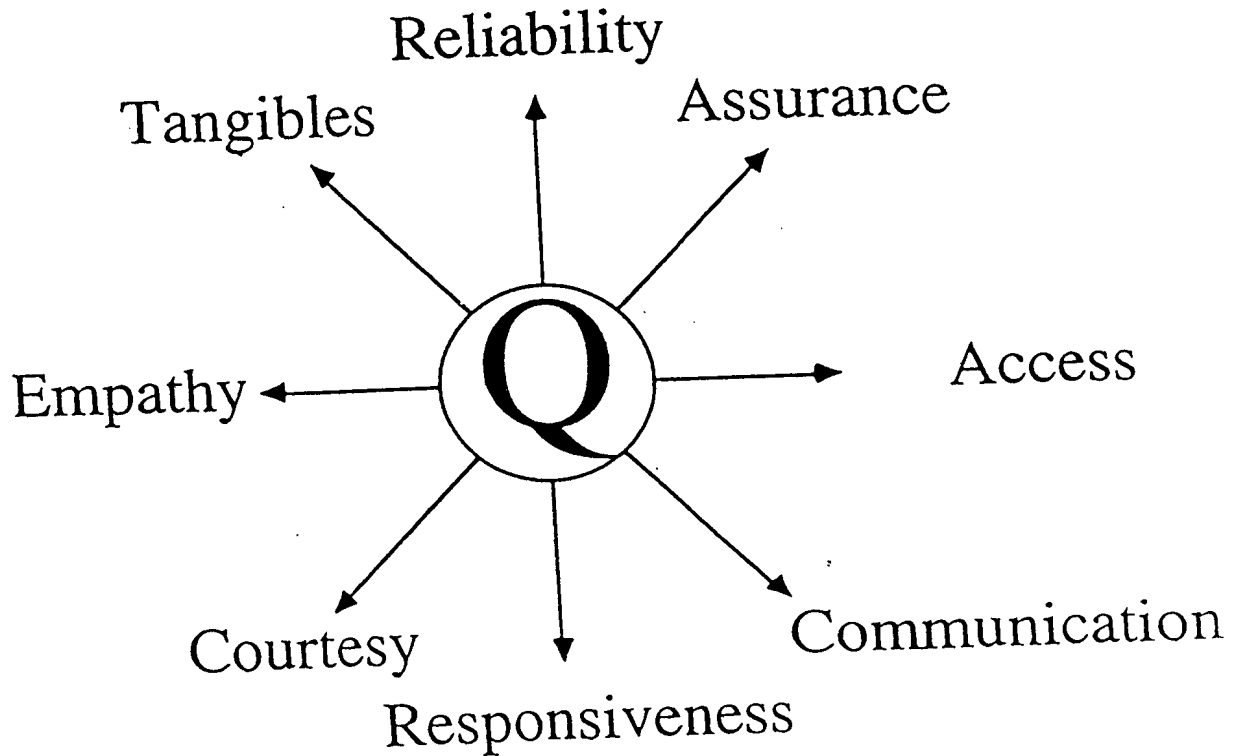
إلى مستشفى ، وزارة ، مصنع ؟

هل تختلف الإجابة في هذه المجالات ؟

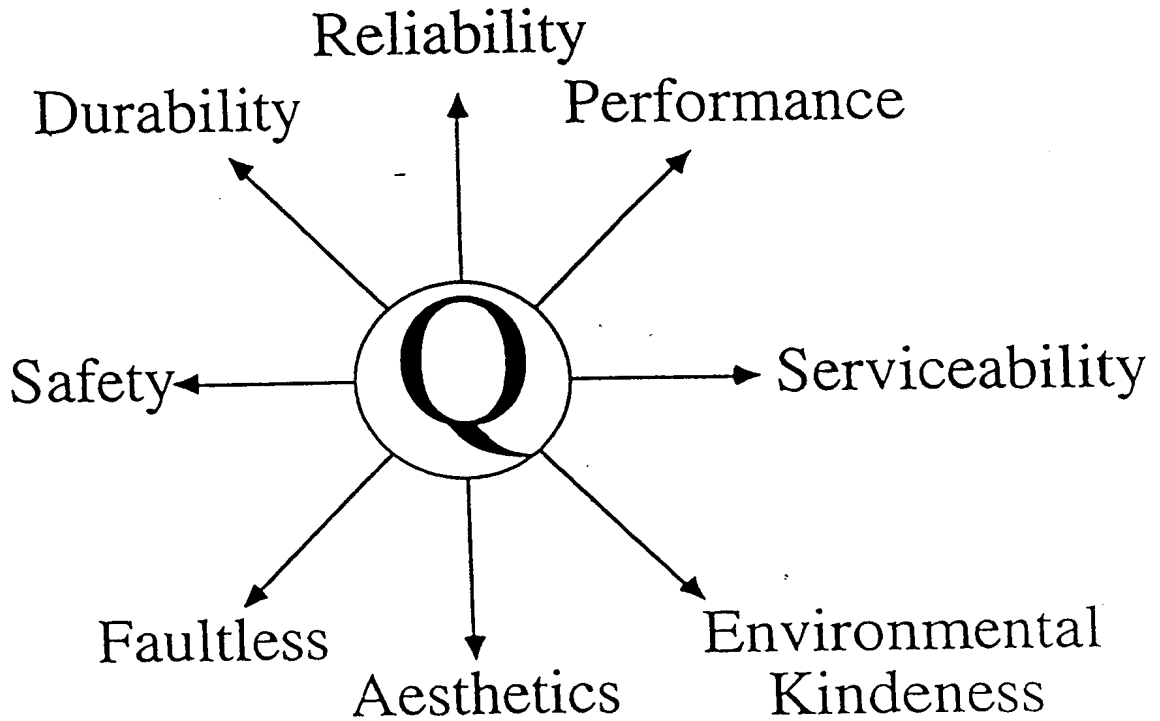
Quality

**The Quality of a product
(article or Service)... Is
it(s ability to satisfy the
needs and expectation
of the Customers**

Quality Dimensions of an Service



Quality Dimensions of an article





Center of Accounting & Managerial Expertise

نصل بك إلى قمة الأداء

مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية

Website: www.camecenter.com

E-mail: info@camecenter.com

الوحدة التدريبية الثالثة :

المدخل التقليدي لإدارة الجودة

أ.د / فريد زين الدين

إدارة الجودة Quality Management

☞ أصبحت الجودة في المفهوم الحديث للمنظمات تعتبر وظيفة أساسية مثلها في ذلك مثل باقي الوظائف الأساسية في المنظمة وبالتالي استحوطت الانتباه وأصبحت إدارتها أحد أهم اهتمامات الإدارة العليا .

☞ ولقد تطورت مفاهيم إدارة الجودة عبر القرن الماضي وذلك نتيجة سلسلة من التجارب والإكتشافات والدراسات حيث مرت بعدة مراحل متميزة يمكن تلخيصها في المراحل الأربعة التالية :

Inspection

* المرحلة الأولى: الفحص

Statistical Quality Control

* المرحلة الثانية: المراقبة الإحصائية للجودة

Quality Assurance

* المرحلة الثالثة : تأكيد أو ضمان الجودة

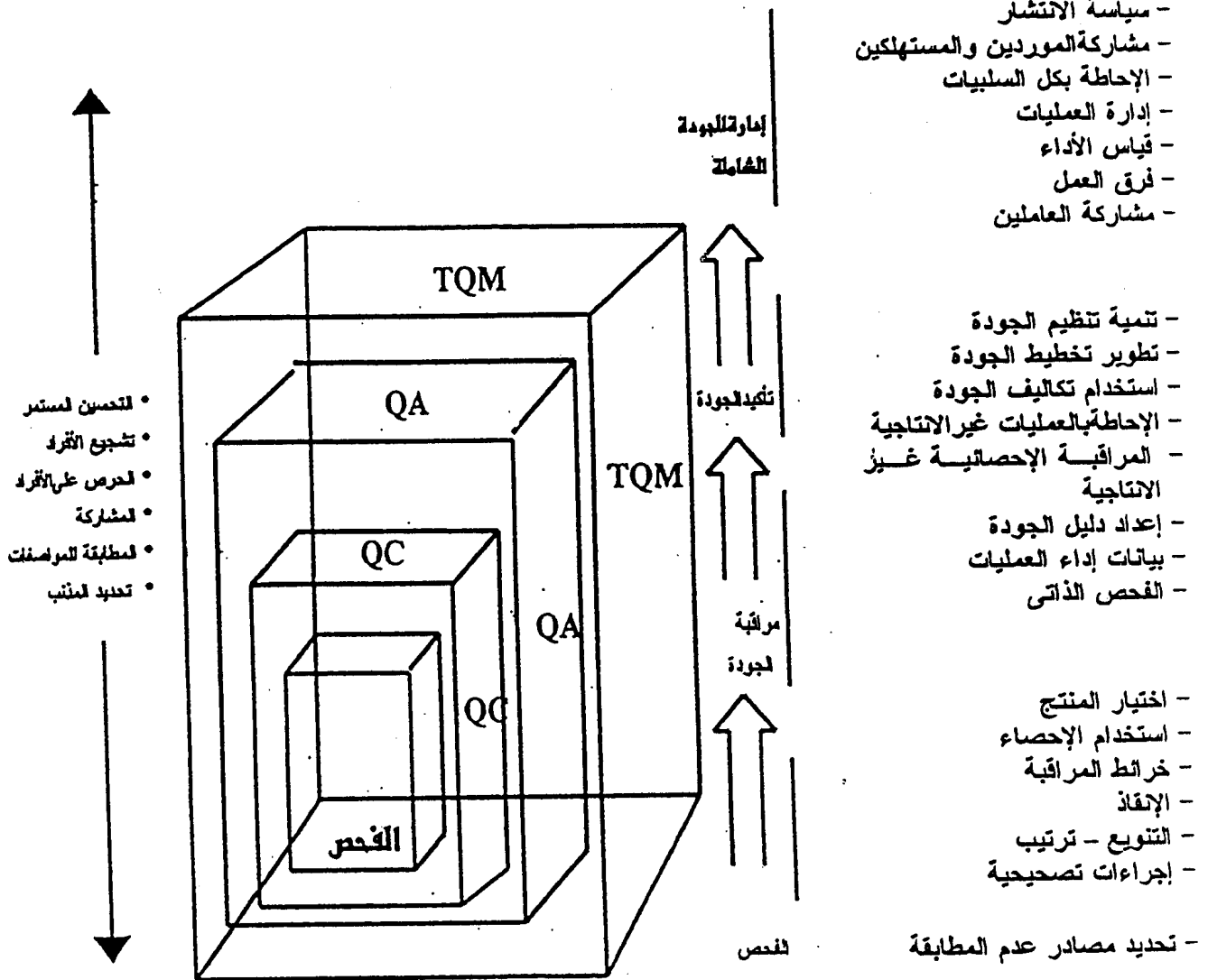
Total Quality Management

* المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة

☞ ولعله من المفيد أن نذكر هنا رأي العالمين Dale & Cooper اللذان قالا أن هذه المراحل ليست منفصلة عن بعضها ولكن كل مرحلة تالية من مراحل التطور قد اشتملت على المرحلة السابقة عليها حيث أن مراقبة الجودة تتضمن الفحص وتأكيد الجودة تتضمن المراقبة وإدارة الجودة تتضمن كل ما قبلها

☞ والملاحظ في هذه المراحل أنها استهدفت الاتجاه المستمر نحو التحسين والبعد بقدر الإمكان عن المفاهيم الكلاسيكية للجودة والتي كانت تركز على مطابقة المواصفات وتحديد المخطئ في حالة المخالفة لتوقيع الجزاء . . .

المراحل الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة



مداخل إدارة الجودة

إن المراحل الأربعة التي مرت بها الجودة يمكن تقسيمها إلى مدخلين رئيسيين

هما:

* الأول : المدخل التقليدي لإدارة الجودة

* الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة

وسوف نستعرض فيما يلي تطور كل من هذين المدخلين:



المدخل الأول : المدخل التقليدي لإدارة الجودة

The Traditional Approach To Quality Management

يشمل المدخل التقليدي لإدارة الجودة على المراحل المتميزة في تطوير الجودة وهي (الفحص - مراقبة الجودة - تأكيد الجودة) .. وفيما يلي استعراض لأهم سمات هذه المراحل:

أولاً : الفحص Inspection

مراقبة الجودة كما نعرفها اليوم لم تكن معروفة قبل القرن العشرين .. وقد بدأ نكرها في بداية القرن العشرين عندما عرفها العالمان جونسون *Johnson* ، وكاست *Kast* في كتابهما (التنظيم والإدارة - مدخل النظم) بأنها " وظيفة التأكد بأن مواصفات المنتج تطابق المواصفات الموضوعية وأن العلاقة بينها محافظ عليها باستمرار " .

وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات ، وماهى عدد الوحدات التى تخضع للفحص ، وكان ذلك يعتمد على إعتبارات تتعلق بالوحدات التى يتطلب الأمر فحصها والتكاليف المرتبطة بها .. فقد كان من المحتمل أن يتم فحص ١٠٠% من كل منتج أو عينة عشوائية تستند إلى حسابات إحصائية .

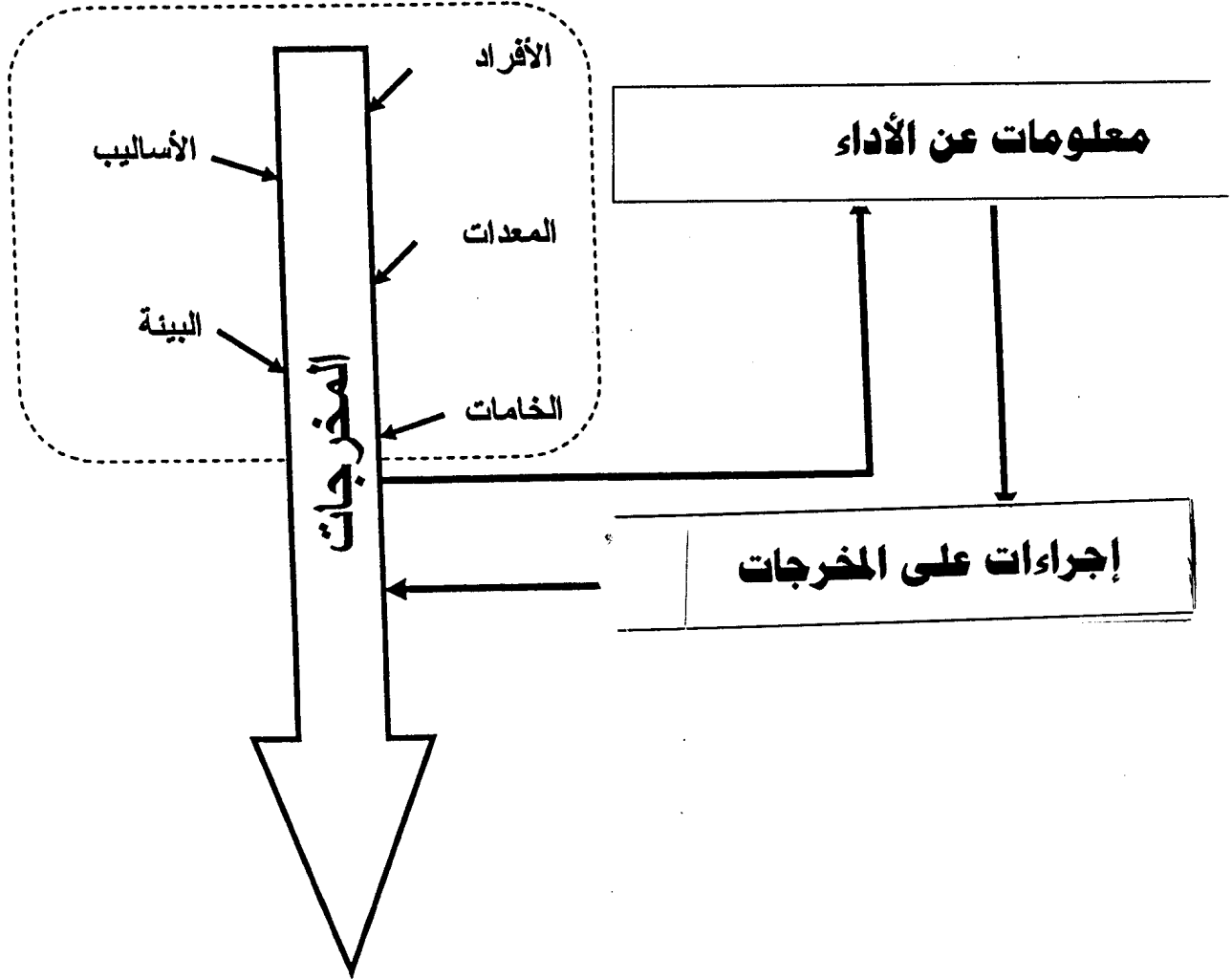
ويرى *Dale & Cooper* أن هناك فرق واضح بين عملية الفحص ورقابة الجودة حيث أن عملية الفحص تنصب أساساً على مراقبة مستوى جودة المنتج المعين الذى تم إنتاجه فعلاً فى حين أن مراقبة الجودة تختص بصفة أساسية بمراقبة جودة المخرجات التى سيتم إنتاجها فى المستقبل ، أى أن هدف الرقابة على الجودة هو منع أو التقليل من نسب العيوب فى جودة المنتجات التى يتم إنتاجها مستقبلاً .

← ولذلك فإنها أوسع وأرحب نطاقاً من مجرد فحص المنتجات لإعطائها رتب أو لاستبعاد المعيب منها ، ولهذا يطلقون على عملية الفحص في كثير من الأحيان تعبير أنها عملية إطفاء الحريق *Fire fighting* إشارة إلى أنها لاتحاول منع إشعال الحريق ، ولكنها تأتي لتطفى النار التي اشتعلت فعلاً .

← إن النظر إلى الجودة من خلال منظور الفحص هو أسلوب قاصر ، بل أنه أسلوب قاصر .. ولقد عبر عن ذلك رئيس معهد تأكيد الجودة في المملكة المتحدة في مقولته الصائبة : " إذا كان عليك فحص منتج قد تم إنتاجه فعلاً فإتأكد أنك قد أديتها خطأ " ..

← وترتكز وجهة نظره على أن هناك حاجة إلى تصميم عمليات ومراحل الإنتاج من أول مرة مثالياً.دون الحاجة إلى الفحص ، فالمقدمات إذا كانت صحيحة كانت النتائج صحيحة .

← وفي كلمات قليلة يصف جوران *Juran* نظام الفحص بأنه يمثل حقيقة شر لا بد منه إلى أن يحين الوقت الذي يمكن أن نعمل بدونه وهذا يتجلى في الحاجة الملحة للتحسين والتطوير .. إذ كلما أدخلت تحسينات وتطويرات على إدارة الجودة تراجعت أنشطة الفحص وقل الاعتماد عليها إلى الحد الأدنى .



نظام الجودة القائم علي أساس الفحص

ثانياً : مراقبة الجودة Quality Control

← يقصد بمراقبة الجودة أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة ، وأنها بهذا المعنى تعتبر من المكونات الداخلية لأنشطة مدخل تأكيد الجودة ولكن من ناحية أخرى فإنه وفقاً لتعريفها فإن مراقبة الجودة تعتبر أيضاً محدودة الرؤية نسبياً ، وإن كنت أبعد كثيراً عن مجموعة أنشطة الفحص التي تصمم للتأكد من أن المنتجات المعيبة لن يسمح لها أن تصل إلى المستهلك .

← ولقد ساهمت بعض الشركات في بلورة القواعد العلمية لتطبيق هذه الميزج مثل معامل بل للتليفونات *Bell Telephone Laboratories* التي كانت تعاني من مشاكل متعلقة بالجودة، ولهذا تم تشكيل مجموعة عمل ضمت عدداً من الخبراء المشهورين في مجال الجودة ، وكانت مهمتها أن تتوصل إلى أقصى حد من المعلومات المتعلقة بالجودة من خلال استخلاصها واستنتاجها من قدر ضئيل من معلومات الفحص ، ولهذا كان الدور الرئيسي في عمل تلك المجموعة هو الاعتماد على المدخل الإحصائي الذي من خلاله أمكن للتوصل إلى مؤشرات مفيدة للحكم على الجودة .. ولهذا فإنه يرجع إليهم الفضل في بناء وخلق القواعد العلمية المعروفة اليوم للمراقبة الإحصائية للجودة .

← ولهذا يمكن القول بأن مرحلة مراقبة الجودة قد إتسمت ببناء أساليب إحصائية مستحدثة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة ، وتوفير كم كبير من المعلومات التي تفيد في هذا الخصوص بالإضافة إلى فائدتها في توفير التغذية العكسية *Feedback* للمعلومات للمنظمة بكاملها .. مع تأثيرها المحتمل على التصميم ، وتخطيط العملية ، والوظائف المتصلة بها .. حيث أن المعلومات الخاصة بالمنتجات غير المطابقة تسمح وتتيح الاستفادة منها في مجالات متعددة أهمها .

* عن طريق تطبيق مراقبة العمليات المعتمدة على معلومات الجودة يمكن منع أو التقليل من المنتجات غير المطابقة للمواصفات الموضوعه

ثالثاً: تأكيد الجودة Quality Assurance

← من المنطقي أن حل المشاكل بعد حدوثها ليست هي الطريقة الفعالة التي يعتمد عليها ولكنها أشبه برجل المطافئ الذي يتم إستدعاؤه لإخماد حريق قد شب فعلاً ، وهكذا كان الحال مع المدخلين السابقين من مداخل الجودة عبر مراحل تطورها ، فالعبرة إذن هي البحث عن طريق لمنع جذور وأسباب الإنحرافات عن المستوى الموضوع .. ولذلك فإن التحسينات المستمرة والدائمة والمتعلقة بالجودة لا يمكن أن تتم إلا عن طريق توجيه الجهود التنظيمية تجاه الوقاية من وقوع المشاكل من منابعها أو مصادرهما ، هذا المفهوم ينقلنا إلى مرحلة تالية من التحسين ، وهو ما يعرف بإسم تأكيد الجودة.

← ويمكن ببساطة وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام يقوم على " منع وقوع الخطأ " والذي يعمل على تحسين جودة المنتج والخدمة ، ويزيد الإنتاجية بوضع تأكيدات على المنتج وتصميم العمليات ، ومراقبتها ، وذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة بحيث تمنع ظهور المنتجات والخدمات غير المطابقة .. ولذلك فإننا نجد أن مدخل تأكيد الجودة يتضمن تغيير واضح في التركيز من أسفل مجرى العمليات إلى أعلاها .

← ومفهوم ذلك أن الجودة تبنى في مرحلة تصميم كل من المنتج والعمليات ، وليس في مرحلة الرقابة ، كما كان الحال في المداخل السابقة ، ولهذا نجد أن معظم مشاكل الجودة تنشأ بسبب ضعف التصميمات أو عدم ملاءمتها .. كما يتضح أيضاً أنه في مدخل المنع أو الوقاية توجد معرفة بالعمليات محددة بمدخلاتها من الأفراد ، والآلات ، والمواد ، والأساليب ، والإدارة ، والبيئة .

← وفي أثناء مرحلة مدخل تأكيد الجودة فإنه وإن كان بدأ ينظر للجودة من منظور أوسع وأرحب وأشتمل هذا المنظر على الإدارة ، وليس التصنيع فقط ، إلا أنه مع ذلك استمرت مشكلة المنع والوقاية هي الهدف الأول ..

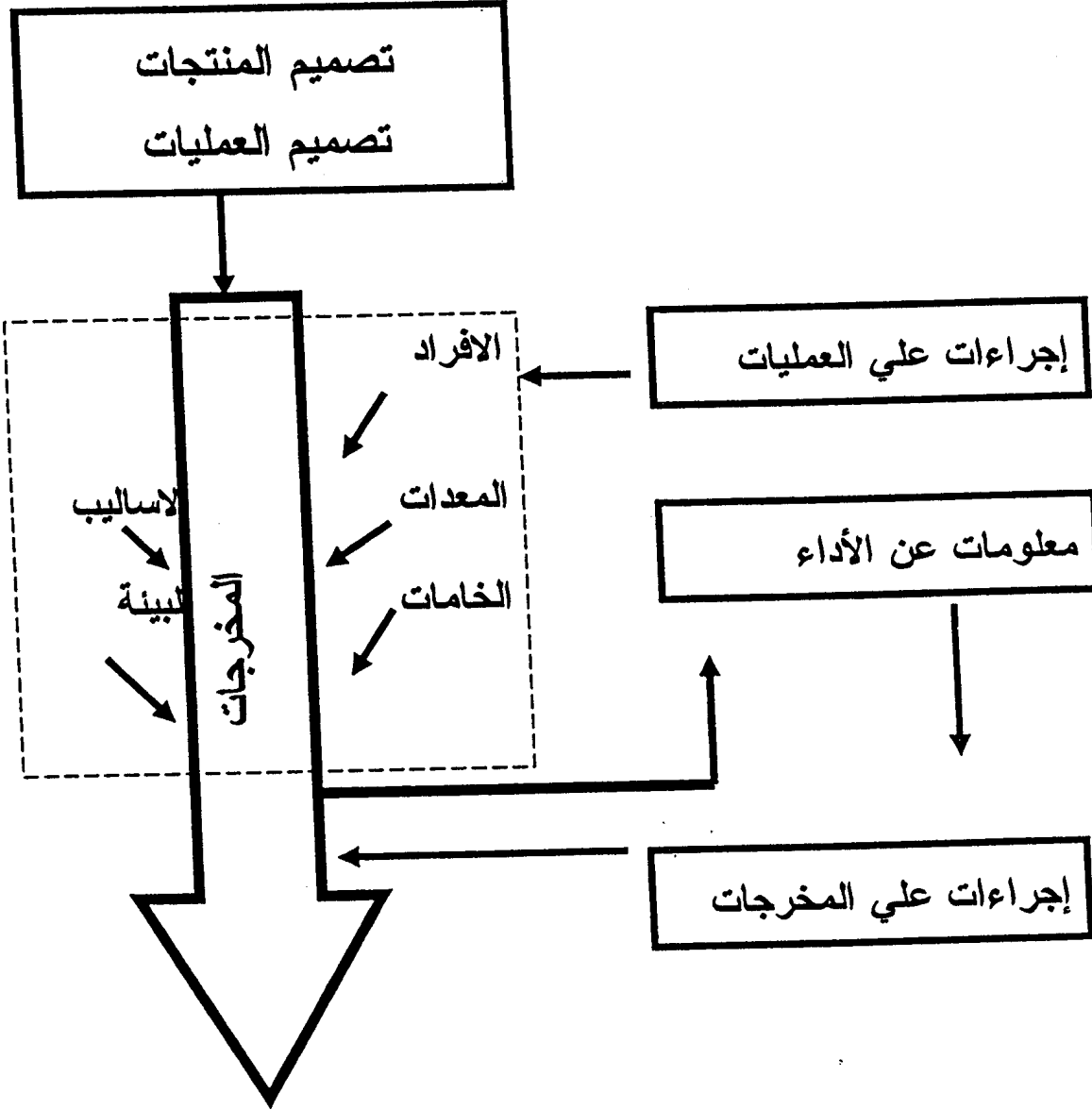
← وفي هذا الصدد فقد تعددت الأساليب المتخصصة في مجال الجودة ولم تعتمد فقط على الأساليب الإحصائية، واتسمت تلك المرحلة أيضاً بظهور أربعة عوامل منفصلة ارتبطت بمفهوم الجودة وهي:

Quantifying the costs of quality
Total quality control
Reliability engineering
Zero defects

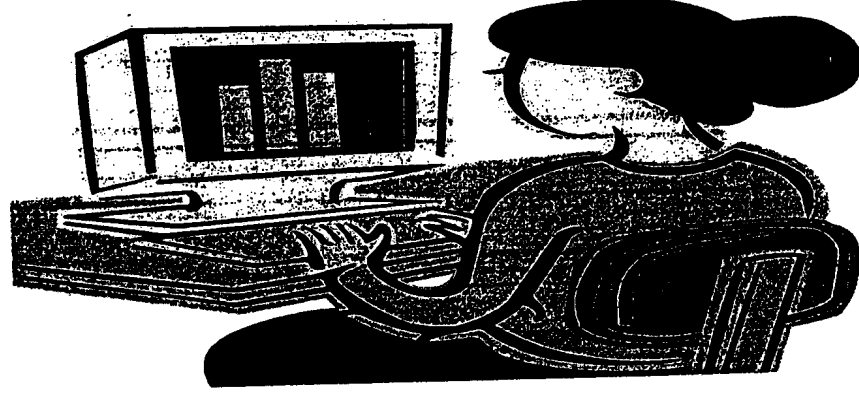
- تجسيم تكلفة الجودة
- رقابة الجودة الشاملة
- الهندسة الاعتمادية
- العيوب الصفرية

← وقد أسهمت تلك المفاهيم في تطوير مفهوم إدارة الجودة وأسهمت في تحسين الإنتاجية والجودة بصورة مثبتة فاعليتها ، وألقت الضوء على نوعيات تكلفة الجودة وظهر الشعر المشهور " ذهب في المنجم *Gold in the mine* " ليُعبّر عن التكاليف التي يمكن تخفيضها عن طريق تحسين الجودة .

← إن مدخل تأكيد الجودة يؤكد على أن كافة المستويات الإدارية لابد أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة ، وليس فقط مشرفي خط الوسط .. وأن إطار العمل والخطوة الرئيسية هي التي توجه العمليات والأنشطة والقرارات نحو الوصول إلى أهداف الجودة السابق تحديدها .



نظام الجودة القائم علي المنح أو الوقاية



توكيد الجودة

مراقبة الجودة

الفحص

إن المدخل التقليدي لإدارة الجودة بمراحله
المختلفة أصبح غير قادر على تمكين
المنظمات من مواجهة التحديات والضغوط
التي تتعرض لها ، لابد من فكر جديد
ثوري للتطور الشامل لجميع العناصر



تمارين في مجموعات

عزيزي المشارك

← في مجموعتك الصغيرة أذكر المرحلة التي مرت بها منظمك أو شركتك من المراحل
الثلاث للمدخل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة .. ماهو دليلك على ذلك ؟

الوحدة التدريبية الرابعة :

إدارة الجودة الشاملة TQM

أ.د / فريد زين الدين

المدخل الثاني : إدارة الجودة الشاملة TQM

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة هو ببساطة شديدة منهج لإنجاز الأعمال يزيد من قدرتها التنافسية في السوق من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها والعاملين بها وعملياتها ومناخ العمل بوجه العموم .

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر :

« ثورة إدارية حديثة

« تطوير فكري شامل

« ثقافة تنظيمية جديدة

« تطوير مستمر في العمليات والمنتجات

المحور الأول

إدارة الجودة الشاملة

كفكر إدارى جديد

TQM

ثورة إدارية جديدة
وتطور فكري شامل
وثقافة تنظيمية جديدة

التطور المستمر
في العمليات

KAIZEN

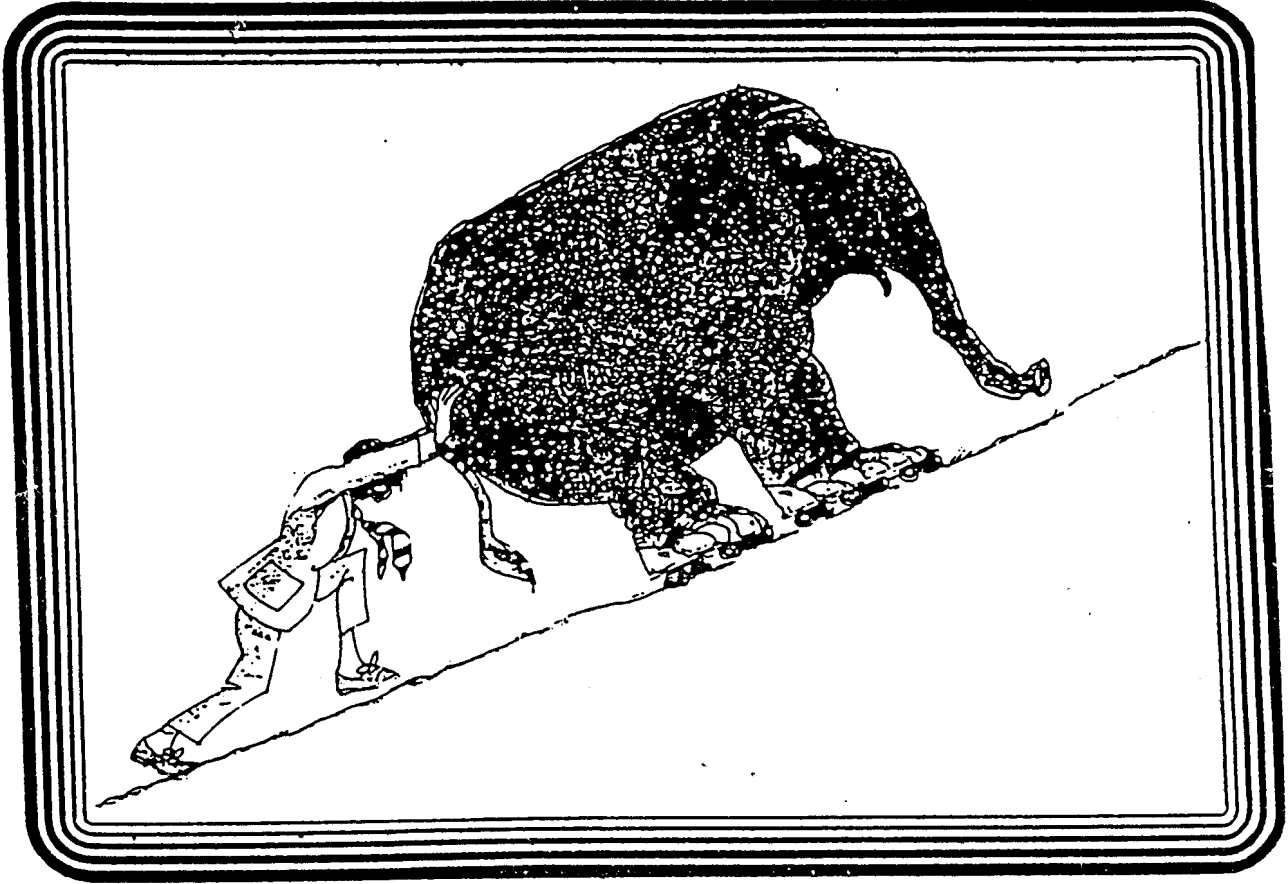
إدارة الجودة الشاملة أسلوب جديد للإدارة

الأسلوب الجديد

- يعتمد على المشاركة
- مناقشات مفتوحة
- تأمين الوظيفة
- تحسين مستمر
- سياسات مرنة تشجع على التحسن
- العمل على إزالة أسباب المشاكل
- (نظام منع حدوث الأخطاء)
- اقترب من السوق

الأسلوب القديم

- يعتمد على السلطة
- خوف من إبداء الرأي
- خوف من ضياع الوظيفة
- برامج محددة
- سياسات جامدة
- العمل حسب النتائج
- (نظام تصحيح الأخطاء)
- تباعد عن السوق



TQM

What it is ???

**TQM is an approach to doing
Business that attempts to
Maximize the
Competitive of an
Organization through the
Continual improvement of
The quality of its products,
People, processes, and
Environments.**

الفوائد المتولدة عن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة

- انخفاض شكاوي المستهلكين والعملاء
- تخفيض تكاليف الجودة
- زيادة النصيب من السوق
- تخفيض شكاوي العاملين
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة والعملاء
- زيادة الفاعلية وتخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء
- زيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة
- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر

الملامح الرئيسية لمداخل إدارة الجودة الشاملة.

* مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل القطاعات كل المستويات ،
كل الوظائف بالمنظمة.

* مدخل يهدف إلى التحسين المستمر للمنظمة كلها وليس
لأجزاء.

* مدخل يعتمد على تفهم ومشاركة وإقناع كل فرد في المنظمة

* مدخل يعتمد على التعاون ، ترابط ، تفاهم ، تشابك كل أجزاء
المنظمة في إنجاز الأعمال لتحقيق أهدافها.

* مدخل يعتمد على تخطيط ، تنظيم ، تحليل كل نشاط في
المنظمة

* مدخل يعمل على تخفيض كل فرد من الجهود المهدرة وإشراكه في عملية التحسين المستمر.

* مدخل يطبق بنفس الدرجة في جميع مجالات النشاط بأي منظمة وكل منظمة.

* مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشف الخطأ.

* مدخل يهدف إلى إحداث تغيير فكري Mental وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش واكتشاف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.

* مدخل يقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار وليس العمل الفردي المتقطع.

* مدخل ينمي ويعتمد على الرقابة الذاتية بدلاً عن الرقابة الخارجية.

إدارة الجودة الشاملة

=

إدارة الجودة

+

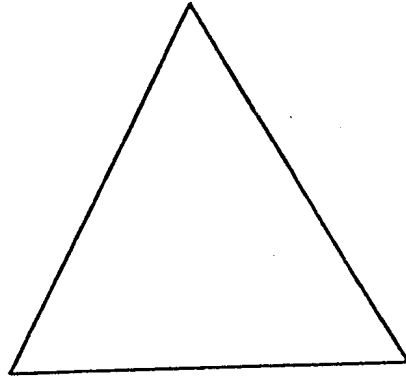
جودة الإدارة

المفهوم الجديد

إدارة الجودة الشاملة

التدريب على الجودة

استخدام الطرق
العلمية



التعامل بروح
الفريق

مبادئ الجودة الشاملة :

- الجودة مسئولية جميع العاملين بالشركة.
- إرضاء العميل هدف أسمى للجودة .
- كلما زادت معلومات الأفراد كلما كانت قراراتهم أفضل.
- التركيز علي الإجراءات الوقائية أكثر من الإجراءات التصحيحية.
- يجب أن يكون العمل مخططا وليس عشوائيا.
- تطوير العمليات وليس تحميل المسئوليات.
- الاهتمام بالإعمال الصغيرة بنفس قدر الاهتمام بالإعمال الكبيرة.
- البشر هم أهم مورد لتحقيق الجودة الشاملة.

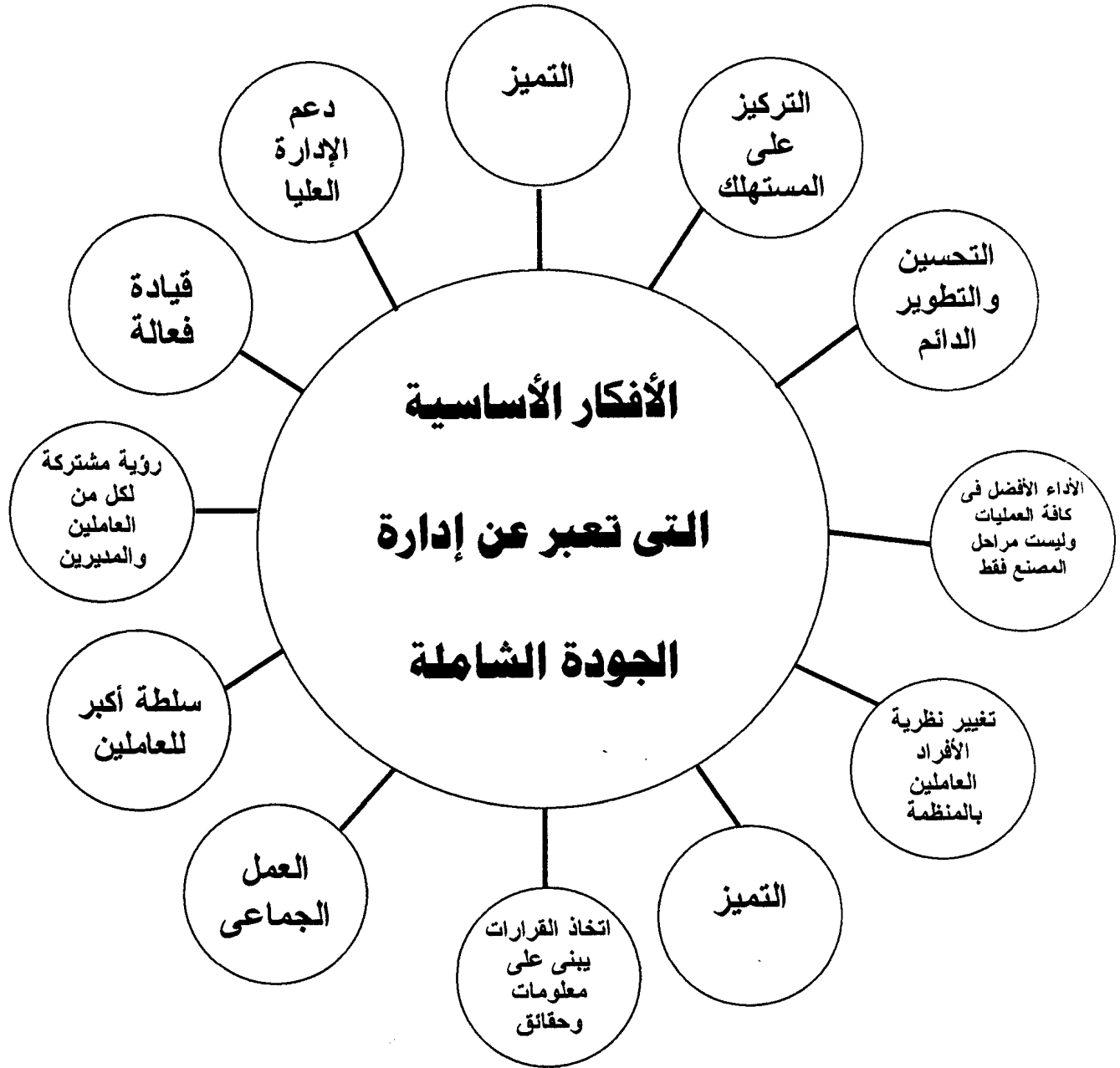
الوحدة التدريبية الخامسة:

المفاهيم الأساسية
لإدارة الجودة الشاملة

أ.د. / فريد زين الدين

الفوائد المتولدة عن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة

- انخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء
- تخفيض تكاليف الجودة
- زيادة النصيب من السوق
- تخفيض شكاوى العاملين
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة والعملاء
- زيادة الفاعلية وتخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء
- زيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة
- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.

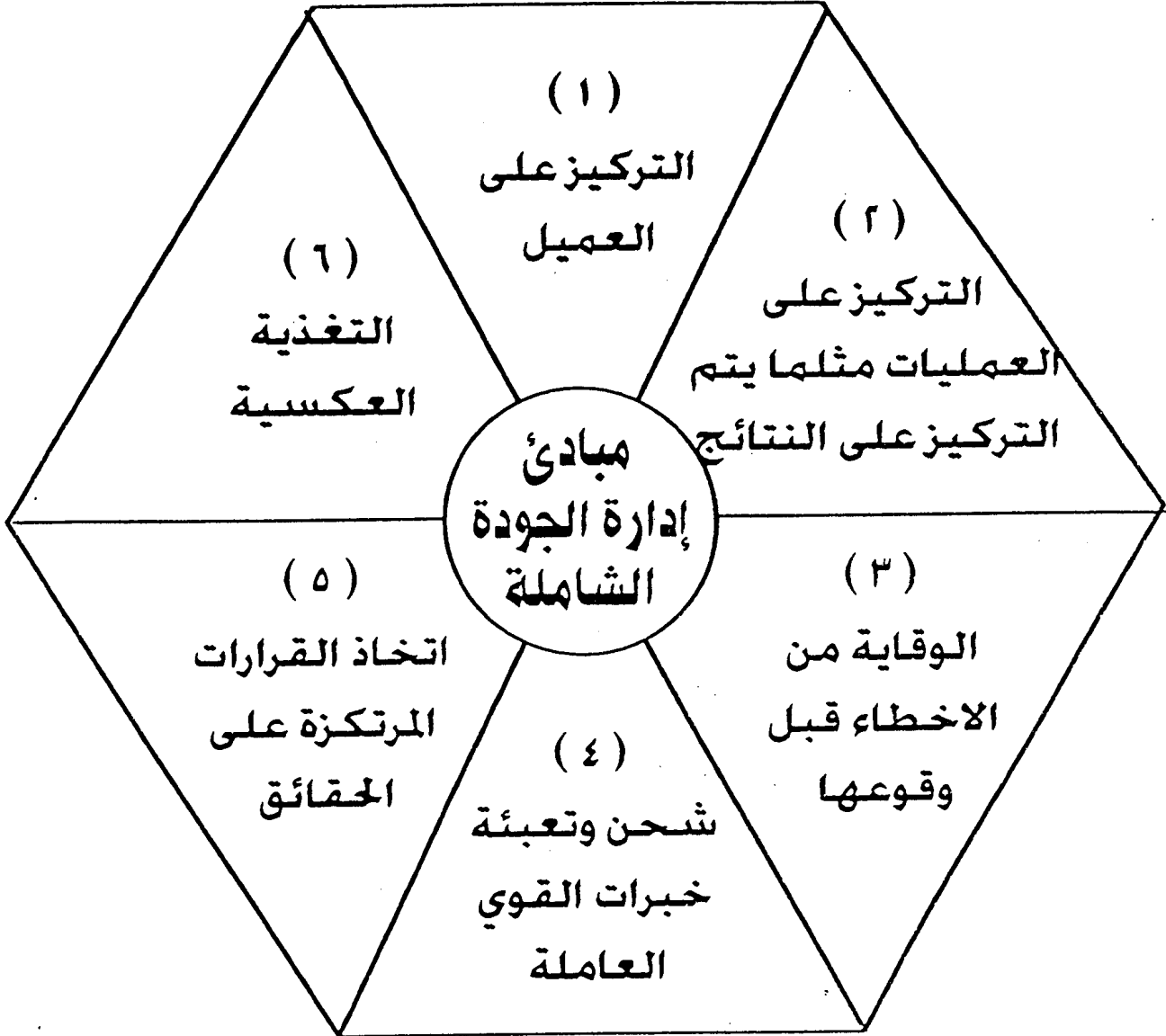


المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
CORE CONCEPTS OF TOTAL QUALITY
MANAGEMENT

-
- الجودة من أجل الربح
 - أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة
 - تكلفة الجودة COST OR QUALITY
 - التمييز التنافسي COMPETITIVE BENCHMARKING
 - مشاركة جميع الأفراد EVERYONE IS INVOLVED
 - التعاون في فريق العمل
 - الملكية وعناصر الإدارة الذاتية
 - عملية تسليم الجودة THE QUALITY DELIVERY PROCESS

أسلوب جديد للإدارة

الأسلوب الجديد	الأسلوب القديم
يعتمد على المشاركة	يعتمد على السلطة
مناقشات مفتوحة	خوف من إبداء الرأي
تأمين الوظيفة	خوف من ضياع الوظيفة
تحسين مستمر	برامج محددة
سياسات مرنة تشجع على التحسين المستمر	سياسات جامدة
العمل على السيطرة وإزالة أسباب المشاكل	العمل حسب النتائج
نظام لمنع حدوث الأخطاء	نظام لتصحيح الأخطاء
اقتراب من السوق «توجه بالعميل»	تباعده عن السوق «التوجه بالانتاج»



تمرين قصير

العميل دائما على حق

شعار يؤكد مدخل إدارة الجودة الشاملة ولكن الجديد في تطبيق هذا

الشعار أننا لم نعد نقصد " بالعميل " المستهلك الخارجي فقط ، ولكنه أيضا

العميل الداخلي .

* كيف يكون العميل الداخلي دائما على حق :

* إضرب مثلا تحدد فيه أهمية إتساع مفهوم العميل ليضم الداخلي والخارجي .



حالة دراسية: الجودة: عفا الجودة الشاملة !!!

← كان المديرون المختصون بتصميم المنتجات ياحدى الشركات التي تقوم بتصنيع السلع الاستهلاكية ، يركزن علي متابعة التغيرات في أذواق العملاء والتي تؤثر علي نوعية الأصناف التي ينتجونها ، ولكن برغم ما بذلوه من جهد في الدراسات والاختبارات ، لاحظوا أن حصة الشركة تتناقص باستمرار وبالدراسة والبحث تبين أن العملاء راضين عن جودة السلع التي عرضوها عليهم ومع ذلك استمرت حصة الشركة في الانخفاض .

← وأخيراً تم الكشف عن السبب ... هناك قصور في الأسلوب الذي تتبعه الشركة في تنفيذ طلبات التوريد ... وهو ما أثار استياء الموزعين وأدي إلي تراخيهم في عرض منتجات تلك الشركة .. ولم يكن لدي المديرين المختصين بالشركة سعة الأفق اللازمة لاكتشاف ذلك في الوقت المناسب !!!

إذا ما فكرت عزيزي المشارك في منطمتك .. هل تجد أن هناك من الأساليب أو العمليات أو الاجراءات ما يحول دون تحقيقها للجودة .. أذكر ذلك وعلق عليه :

إدارة الجودة الشاملة ومقاييس إدارة الجودة (الأيزو)

يعتبر العامل الأساسي لتقييم أداء أى منشأة هو جودة منتجاتها .. والاتجاه العالمى حاليا هو استطلاع توقع العميل من زاوية الجودة .. ويصاحب ذلك الاتجاه التيقن من أن التحسين المستمر للجودة لازمة أساسية للتوصل والحفاظ على الأداء الإقتصادي .. ولذلك ظهرت لدينا على المستوى العالمى مقاييس لقياس الجودة والنظم الخاصة بها وأطلق عليها سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ وتتضمن التأكيد على العمليات الرسمية ، ومتطلبات العمل لتوجيه وإرشاد العمال .

ولقد حدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقياس إدارة الجودة "الأيزو ٩٠٠٠" واعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشئ ، بل أننا نسمع فى بعض الأحيان من يتحدث عن الأيزو ٩٠٠٠ كئنه يصف ويقصد به إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة بينهما . والجدول التالى يوضح سمات وخصائص كلا المفهومين :

سمات وخصائص إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠

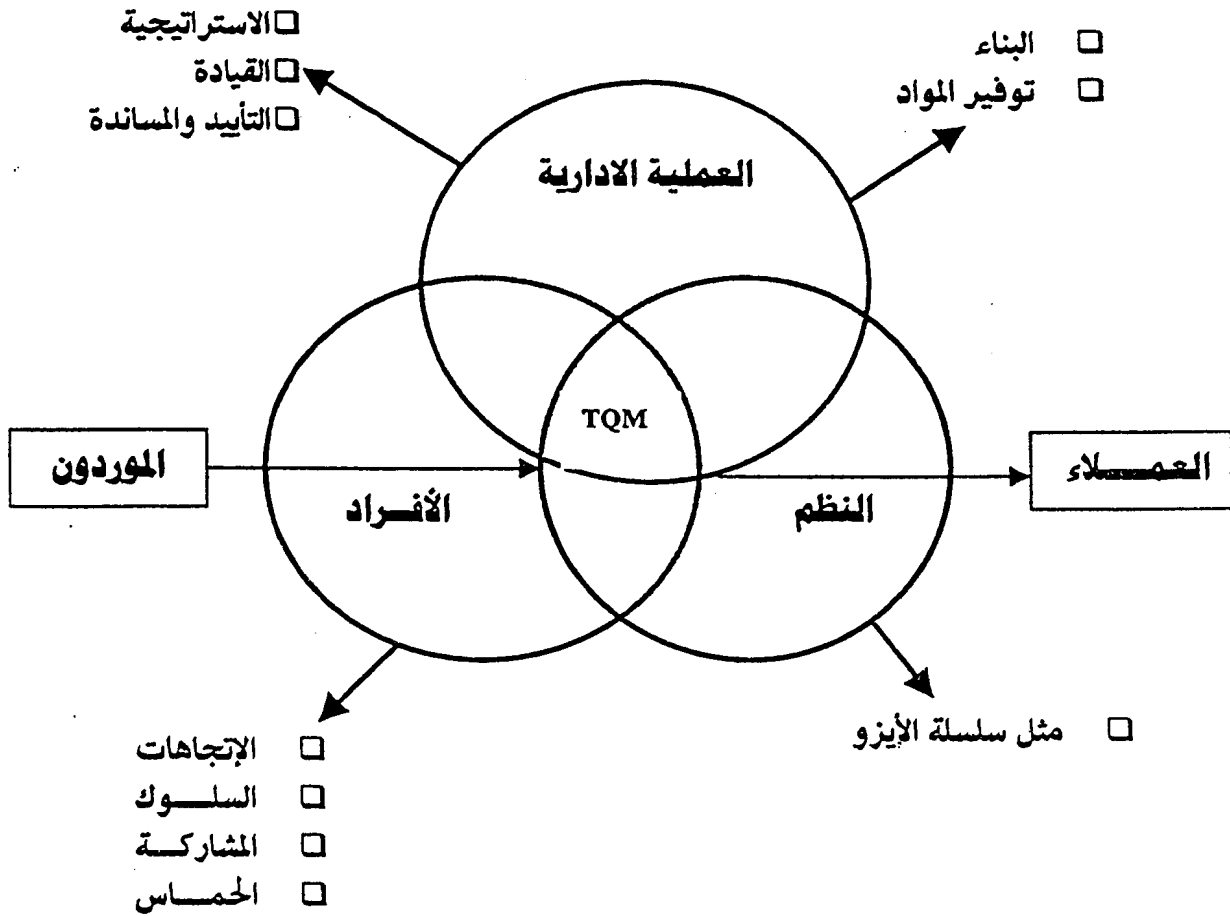
الأيزو ٩٠٠٠	إدارة الجودة الشاملة
<input type="checkbox"/> ليس من الضروري التركيز على العميل	<input type="checkbox"/> التركيز المطلق على العميل
<input type="checkbox"/> لا ترتبط بإستراتيجية موحدة	<input type="checkbox"/> ترتبط بإستراتيجية المنظمة
<input type="checkbox"/> تهتم بالتركز على النظم الفنية ونظم الإجراءات	<input type="checkbox"/> تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم والأدوات والأساليب
<input type="checkbox"/> مشاركة العاملين ليس ضروريا	<input type="checkbox"/> التأكيد على مشاركة وحماس العاملين
<input type="checkbox"/> لايلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار	<input type="checkbox"/> تحسين مستمر ، وتعميق لمفهوم الجودة الكلية وعملية لا تنتهى
<input type="checkbox"/> يمكن أن يكون التركيز جزئيا	<input type="checkbox"/> تعنى بالمنظمة ككل بجميع إداراتها ووظائفها ومستوياتها
<input type="checkbox"/> قسم الجودة هو المسئول عن الجودة	<input type="checkbox"/> كل فرد مسئول عن الجودة
<input type="checkbox"/> من الأنسب كثيرا الاحتفاظ بالأوضاع	<input type="checkbox"/> تتضمن وتشتمل على تغيير الثقافة والعمليات

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠

يمكننا من خلال الإطلاع على الرسم التالي أن نتصور مدى التكامل بين

العناصر المختلفة التي تشكل مدخل إدارة الجودة الشاملة ونقف على العلاقة

بينها وبين الأيزو ٩٠٠٠:



✍ ولعلك عزيزي المشارك تستطيع أن تلاحظ بوضوح في الرسم السابق أن نظام الأيزو ٩٠٠٠ يمثل جزءا من مكونات واهتمامات إدارة الجودة الشاملة .. ولا يمكن الإدعاء أنهما نظامان مترادفان ومتطابقان .. فهناك شركات استطاعت أن تحصل على إحدى شهادات الأيزو ولكنها لم تبدأ بعد رحلتها إلى الجودة الشاملة .

✍ وعلى ذلك يمكن القول أن سلسلة شهادات الأيزو تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة .. وهي خطوة على الطريق ولكن لا يمكن الإدعاء أن إدارة الجودة الشاملة هي مجرد الحصول على سلسلة تلك الشهادات .. إذ يمكن للشركة أن يكون لديها إدارة جودة شاملة بدون أن تحصل على شهادات الأيزو والعكس صحيح إذ يمكن للشركة أن تحصل على شهادة الأيزو بدون إستخدامها مدخل إدارة الجودة الشاملة .

✍ ولذلك فإن الاختيار يكون متاحا أمام الشركة ، إذ يمكنها أن تحصل على شهادة الأيزو أولا وعندئذ يتبعها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، أو العكس .. وبعض الشركات تحاول أن تسعى إلى تحقيق الإثنين معا وفي نفس الوقت .

المحور الأول

إدارة الجودة الشاملة كفكر إداري جديد





المفاهيم الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة

أولاً : مفهوم الجودة من أجل الربح Quality for Profit

← يعتمد هذا المفهوم علي أن التطور المستمر للجودة من أجل الربح يجعل المنتج المقبول اليوم غير مقبول بعد قليل من الوقت نظراً للتطور المذهل في نوعية وكفاءة وسعر المنتج بحيث أصبحت مستويات الجودة التي تولدت في الصناعة منذ الحرب العالمية الثانية لم تعد كافية وغير مقبولة لأنها تعني أن هناك مستوي من العيوب في المنتج مقبولاً .. فلو تصورنا أن مستوي جودة المنتج أو الخدمة وصل الي ٩٩% فإن هذا يعني أن :

- ١% من السلع المنتجة معيبة .
- ١% من الخدمات المقدمة معيبة .
- ١% من روشتات الأطباء خاطئة .
- ١% من حالات الولادة تفشل .
- ١% من الاتصالات الهاتفية لا تتم .

← والسؤال هو ما مدي تأثير نسبة الفاقد هذه علي ربحية المنظمة وما هي تكاليف تنشيط المبيعات وأثرها علي الأرباح .

← أن تحسين الجودة هو السبب الرئيسي في ارتفاع قيمة المبيعات .

إذا كان مستوى الجودة المقبول ٩٩% فإن هذا يعني طبقاً لبعض

الإحصائيات مابلي:

* ٢٥٠٠٠٠٠ رويته علاج خاطئة سنوياً .

* ٤٠٠٠٠ يموتون عند الولادة سنوياً .

* مياه غير صحية حوالي أربعة أيام سنوياً .

* ١٥ دقيقة يومياً بدون خدمة تليفون - كهرباء - تلفزيون

* لا تتوفر الصحف لمدة أربعة أيام سنوياً .

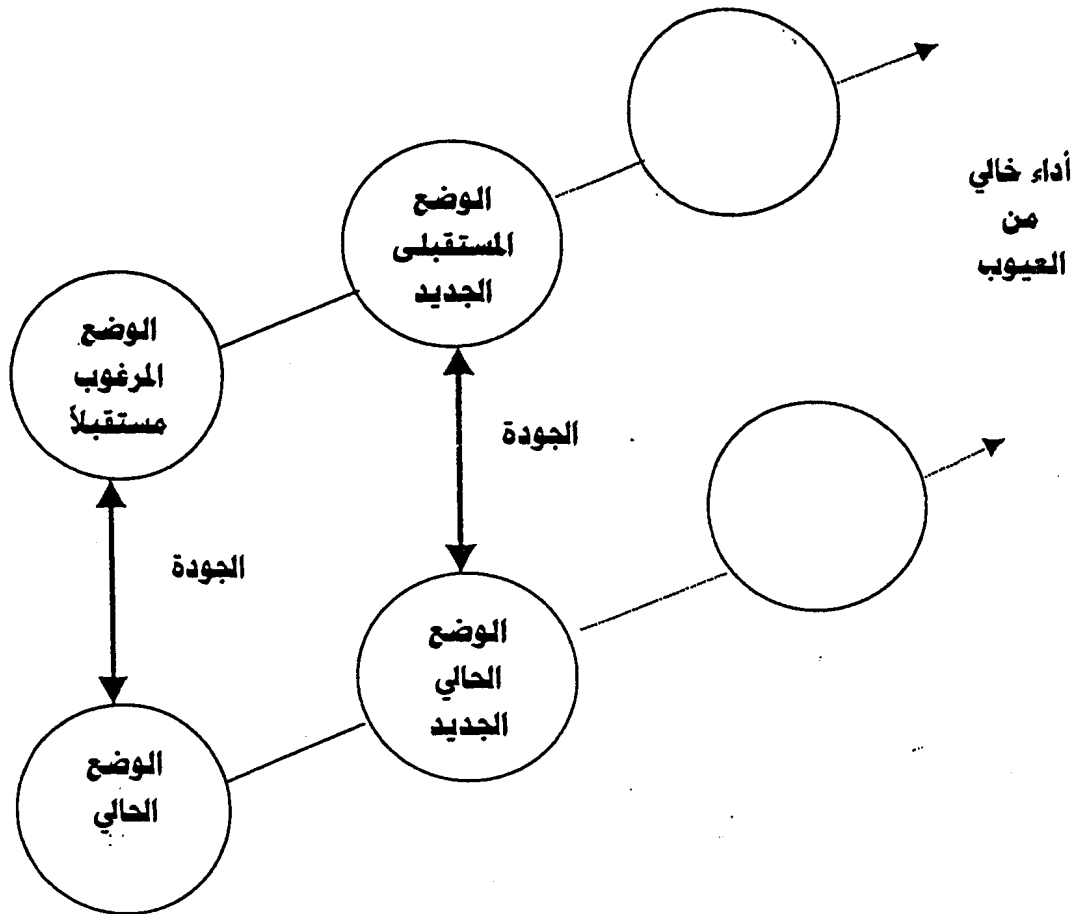
⇐ لو افترضنا أن أحد المنظمات تنتج ٥٠٠٠٠ غسالة كهربائية ، وأن نسبة العيوب المسموح بها حوالي ١% ، فمعنى هذا أن عدد الغسالات المعيبة هو ٥٠٠ غسالة .

⇐ فلو حدث ولاقت تلك الغسالة رواجاً وأصبحت المنظمة تنتج خمسة ملايين غسالة في العام .. فستصبح عدد الغسالات المعيبة ٥٠٠٠٠ غسالة ، وهذا بدوره يعني شكوي ٥٠٠٠٠ عميل من رداءة الغسالات التي اشتروها ، وينشروا دعاية سيئة للمنظمة في السوق وبالتالي مستوى الجودة أصبح غير وارد في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

ثانياً : مفهوم أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة

⇐ يمثل هذا المفهوم المرتكز الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة ، فهو يؤدي إلى تحقيق أدنى حد ممكن من العيوب ، ومن ثم الوصول إلى هدف " العيوب الصفرية " .

⇐ ولقد قال توماس واتسون " أنه من الأفضل أن تستهدف الكمال وتخطئه عن أن تستهدف عدم الكمال وتحققه " .



(إنه من الأفضل أن تستهدف الكمال وتخطئه ، عن أن تستهدف عدم الكمال وتحققه)

من أقوال Thomas Watson

إن هدف إدارة الجودة الشاملة هو وضع نظام يمنع حدوث الأخطاء والعيوب في دورة أداء المنظمة ...

لذلك عليك

أن تتصرف من الآن في المواقف التي قد تسبب مشاكل بعد فترة ... تصرف الآن لتكافأ فيما بعد.

ثلاثية جيسوران

البعد الثاني : مراقبة الجودة

- * تفهم الأداء الحالي للتشغيل
- * مقارنة الأداء الحالي بالأهداف
- * التصرفات وفقاً للاختلافات

البعد الأول : تخطيط الجودة

- * من هم العملاء
- * ماذا يريدون
- * بيان التصميمات وتصميم العمليات
- * تحويل العمليات إلى قوى تشغيل

البعد الثالث : تحسين الجودة

- * هي تمثل قلب إدارة الجودة الشاملة
- * تحسين في جميع النواحي ولجميع العملاء الداخليين والخارجيين

الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخططاً لها

ثالثاً : مفهوم التميز التنافسي

← وهذا يعنى المقارنة المنتظمة والدائمة لأداء المنظمة بأداء أقوى وأعتي منافسيها ويهدف في جوهره إلى مجموعة من معايير الأداء بما تحققه المنظمات الأفضل في مجال عمل المنظمة ، والفكرة من وراء هذا الأسلوب هي أن تضع المنظمة مقياساً للأداء ليس فقط من منافسها المباشر ، ولكن مع المنظمات الأخرى الناجحة لإكتشاف أفضل الممارسات التي تستخدمها هذه الشركات ، وتحاول استجلابها وتطبيقها والاعتماد عليها .

✦ خطوات تحقيق التميز التنافسي :

□ تقدير النطاق والمجال الذي سيتم التميز التنافسي في حدوده : { منتجات ، خدمات ، عملاء ، عمليات }

□ تحديد وإختيار المنافس الأفضل بمدلول { المنتجات - الخدمات - العمليات } .

□ تحديد أنسب المقاييس التي سوف تستخدم لتحديد مستويات الأداء في عمل المنافس وفي منطقتك ووضع استراتيجية لتجميع البيانات المطلوبة لعمل مقارنته ذات معنى وتتميز بالثبات .

□ تحديد نواحي قوة المنافس ، وقارن ذلك بأداء منطقتك ثم تساعل عن :

* هل المنافس أفضل ؟ وما مدى أفضليته ؟ .

* إذا كان المنافس أفضل ، لماذا هو أفضل ؟

* ما الذي يمكن أن نتعلمه منه ؟ وكيف يمكن تطبيق ما قد تعلمناه منه في منطقتنا ؟

□ إعداد وتطوير خطة عمل لتحقيق التميز التنافسي .



تمرين فردي

عزيزي المشارك

مطلوب منك أن تتذكر أحد المناسين الأقوياء لمنظمتك وتقوم بالإجابة على التساؤلات السابقة لتحديد مواطن قوة المناس وتضع خطة عمل لتحقيق التميز لمنظمتك.

رابعاً : مفهوم مشاركة جميع الأفراد

↳ في الحقيقة كل فرد مشترك في توليد الأخطاء والعيوب ، ولهذا فإن مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤكد علي ضرورة مشاركة الجميع بدءاً من المديرين ومروراً برؤساء الأقسام ووصولاً إلى العاملين حتى الذين يعملون في " البوفيه " فكل فرد في المنظمة مسئول عن جودة المنتج .

مشاركة جميع الأفراد تزيد عملية الخلق والإبداع لكل قوة العمل بالمنظمة.



↳ قدم موظفو شركة تويوتا الذين لا يزيد عددهم عن ٤٠٠٠٠٠ موظف عدد ٦٨٧٠٠٠ اقتراح لتطوير وتحسين المنتجات والعمليات في أحد السنوات .

طبقاً لإدارة الجودة فإن العامل هو الخبير في تحليل المهام ، فالعاملين أكثر خبرة في تحديد المشاكل ، ويستطيعون وصف وتحليل العمل بتفصيل أكثر مما يفعله المدير وهذا هو الأساس في تحليل وتحسين العمليات

خامساً : مفهوم تكلفة الجودة

← ووفقاً لمنطق إدارة الجودة الشاملة ، فإن تكلفة الجودة هي بشكل مختصر جميع تكاليف الأعمال المتعلقة بتحقيق جودة السلعة أو الخدمة ، ومعنى ذلك أنها تتضمن تكاليف الوقاية ، وتكاليف التقييم ، تكاليف الفشل الداخلي ، تكاليف الفشل الخارجي ، تكلفة الزيادة عن احتياجات العميل ، وأخيراً تكلفة الفرص الضائعة .

سادساً : مفهوم التعاون في فريق العمل

← ليس هناك اختلاف في الوضع بين المهندسين ذوي المعرفة النظرية والعاملين ذوي المعرفة التطبيقية ف كلا النوعين من المعرفة أساس للتميز والتحسين ، لذلك يتعين أن يدرك العاملين من كل فئة معرفية أنهم يعتمدون على بعضهم البعض لفاعلية الإدارة ، فالمهندسين ، والفنيين ، والعمال ينظرون إلى أنفسهم نظرة تكافؤية ومتعادلة ويعملون جنباً إلى جنب ، ولقد أطلق على التعاون "المشاركة التعاونية" .

✿ نجاح عمل الفريق يعتمد على :

- أن يتم تقييم أعضاء الفريق كأفراد .
- أن يشعر كل فرد داخل الفريق بالتكامل مع المجموع .
- أن يكون رئيس الفريق عادلاً مع كل أعضاء الفريق ويعاملهم بالتساوي .
- أن يكون الفريق واثقاً من نفسه .

مجموع جهود الفريق أكبر من المجموع الحسابي لتلك الجهود ومجموع الكل أكبر من مجموع الأجزاء ، وهذا مبدأ رئيسي حاكم في إدارة الجودة الشاملة.

سابعاً : مفهوم الملكية وعناصر الإدارة الذاتية

← ويقصد بذلك انه إذا كان من غير الممكن لمعظم الأفراد أن يكون لهم ملكية تجارية في المنظمة التي يعملون فيها ، فإنه يمكن علي الأقل أن يتمتعون بالملكية النفسية في العمل ، وبرامج الجودة الشاملة أوجدت مبدأ أن الأفراد يريدون أن يملكوا المشاكل ، ولذلك فإن مشاركتهم في جميع البيانات ومراحل حل المشكلة ، واقتراح الحلول يشعرهم بالملكية وينمي مفهوم الإدارة الذاتية .

ثامناً : مفهوم تسليم الجودة

← إن إدارة الجودة الشاملة ليست مهمة فقط بجودة السلعة أو الخدمة في مراحلها النهائية ، بل أنها تتطلب تطبيق نظم جديدة ، وهو ما يطلق عليه تسليم الجودة وتهدف تلك العملية إلي التأكد من أن كل شخص يعمل في تلك الأنشطة التي تمثل أكثر أهمية لنجاح الأعمال وقام بإنهاء مهام مجموعة العمل ، وتحسين جودة العمل المسلم (المخرجات) للعملاء الداخليين والخارجيين ، وهم الأشخاص التاليين في خط تنفيذ الأعمال.

تمرين فوري

١٢ من خلال مفهوم (المورد / العميل) . مطلوب منك صفة القسم أو الشخص

الممثل في كل علاقة من العلاقات الآتية:

١- يقوم مدير التدريب بالشركة باختيار المركز التدريبي الذي سيتم التعامل معه في تنفيذ خطة البرامج التدريبية للعام القادم .

٢- الطرح التدريبي الذي يقوم به المدرب في قاعة التدريب مع المتدربين .

٣- يقوم المدير المختص بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في إدارته .

٤- يتقدم العاملین باستمارة إلى مديرهم يخبرونه فيها بما يرغبون التزود به في البرامج التدريبي المرشحين عليها .

٥- يخبر مدير التدريب المدرب بالاحتياجات التدريبية للمتدربين .

٦- يعد مدير التدريب تقريراً بالإيجاز ويرفعه إلى المدير العام .

حدد من العبارات التالية من هو المورد ومن هو العميل .

١- إدارة الإنتاج ترسل طلب شراء لبعض الأصناف إلى إدارة المشتريات .

٢- ترسل إدارة المشتريات أمر توريد إلى الوكيل المتعامل مع الشركة .

٣- استلام إدارة المشتريات للبضاعة الموردة .

٤- ترسل إدارة المشتريات البضاعة الموردة إلى المخازن .

٥- ترسل إدارة المشتريات الفواتير إلى الإدارة المالية للتسديد .

٦- تقوم الإدارة المالية بتسديد قيمة الفواتير للوكيل .

الوحدة التدريبية السادسة :

الجودة الشاملة

نجاحات وأخطاء التطبيق

أ.د / فريد زين الدين

الملامح الرئيسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة

- ١- مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل القطاعات ، كل المستويات ، كل الوظائف بالمنظمة .
- ٢- مدخل يهدف إلى التحسين المستمر للمنظمة كلها وليس لأجزاء منها
- ٣- مدخل يعتمد على تخطيط ، تنظيم ، تحليل كل نشاط في المنظمة
- ٤- مدخل يعتمد على تفهم ومشاركة وإقناع كل فرد في المنظمة
- ٥- مدخل يعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة
- ٦- مدخل يعتمد على تعاون وترابط وتفاهم وتشابك كل أجزاء المنظمة في إنجاز الأعمال لتحقيق أهدافها
- ٧- مدخل يعمل على تخليص كل فرد في الجهود المهدرة وإشراكه في عملية التحسين المستمر
- ٨- مدخل يطبق بنفس الدرجة في جميع مجالات النشاط بأي منظمة وكل منظمة
- ٩- مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ Prevention وليس مجرد كشف الخطأ Detection .
- ١٠- مدخل يهدف إلى إحداث تغيير فكري Mental وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وإكتشاف الخطأ إلى منطق منع الخطأ .
- ١١- مدخل يقوم على طرق العمل لتحسين الجودة باستمرار وليس العمل الفردي المتقطع .
- ١٢- مدخل ينمى ويعتمد على الرقابة الذاتية بدلاً عن الرقابة الخارجية

الجودة الشاملة وتأثيرها على الفرد في المنظمة

٢٢. إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يخلق التكامل بين الأفراد والمجموعات

ويؤدي بالفرد إلى الآتي:

- « على إقتناع تام بالعمل
- « محفزاً لإداء العمل على أكمل وجه
- « على وعي وانضباط ذاتي
- « يتعاون داخل الفريق
- « لديه إلتزام وتعهد بالوفاء بالمتطلبات

الجودة الشاملة وتأثيرها على المنظمة

٢٣. يقدم نظام الجودة الشاملة خدمة جليلة لإدارة المنظمة حيث يحقق لها:

- « رؤية واضحة لكل مكان بالمنظمة
- « علاقات عمل جيدة مع الموردين
- « الإلتزام والقدرة
- « الوفاء بالإلتزامات تجاه العاملين
- « العمل على النظام

فوائد التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة

إن القيادة الحقيقية للمنظمات وبعد نظرها وتفاعلها وفهمها الواعي للإدارة هي التي تدفع مجهود الجودة الشاملة نحو التقدم وسلامة التطبيق الذي ينعكس إيجابياً على جميع وحدات المنظمة ويكون من فوائده المباشرة:

- * إنخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء
- * تخفيض تكاليف الجودة
- * زيادة النصيب من السوق
- * تخفيض شكاوى العاملين
- * تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة الرضاء للعملاء
- * زيادة الفاعلية وتخفيض المخزون وتخفيض الأخطاء
- * زيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية
- * تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة
- * زيادة الابتكارات والتحسين المستمر .

كيف تنجح المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب على العناصر التي تشمل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة . فالبعض يحصرها في سبعة عناصر فقط . والبعض الآخر يري أنها عشر عناصر . ويذهب البعض الآخر إلى مدي أبعد فيحددها في اثنا عشر عنصراً .. والحقيقة أنه يتفحص هذه العناصر وفقاً للقوائم التي أوردها عدد من الكتاب لم نجد أن الاختلاف بينهما في العدد ناشئ من قصر بعض المجالات أو شموليتها لمدي أوسع ولكن هذا الاختلاف كان في تفصيل أو إجمال مجالات مع بعضها مجتمعة . وفي رأينا أن القائمة التي أوردها معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالي كافية لتعكس بصدق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهذه العناصر هي :

- ١- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة .
- ٢- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة .
- ٣- التوجه بالمستهلك وتعميق فكرة " العميل يدير المنظمة " .
- ٤- قياس الأداء للإنتاجية والجودة .
- ٥- الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المنظمة .
- ٦- التعليم والتدريب المستمر .
- ٧- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة .
- ٨- المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمنظمة
- ٩- إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة .

إن الحماسة ليست في تقليد ومحاكاة الآخرين ، ولكن الحماسة في عدم الاستفادة من تجارب الآخرين .

✦ عزيزي المشترك

✍ لقد أوضحنا أن هناك متطلبات لا بد من توافرها حتى نضمن سلسلة التطبيق لمدخل إدارة الجودة الشاملة . لا يمكن أن يتم تطبيق الجودة الشاملة بقرار . ولكن لا بد من توصيف متكامل لواقع الثقافة التنظيمية للمنظمة التي تريد الأخذ بهذا المدخل .. وان يكون هذا التوصيف كاملاً ومن كافة الأبعاد ومختلف عناصر المنظمة خاصة تلك المتعلقة وذات الصلة بمتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

✍ نريد أن نقف معك ما هي النواحي الإيجابية بمنظمتك والتي تشجع على التطبيق الناجح لهذا المدخل . وأن نعرف أيضاً ما هي النواحي الأخرى السلبية المعوقة حتى يمكن علاجها وتقويتها قبل تقرير التطبيق .

✍ وأعلم .. أنك إذا طبقت هذا الأسلوب في منظمتك لا شيء إلا أنه نجح عند الآخرين .. فإتقن بالضرورة نجاحه بمنظمتك فتعال معنا للوقوف على البيئة والثقافة التنظيمية التي تسود في منظمتك ومدى ملاءمتها لمتطلبات التطبيق .

الجودة الشاملة ليست موضة ... إنها ثقافة عميقة



إدارة الجودة الشاملة

إعداد

أ. د / فريد زين الدين

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة الزقازيق

مقدمة.. إدارة الجودة الشاملة وتطور الفكر الإداري

مفاهيم الجودة

المدخل التقليدي لإدارة الجودة

إدارة الجودة الشاملة TQM

المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

الجودة الشاملة.. نجاحات وأخطاء التطبيق

مادة تابعة لمركز الخبرات الإدارية والمحاسبية / كيم لمزيد من التفاصيل

<http://camecenter.cpm/came-library>

© ٢٠١٠ Came Center - www.camecenter.com All rights reserved

جميع صفحات الموقع محمية بحقوق الملكية الفكرية وفقا لقوانين DMCA- USA - EUCD



Center of Accounting & Managerial Expertise
مركز الخبرات الإدارية و المحاسبية

www.camecenter.com info@camecenter.com

14 Alnagah St, From Aloruba road , Triumph , Heliopliise , Cairo.

Tel:+202 241 570 22 - +202 241 570 23

Mob:+2010 528 97 20 - Fax :+202 241 570 23