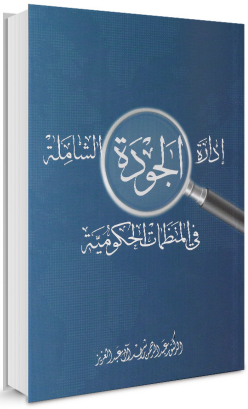
حزيران
يونيو (2015 م)
شعبان (1436 هـ)
السنة الثالثة والعشرون
العدد الثاني عشر
العدد 558
www.edara.com

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
رئيس التحرير: نسيم الصمادي

الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط
editor@edara.com

إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية



تأليف: عبد الرحمن راشد آل عبد العزيز

من جودة المنتج إلى الجودة الشاملة

أضحى الاهتمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية الشغل الشاغل لتقييم وتطوير الأداء في هذه المنظمات. ولقد تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة على مر العصور؛ فبعد أن كان التركيز في المراحل الأولى منصباً على جودة المنتج النهائي من خلال المواصفات التي تحدد المتطلبات العليا والدنيا، والخصائص المطلوب توافرها في المخرجات النهائية المختلفة بهدف الحصول على منتج أو خدمة تتوافق مع المواصفات الموضوعة، انتقل التركيز إلى جودة العملية نفسها من خلال ضبطها ومراقبتها للحصول على أقل نسبة من العيوب. وتأتي هذه الخلاصة لتوضح الجوانب المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على المنظمات الحكومية استناداً إلى الطبيعة الخاصة بهذه المنظمات.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة دعونا أولاً نتعرف على مصطلح الجودة؛ فالجودة في اللغة هي مصدر جود، والمعنى صار جيداً، وأجاد الشيء أي أتى به جيداً. ومن هنا يتضح أن المعنى اللغوي ينصرف إلى درجة النوعية (الجيد أو الرديء). إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري لما اتصفت به من موضوعية ودقة؛ فقد عرَّف "جوزيف جوران" الجودة على أنها مدى ملاءمة المنتج للاستعمال، بغض النظر عن حالته. عُرِّفت الجودة أيضاً بأنها مدى المطابقة مع المتطلبات، فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة. أما المواصفات الدولية ISO 9000:2000 فقد عرَّفت الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل.

رغم ذلك فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف جامع مانع للجودة، وذلك نتيجة لاختلاف وجهات النظر حول الموضوع ذاته. ونرى أن "بندل" قد ميَّز بين عدة مفاهيم للجودة، فمن الناحية التاريخية يشير المفهوم إلى الأشياء ذات القيمة العالمية، أما من الناحية التنظيمية فقد كان مصطلح الجودة يشير إلى الطريقة التي تدار بها منظمة ما، ومن ناحية المنتج يشير

في هذه الخلاصة

- عناصر الجودة الشاملة
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية
- الأخطاء التي تقع فيها المؤسسات وكيفية تفاديها

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Without further notice we will prosecute to the fullest extent allowed by law.

المصطلح إلى منتج جيد يتم تحسينه، ويصل "بندل" في النهاية إلى أن الجودة تعني تلبية احتياجات العميل.

أما بالنسبة إلى "إدارة الجودة الشاملة" فهو مصطلح شاع استخدامه في الآونة الأخيرة وأخذ ينتشر سريعاً رغم حداثته. لقد عرف المصطلح بأنه فلسفة إدارية تشمل جميع أنشطة المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. وعليه فيمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية، وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل بها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار، والتركيز على عمل الفريق وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف واتخاذ القرارات.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية للجودة

حدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الجودة العالمية (الأيزو)، فلقد اعتقد البعض أنهما يعنيان الشيء نفسه. الأيزو (ISO) كمصطلح يعبِّر عن مسمى المنظمة العالمية للمعايرة التي وضعت مقاييس (معايير) عالمية لنظام إدارة الجودة في أية منظمة سواء كانت إنتاجية أم خدمية. أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري حديث يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يحقق مستوى جودة مرتفعاً للمنتج أو الخدمة المقدمة.

عناصر الجودة الشاملة

القيادة: يجب توافر القيادة الفعالة التي تقدم المثل الطيب والقدوة للعاملين، وتمتاز بالموضوعية، وتهتم بالإنجازات العلمية أكثر من الشعارات والخطابات.

إدارة العمليات: ينبغي أن تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة، وتهتم بدراستها وتحسينها، وألا تقتصر على الاهتمام بالمنتج فقط، إذ يجب أن تكون هناك قناعة تامة بأن تحسين المنتج يأتي عن طريق تحسين العمليات كافة.

إدارة الموارد البشرية: هذا العنصر يشتمل على عدة محاور أهمها: تبني أسلوب العمل الجماعي ومشاركة العاملين، ودمجهم في تخطيط الجودة الشاملة، ومنحهم سلطات وصلاحيات أكثر خصوصاً في مجال تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم، وأيضاً العناية بصحتهم وسلامتهم، والحرص على تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، وتبني سياسة لقياس أداء الموظفين والعمل على تحسينه.

سمات المنظمات الحكومية المتميزة

تواجه الحكومات ظواهر وإشكاليات وأزمات جديدة في هذا العالم المتغير، وتحتاج إلى رؤية استراتيجية شاملة يمكن أن تتحول إلى برامج عمل لتطوير وتجديد الحكومة هيكلياً ووظيفياً وفكرياً بما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية الحكومة وقدرتها على مواجهة التحديات. وللحكومة المتجددة والمتطورة عدة خصائص أبرزها:

- تفصل وظائف التوجيه والتنظيم عن وظائف التنفيذ والامتثال، وتختار الوسيلة الأفضل لتلبية احتياجاتها لتحقيق الكفاءة والعدالة والمرونة.
- تبتعد عن البيروقراطية وتميل إلى التفويض والحد من التبعية.
- تطلب من مقدمي الخدمات التنافس في الأداء والأسعار من أجل الحصول على أعمالهم، مما لا يترك لهم خياراً سوى تحسين الأداء.
- موجهة بالنتائج فتقيس الأداء وتحدد الأهداف وتكافئ المنظمات التي تحقق أهدافها وتستخدم الميزانيات لتوضيح مستوى الأداء المتوقع مقابل الأسعار التي يمكن دفعها.
- تعامل المواطنين باعتبارهم عملاءها، وتعد المقاييس لخدمة العميل، وتقدم الضمانات، وتوفر فرصة اختيار مقدمي الخدمات.
- تنفذ المشاريع التي تحصِّل منها رسوماً من أجل تحقيق عائد لاستثماراتها بحيث يصبح العائد أكثر من الإنفاق.
- تسعى إلى منع المشكلات بدلاً من إصلاحها، وتستخدم التخطيط الاستراتيجي والتنبؤات المستقبلية.
- حكومة لا مركزية تدفع السلطة إلى الوظائف الأدنى داخل المؤسسة، مما يشجع العاملين على اتخاذ القرارات بأنفسهم، وتنقل السيطرة من القوالب الوظيفية إلى العاملين المتصلين بالجمهور، وتفوضهم، وتستخدم فرق العمل، وتخلق المشاركة في الإدارة.
- تعيد هيكلة الأسواق الخاصة من أجل حل المشكلات بدلاً من استخدام الآليات الإدارية، وتخلق حوافز مالية تشجع على البحث عن حلول.

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Without further notice we will prosecute to the fullest extent allowed by law.

التدريب: لا بد من تدريب العاملين على تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واستخدام أدواتها بفاعلية عن طريق إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لذلك.

التخطيط الاستراتيجي: لا يمكن تطبيق الجودة الشاملة عن طريق العمل العشوائي، وإنما يجب وضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة إلى تحقيقها، إضافة إلى أن الخطة الاستراتيجية تعد أفضل أداة للتقييم المستمر لمقارنة ما تم إنجازه مقابل ما يجب تحقيقه.

القياس والتحليل: يجب أن تكون المقاييس جزءاً أساسياً من الجهد في سبيل تحقيق الجودة، كما يجب الاستعانة بها عند اتخاذ القرارات، وذلك لتجنب الأخطاء والسيطرة على انحرافات الأداء.

رضا العميل: ويتطلب تحديد مطالب العميل ودراستها، والعمل على تلبيتها، والتفاعل المستمر مع العميل لقياس ردود أفعاله وشعوره تجاه المنظمة. رضا العميل هو انعكاس لمستوى الجودة المحقق، ولذلك يجب مقارنة درجة رضا العميل لدى المنظمة برضا العملاء لدى المنظمات المنافسة.

الأخطاء الواقعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تعجُّل المنظمة ورغبتها في تحقيق نتائج سريعة رغم احتياج تطبيق هذا النظام إلى تغييرات جذرية في ثقافة المنظمة تحتاج إلى كثير من الوقت.
- الاندفاع في عملية التطبيق دون توفير الموارد اللازمة لذلك، والتركيز عند التطبيق على الجانب الفني والتشغيلي وإهمال خدمة العملاء وما بعد البيع، علاوة على التركيز على طريقة واحدة فقط للتطبيق، والتعامل مع مفهوم الجودة من منظور ضيق، والاعتقاد بأن مضاعفة الجهد في مجال توكيد الجودة كافٍ لتحقيق الجودة الشاملة.
- تقليد تجارب المؤسسات الأخرى وعدم مراعاة خصوصية المكان والوضع داخل المنظمة، فانتشار ونجاح إدارة الجودة الشاملة في بلدان عديدة لا يعني بالضرورة نجاحها في جميع البلدان وبخاصةٍ النامية منها.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة البيئة الملائمة لتقبلها، فهناك العديد من حالات فشل تطبيق الجودة الشاملة نتيجة التسرع في التنفيذ قبل توفير الضمانات الكافية لتهيئة البيئة الملائمة لتحقيق النجاح.
- عدم تقدير العنصر البشري بما يكفي وتغليب التكنولوجيا عليه في حين أنه من الضروري تحقيق التوازن بين ثلاثة أمور متكاملة، وهي: جودة التكنولوجيا وجودة الموارد البشرية وجودة البيئة.
- اتباع أنظمة وممارسات في مجال الموارد البشرية لا تتفق مع الجودة الشاملة، فتطبيق هذا المدخل يتطلَّب تغيير نظرة الإدارة إلى كيفية تحفيز العاملين، وأن تتخطى هذه النظرة مجرد التحفيز المادي لتشمل كل ما من شأنه أن يُشعِر العاملين بالمتعة في عملهم والتعرف على مواهبهم وتقسيمهم إلى فرق عمل ديناميكية.
- عدم اتساق السياسات والشعارات المعلن عنها مع سلوكيات وتصرفات القادة، مما يدل على غياب القيادة التي تعطي المثل والقدوة.
- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة، فعملية القياس تعتبر من الأمور الحيوية في إطار تحسين الأداء، كما أن توفير المعلومات عن حجم

الجودة الشاملة والأيزو 9000

هناك فروق جوهرية بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الدولية أيزو 9000 نوضحها كما يلي:

1. **التركيز على العملاء:** تركز إدارة الجودة الشاملة على العملاء، بينما ليس ضرورياً أن تركز مواصفات الأيزو على العملاء.
2. **الارتباط باستراتيجية المنظمة:** تمثل إدارة الجودة الشاملة محور الارتكاز الأساسي بالنسبة إلى استراتيجية المنظمة، بينما لا ترتبط مواصفات الأيزو 9000 بهذه الاستراتيجية.
3. **التحسين والتطوير المستمر:** تتطلب إدارة الجودة الشاملة التطوير المستمر، بينما تقتصر مواصفات الأيزو على معايير محدودة بإجراءات وطرق عمل معينة.
4. **الاهتمامات:** تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على استخدام المفاهيم والأدوات والأساليب الشاملة، بينما تهتم مواصفات الأيزو بالإجراءات التشغيلية والنظم الفنية.
5. **مشاركة العاملين:** تؤكد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة وحماس كل العاملين، بينما لا يكون ذلك ضرورياً بالنسبة إلى مواصفات الأيزو 9000.
6. **المسؤولية:** إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية كل الأفراد العاملين، بينما يتولى مسؤولية مواصفات الأيزو قسم واحد بالمنظمة.

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Without further notice we will prosecute to the fullest extent allowed by law.

الإنجازات يساعد على تحقيق الكثير ويزيد من اعتزاز العاملين ويشعرهم بالزهو.

- التصدي مع بداية التطبيق للمشكلات الكبرى، في حين أن مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يعتمد على إجراء تغييرات جذرية فيما يخص المشكلات الكبيرة والمعقدة والناتجة عن تراكمات قديمة، وإنما يحاول التعامل معها تدريجياً بالانتقال من مرحلة إلى أخرى ومن موضوع إلى آخر سعياً نحو تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت.
- عدم الإنصات الكافي للعملاء والمورِّدين الذين يعدون أطرافاً رئيسة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فإن تجاهلهم وعدم التعرف على رغباتهم قد يهدد نجاح البرنامج.
- عدم القدرة على تحقيق التوازن بين الأهداف والعوائد قصيرة وطويلة الأجل؛ ففلسفة إدارة الجودة الشاملة تتطلب النظر إلى المستقبل البعيد ووضع الخطط والرؤى طويلة المدى والالتزام بها، وليس مجرد تحقيق مكاسب قصيرة الأجل. كما يجب على الإدارة أن توازن بين المنافع التي ستحصل عليها من تطبيق هذا المدخل على المدى البعيد وبين تكلفة تطبيقه التي قد تبدو مرتفعة في الأجل القصير.
- وجود فجوة بين التعليم والتدريب وعملية الاتصال، فعملية التعليم تهدف إلى تزويد الفريق التنفيذي المعني بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأدوات التي تمكنه من إجراء عملية الاتصال بكفاءة للعمل على تنفيذ استراتيجية الجودة، وفي حالة فشل هذا الفريق في إجراء الاتصال تنشأ هذه الفجوة التي قد تزعزع من مصداقية والتزام الإدارة.

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتجديد الحكومة وتطويرها

أولاً: تحقيق التكامل بين الجوانب السياسية والإدارية

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي يمكن أن يتحقق من خلالها التكامل السياسي والإداري، فهي إن كانت تدخل في نطاق التنمية والتطوير الإداري لأجهزة الحكومة، إلا أنها تحتاج إلى قرار سياسي لكي تنطلق الانطلاقة المنشودة، كما أن الأسس التي تستند إليها لا يمكن توافرها دون صيغة توافقية على المستوى الداخلي لكل منظمة وعلى المستوى العام للحكومة، هذا غير أن النتائج التي تترتب عليها تكون لها أبعاد سياسية ترتبط بمستوى الرضا الشعبي على النظام، وهو ما يوفر الأرضية المشتركة المناسبة لتحقيق التكامل بين الجوانب الإدارية والسياسية، فتطبيق أسلوب الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية يؤدي إلى تحسين أداء هذه المنظمات، الأمر الذي يساعد على زيادة رضا الشعب عن الحكومة، فالأهداف الإدارية والسياسية تتلاقى في نطاق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: بلورة هدف محدد يصعب الاختلاف حوله

إدارة الجودة الشاملة تجعل العميل هو الهدف، فتسعى إلى التعرف على احتياجاته الحالية والمستقبلية واكتشاف أفضل السبل لإرضائه من خلال تقديم سلع وخدمات تلبي احتياجاته الحالية والمستقبلية واكتشاف سبل إرضائه من خلال تقديم السلع والخدمات التي تناسبه. فإذا ما طبقنا هذا بالنسبة إلى الحكومة، فإن العميل الرئيس للحكومة هم المواطنون، ومن ثم

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي

1. تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات، فتُتخذ قرارات غير موضوعية.
2. عدم قدرة المسؤولين على تعيين المرشحين الأكفأ بسبب قوانين الخدمة المدنية.
3. عدم وضوح الأهداف مما يؤدي إلى صراعات وظيفية.
4. ظهور سلوك غير متوازن ولا مبالاة لدى العاملين نتيجة عدم تطبيق المساءلة والعقوبات في حالات التجاوز.
5. عدم إعطاء أهمية لعملية قياس وتقييم الأداء وربط ذلك بنظام الحوافز.
6. تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
7. عدم توفر الخبرات والمهارات الجيدة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير ناجحة قائمة على أسس عاطفية.
8. عدم توفر أنظمة تكاليف فعالة، مما يؤدي إلى صعوبة قياس مدى كفاءة تكاليف الإنتاج.
9. عدم توافر أنظمة معلومات كافية.
10. عدم الاهتمام بتشجيع الإبداع والابتكار وتركيز الأعمال على نظام المراقبة والتدقيق بطريقة تقليدية.
11. عدم القدرة على تحديد حاجات العملاء بدقة، مما يؤثر على رضاهم.
12. عدم توفر نظام لقياس أداء الخدمات الحكومية.

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Without further notice we will prosecute to the fullest extent allowed by law.

فالهدف هو التعرف على احتياجات المواطنين والسعي إلى اكتشاف أفضل السبل لتحقيقها بما يحقق الرضا والقبول. هذا الهدف يصعب الاختلاف حوله، ويمكن أن يحظى بمساحة واسعة من القبول العام على المستويين السياسي والإداري.

ثالثاً: إعادة بناء المؤسسات والنظم الحكومية استناداً إلى أسس موضوعية

هذا الأمر يقلل مقاومة التجديد والتطوير. يمكننا القول بأن إدارة الجودة الشاملة تقيم علاقة ارتباطية بين الهياكل والأبنية المؤسسية والقواعد المنظمة للعمل، أي النظم والأهداف المراد تحقيقها، ومن ثم فهناك معايير موضوعية لإعادة بناء المؤسسات والنظم بصفة عامة في نطاق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يمكن الاستناد إليه بالنسبة إلى الأبنية والنظم الحكومية.

رابعاً: تعبئة الموارد وتشكيلها بما يساعد على الوصول إلى الهدف

تساعد آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق ذلك بأقل تكلفة مع تحقيق مستوى جودة يرضي العميل.

خامساً: المشاركة وتجنب الاستبعاد والتهميش

تعني كلمة "الشاملة" في مفهوم إدارة الجودة الشاملة أن كل فرد في المنظمة يجب أن يكون مشاركاً في الجهود المتعلقة بالتحسين المستمر، كما أنها تقوم على الإدارة التشاركية، ومن ثم توفر متطلبات المشاركة على المستويات المؤسسية كافة، مما يقلل من الاستبعاد والتهميش، ويزيد من قدرة المنظمة على استيعاب أكبر قدر ممكن من القوى وانضوائها في نطاق بنائها المؤسسي.

سادساً: توفير متطلبات التجديد

توفر إدارة الجودة الشاملة هذه المتطلبات بالنسبة إلى مؤسسات الأعمال، أو على الأقل توفر القدر الملائم منها، إلا أنه بالنسبة إلى الحكومة ومؤسساتها، والتي تختلف اختلافاً جذرياً عن مؤسسات الأعمال، فإن الأمر يتطلب مزيداً من التأمل والتحليل لابتكار الآليات التي توفر هذه المتطلبات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الحكومة ومؤسساتها.

سابعاً: أخذ الجوانب الثقافية والفكرية والمعنوية في الاعتبار

تولي إدارة الجودة الشاملة هذه المسألة عناية خاصة سواء على الصعيد التنفيذي، أو على صعيد الاهتمام بإنتاج الأفكار بوصفها المصدر الأساسي لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وهذه مسألة مهمة بالنسبة إلى الحكومة كمنظمة سياسية وإدارية.

ثامناً: القدرة على تحقيق القدر الملائم من توازن المصالح

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أساس تحقيق أكبر قدر ممكن من مصالح الأطراف المعنية، ومن ثم فهي تساعد على الوصول إلى القدر الملائم من توازن المصالح.

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية

تتعدد الآراء بهذا الشأن، وتنقسم في اتجاهين يرى أولهما أن تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية لا يختلف عنه في المنظمات الأخرى، ويرى الاتجاه الثاني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية يختلف اختلافاً كبيراً عن المنظمات الخاصة والأهلية غير الحكومية لوجود العنصر السياسي في المنظمات الحكومية، والذي له أثر كبير لا يمكن تجاهله. وفيما يلي نعرض مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية حسب الاتجاه الثاني:

إعداد وتهيئة البيئة الداخلية للمنظمة

يجب مراجعة الهيكل التنظيمي وإعادة تصميمه بما يسمح بتبادل الحوار والمعرفة بين أجزاء المنظمة، والانفتاح على البيئة الخارجية، ومراجعة القيم الثقافية وإعادة تشكيلها بما يتفق مع ثقافة التميز المبنية على: التوجه إلى العميل، واحترام العاملين، وصفرية الأخطاء، والإبداع، وعمل الفريق، والحد من الإنفاق والمخاطرة. هذا بالإضافة إلى التحرر من الروتين ومراجعة سياسات إدارة تنمية الموارد البشرية وتبني سياسات جديدة للتدريب والمعلومات والتقنيات المستخدمة بما يتفق مع التوجه الجديد.

إعداد قادة التغيير

تكون البداية بتقييم الأنماط القيادية الحالية ومراجعة القيم الثقافية للمديرين الحاليين ووضع معايير عملية ترتكز على مفاهيم التميز والجودة لاختيار وتقييم القادة، ثم التخطيط لإعداد وتدريب المديرين لتولي مبادرات التغيير. تلعب القيادة العليا الدور الأهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ توضح الفلسفة الأساسية لها وتقدم رؤية ورسالة المنظمة في إطار تطبيق الجودة الشاملة ومعاييرها، وأخيراً توفر الدعم والمساندة لفريقها.

إعداد وتهيئة البيئة الخارجية للمنظمة

تتمثل هذه المرحلة في خلق آليات للاتصال بين المنظمة والبيئة الخارجية لتعريفها بتوجهات المنظمة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديد ما يمكن الاستفادة به من الموارد المتاحة في البيئة الخارجية.

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Without further notice we will prosecute to the fullest extent allowed by law.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

يتطلب هذا تحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية، وأيضاً البيئة داخل المنظمة والتعرف على توقعات العملاء والمجتمع من المنظمة وتحديد معايير الجودة في المنظمات العالمية العاملة في نفس المجال، وتحديد الموقع التنافسي للمنظمة، وأسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونشرها على العاملين لإشعارهم بأهمية الحدث.

تحديد توجه المنظمة

تقوم هذه المرحلة على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ومن ثم تحديد رسالتها ومشاركة العاملين في وضع هذه الرؤية وإعداد دليل مكتوب يشتمل عليها.

تطبيق إدارة الجودة عن طريق التخطيط الاستراتيجي

يجب ترجمة الرؤية ورسالة الجودة إلى خطط استراتيجية، ثم خطط تفصيلية لتطوير جودة خدمات كل إدارة وقسم بالمنظمة، وأخيراً توفير الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطط. يجب أيضاً وضع الجداول الزمنية لتحسين العمل، وتتضمن المرحلة تكوين فرق تحسين جودة العمليات وتحديد العمليات الحرجة التي تحتاج إلى تحسين وتحديد عملاء كل عملية واحتياجاتهم، ومن ثم تصميم مؤشرات ومعايير لقياس الجودة وتحليل العملية للتعرف على مشكلات الجودة واقتراح الخطوات التصحيحية من خلال العصف الذهني بين أعضاء فريق الجودة وتطبيق الحلول واختبار صحتها وإجراء التحسينات، وأخيراً التقييم الدوري للوضع الجديد والتحسين المستمر.

فيما يلي نسلط الضوء على خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية البحرينية. إن تطبيق نظام الجودة في الموارد البشرية يتمثل في نشر الوعي بأهمية دور الجودة وتسهيل تطوير وتطبيق أنظمة ضمان الجودة فيها بهدف التحسين المستمر لكفاءة وفاعلية أنشطتها وخدماتها بما يحقق النفع للموظف والمراجع على حدٍّ سواء. وقد مرت هذه العملية بعدة خطوات ممثلة فيما يلي:

1. تحديد المفاهيم الأساسية لنظام الجودة الشاملة التي ستتبناها إدارة الموارد البشرية في مجال التطبيق العملي، وتشمل:

- مفهوم الجودة، أي ترجمة احتياجات وتوقعات المستفيدين بشأن الخدمة التي تقدمها وفقاً لخصائص محددة، وأداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة، والوفاء بجميع المتطلبات.
- نظام الجودة الشاملة، أي مجموعة القواعد والإجراءات الموثقة التي تضمن للعملاء أن الخدمة ستفي بمتطلباتهم، ويعتمد على تطبيق المعايير العالمية وتهيئة العاملين وإعدادهم وتدريبهم على مهامهم وفقاً للمعايير وتطوير العمليات الإدارية وفقاً لنفس المعايير والتركيز على الإجراءات الوقائية.
- التدقيق، ويتمثل في التحقق من السجلات والوقائع والإجراءات وتقييمها لتحديد مدى تطابقها مع المواصفات العالمية للجودة الشاملة، وينقسم إلى تدقيق داخلي يقوم به مجموعة من موظفي الإدارة نفسها وتدقيق خارجي من قِبل شركة خارجية معتمدة عالمياً لمنح شهادة الأيزو.

2. توعية العاملين بأهمية نظام الجودة الشاملة عن طريق:

- تعزيز رضا المستفيد لزيادة ثقته؛
- تطوير إجراءات العمل وحذف الإجراءات المتكررة وتقليص حجم إعادة العمل والأخطاء والتأخير؛
- تعزيز رضا الموظفين والتعاون المشترك بينهم وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات؛
- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات.

3. تحديد أهداف تطبيق نظام الجودة الشاملة تحديداً واضحاً ودقيقاً. وقد قامت إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية البحرينية بهذه الخطوة على النحو التالي:

- ضمان الحصول على التزام ثابت بتطبيق الجودة الشاملة من خلال انتظام اجتماعات لجنة التطوير بصفة دورية.
- تحديد وتلبية متطلبات العملاء الحالية وتوقعاتهم المستقبلية (الضباط، والأفراد، والمدنيين).
- منع العيوب والأخطاء بدلاً من اكتشافها ثم العمل على تصحيحها.
- تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
- جعل جودة الخدمة مسؤولية كل موظف في الإدارة.
- نشر روح الفريق ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في الوقت المناسب.
- انخفاض التكاليف التي تتكبدها الإدارة لانخفاض نسبة الأخطاء والعيوب.
- القدرة على المراقبة والقياس والتحسين.
- تقليل زمن أداء الخدمة وتقليل شكاوى العملاء.
- تقليل إهدار الموارد.

4. وضع القواعد المنظمة للأخذ بمبادئ نظام الجودة الشاملة، مع التركيز على المستفيدين والقياديين ومشاركة الموظفين في جميع الأنشطة والاستفادة من جميع خبراتهم، وربط إجراءات العمل المرتبطة بعضها ببعض بنظام موحد لتعزيز الاتصال بين الإدارات، وكذلك تحقيق الفائدة المشتركة بين المؤسسة والموردين عن طريق وضع أسس لعلاقة وثيقة بين الإدارة والموردين.

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Without further notice we will prosecute to the fullest extent allowed by law.

5. وضع الخطة العملية والبرنامج الزمني لتطبيق نظام الجودة الشاملة في الموارد البشرية من خلال الخطوات التالية:
- تأسيس نظام الجودة الشاملة بالموارد البشرية؛
- توسيع أهداف تطبيق نظام الجودة الشاملة بحيث تشمل السعي للحصول على شهادة الأيزو 9001:2000 وتحديد موعد لها.
- وضع برنامج تنفيذي لتطبيق الجودة في إدارة الموارد البشرية.

الدراسات التي عنيت بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية

الدراسة الأولى: مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية بالأردن

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك وعياً لدى العاملين في الأجهزة الحكومية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بدرجات متفاوتة تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر والمستوى العلمي والخبرة والتعاون الداخلي، كما اتضح اهتمام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بهدف تسهيل وتحسين إجراءات العمل، مع الأخذ بالاعتبار الإمكانات المادية المحدودة والتغير المستمر للقيادات الإدارية.

الدراسة الثانية: إدارة الجودة الشاملة كمدخل متكامل لتطوير الأداء في الدوائر المحلية بحكومة دبي

جاءت توصيات هذه الدراسة بضرورة دعم القيادات الإدارية والمسؤولين للجهود التي تهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضرورة خلق مناخ عام بالدوائر يشجع على الإبداع والابتكار وفتح الباب أمام العاملين للتقدم بأفكارهم الإبداعية، وذلك للإسهام في تفعيل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الأداء، وأيضاً ضرورة تحقيق رضا العملاء عن جودة الخدمة وطريقة تقديمها من خلال التركيز على سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وإظهار الاهتمام الشخصي بهم. أوصت الدراسة أيضاً بأهمية تكثيف اللقاءات مع العاملين لتبادل الآراء والأفكار والتوصل إلى أفكار جديدة في حل المشكلات وتقديم أفكار إبداعية والتشجيع على المشاركة. وأخيراً حثت الدراسة على استخدام أحدث التقنيات في مجال أنظمة المعلومات سواء لتحقيق التوجه نحو الحكومة الإلكترونية، أو لتحليل المعلومات وتحديثها باستمرار لدعم مراكز اتخاذ القرار.

الدراسة الثالثة: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية

ركزت هذه الدراسة على توصيف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الحكومية، وبيان مدى إيجابيتها وتوافقها مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك توصيف الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية، حيث توصلت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة تتحقق عن طريق تقويم الثقافة التنظيمية السائدة.

تبين من خلال الدراسات أهمية تكثيف اللقاءات مع العاملين لتبادل الآراء وإنتاج أفكار جديدة لمعالجة

تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمملكة البحرين

فيما يلي نطرح تجربة تحمل بعض التفاصيل عن جهود الحكومة البحرينية في مجال تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة. بدأت جهود المملكة بصدور قرار مجلس الوزراء بشأن تشكيل لجنة حكومية من ديوان الخدمة المدنية بمشاركة الوزارات ذات الاختصاص، وقد كُلِّفت هذه اللجنة بإعداد برنامج عمل يتم فيه اعتماد نظام عمل مبني على التحصيل الكمي وإدخال نظام الجودة وإدارة الأداء للخدمات التي توفرها الحكومة للمواطنين، إلى أن صدر قرار رئيس الوزراء بتطبيق وتحديث نظم إدارة الجودة في الجهاز الحكومي. ونلاحظ بهذا الشأن ما يلي:

1. تبنت الحكومة خطة استراتيجية للإشراف على تطبيق وتحديث نظم إدارة الجودة في مختلف الجهات الحكومية بصفة عامة.
2. ألزمت الحكومة جميع الوزارات والجهات الحكومية باتباع خطوات معينة في تطبيق وتحديث نظم إدارة الجودة من خلال التنسيق والتعاون مع ديوان الخدمة المدنية.
3. حددت الحكومة إطاراً عاماً لتنظيم علاقة الوزارات والأجهزة الحكومية بمؤسسات الاستشارة والتدريب الخاصة سواء كانت أجنبية أو محلية من خلال ديوان الخدمة المدنية.
4. لم يحدد القرار نظاماً معيناً لإدارة الجودة يُلزم الوزارات والأجهزة الحكومية بتطبيقه، وإنما ترك المجال مفتوحاً لتختار كل منظمة النظام الملائم لطبيعتها.

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Without further notice we will prosecute to the fullest extent allowed by law.

مشكلات الجودة، وأن دعم وتشجيع القيادات الإدارية لإسهام العاملين في هذا المجال يساعد على تفعيل إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت الدراسات أن استخدام التقنيات في مجال الأنظمة المعلوماتية لتحليل المعلومات عن الأداء ورضا العملاء يمكن أن يفيد في دعم مراكز اتخاذ القرار وتحسين الأداء باستمرار.

الجودة الشاملة وشرعية النظام السياسي

في النهاية لا بد أن تلتفت القيادات الحكومية إلى أهمية التطوير عبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعميق هذه الثقافة في جميع المنظمات الحكومية لتحسين أدائها بما ينعكس على شرعية النظام السياسي نتيجة تحسين مستوى رضا المواطنين بأداء هذه الأجهزة، ولا بد ألا تغفل هذه المؤسسات في غمار تطبيق أنظمة الجودة توقيع الثواب والعقاب والأخذ بهما في التقييم السنوي للعاملين.

وأخيراً نوصي بتطبيق نظام التقييم الإلكتروني لرضا العميل في جميع المنظمات الحكومية كما هو مطبق في بعض القطاعات الخاصة، من أجل سهولة وسرعة التقييم وضمان السرية.

المؤلف

عبد الرحمن راشد آل عبد العزيز

حصل على بكالوريوس في علوم الشرطة من الكويت، وحصد المركز الأول في عام 2004، كما حصل على الماجستير في الموارد البشرية والعلاقات العامة من البحرين عام 2008، وحاصل على الدكتوراه مع مرتبة الشرف الأولى في الإدارة العامة من مصر عام 2012. شارك في عديد من الدورات التدريبية كمدرب في مجال الإدارة والقيادة الفاعلة.

الكتـــاب

المؤلف: عبد الرحمن راشد آل عبد العزيز

عنوان الكتاب: إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية

سنة النشر: 2013

الترقيم الدولي للكتاب: 978-99958-2-092-3

عدد الصفحات: 236

خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال

هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic & English

نشرة نصف شهرية تصدر عن :
الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرؤوس أو لتقديمها لزميل أو عميل ؛ يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

جمهورية مصر العربية : القاهرة

هاتف : 22633897 - 24036657 - 24025324 02 2 +

فاكس : 22612521 02 2+

للاتصال بأي من مكاتبنا في السعودية والإمارات والأردن واليمن وسلطنة عمان وقطر وباقي الدول العربية، الرجاء التكرم بزيارة موقعنا :

www.edara.com

تصدر عن "شعاع" أيضًا دوريات :

خلاصات كتب التربية والتعليم
علاقـــات
المختار الإداري
صحتك ثروتك
إلهام على مدار العام
السلسلة الصوتية: الإدارة في السيارة

يمكنكم دائمًا الاشتراك والدفع إلكترونيًا على موقعنا:

www.edara.com

تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعًا والتي تضيف جديدًا للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية ؛ حيث توفر لهم معرفة إدارية مجرّبة وقابلة للتطبيق. ويمكن البحث في كل محتوياتها من خلال محرك البحث المركب على موقعنا.

رقم الإيداع : 6454

ISSN: 110/2357

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Without further notice we will prosecute to the fullest extent allowed by law.

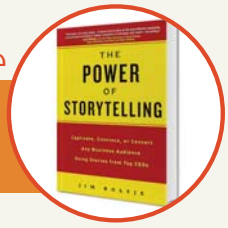
حقوق الملكية

محفوظة للشركة العربية للإعلام العلمي

شعاع

حقوق الملكية الفكرية لهذا العدد ولكل الأعداد والكتب الإلكترونية والصوتية المنشورة على موقعنا www.edara.com تعود للشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع». وعليه فإننا نتوقع منكم الالتزام بالمحافظة على حقوقنا كاملة وذلك بعدم نسخ أو رفع أو إرسال أعدادنا خارج حدود استخدامكم الشخصي والمهني والمؤسسي دون موافقة خطية منا. على أننا نسمح للمشتركين بحفظ وطباعة الأعداد للاستخدام الداخلي فقط. وعليه، نرجو أن يتعهد الجميع بعدم نقل أو تمرير أو مشاركة الآخرين في حقوقنا هذه. علمًا بأننا سنقاضي كل من لا يحترم هذا التعهد وفقًا لقوانين الملكية الفكرية المحلية والإقليمية والدولية.

أعداد هذا الشهر



خلاصة "كتب المدير" **رقم: 557**

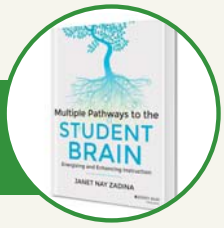
القائد الحكواتي

تأليف: جيم هولتجي

خلاصة "كتب المدير" **رقم: 558**

إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية

تأليف: عبد الرحمن راشد آل عبد العزيز



خلاصة "كتب التربية والتعليم" **رقم: 54**

التعامل مع عقول الطلاب عبر مسارات متعددة

تأليف: جانيت ناي زادينا

المختار الإداري

العدد 162

- معايير تطبيق الحيود السداسي داخل المؤسسات
- طريقة عادلة للدفع مقابل الإعلانات
- التسعون يوماً الأخيرة
- مقولات القيادة
- كارلوس غصن ساموراي السيارات
- مجلة "نيويوركر" تروي أغرب قصة إفلاس مالي في الخليج والشرق الأوسط

صحتك ثروتك

العدد 6

- قلبك يحب أشعة الشمس
- هاتفك المحمول يتلف عمودك الفقري!
- فيتامين (ب) يجعلك أكثر هدوءًا
- أنـواع مختلفة من الشاي حول العـالم
- نصائح للتخلص من رائحة الفم الكريهة
- فنجان قهوة أم غفوة قصيرة؟!
- حقائق عن الرئتين

علاقـــات

العدد 102

- إتيكيت التعامل مع "فيسبوك"
- أمور يتجنبها الناجحون في نهاية يوم العمل
- كيف تناقش مديرك عندما يخطئ
- لغة الجسد حول العالم
- تطبيقات رائعة ترفع بهاإنتاجيتك
- متى يتحتم عليك أن تترك عملك؟!
- أين أجد المحتوى المناسب؟

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Edara.com reserves the right to pursue any violation to the fullest extent allowed by law.

للاشتراك زوروا موقعنا www.edara.com