

# إدارة الجودة الشاملة

# محتويات الفصل الرابع عشر

## إدارة الجودة الشاملة

### *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*

1. مفهوم الجودة.
2. إدارة الجودة الشاملة.
3. التطور التاريخي للجودة الشاملة.
4. فلسفة الجودة الشاملة.
5. الرقابة الإحصائية للعملية.
6. مفهوم الجودة في الخدمات.
7. مراحل التحول للجودة الشاملة.

# 1- مفهوم الجودة

لقد عرّف (JURAN, 1964) الجودة على أنها رضا العميل Quality

is Customer satisfaction أو الملاءمة للاستعمال. وقد بدأ هذا التعريف بتحديد من هو العميل معتبراً إياه أي فرد تأثر بالسلعة أو العملية . وقد ميّز من خلال هذا التعريف بين نوعين من العملاء هما الداخليون Internal والخارجيون External واعتبر أن المنتج Product الذي يعبر عن ناتج أي عملية يأخذ الأنواع التالية :

أ. السلع : **GOODS** ومن أمثلتها السيارات والمواد الكيماوية وغيرها

ب. البرمجيات : **SOFTWARE** ومن أمثلتها البرامج الحاسوبية والتقارير والتعليمات الحاسوبية وغيرها .

ج. الخدمة : **SERVICE** ومن أمثلتها الأعمال المصرفية والتأمين والنقل. وتتضمن الخدمة أيضاً أنشطة الدعم ضمن المنظمات مثل: منافع العمال وصيانة المصانع والدعم السكرتاري .

○ وفي تعريف آخر أورده **DEMING:1986** أكد فيه أن الجودة تعني: " توقع احتياجات العميل الحالية والمستقبلية ، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سلعة أو خدمة مفيدة وقابلة للاعتماد، وإيجاد النظام الذي ينتج السلعة أو الخدمة بأقل سعر ممكن . وهذا ما يمثل قيمة جديدة للعميل والأرباح بالنسبة للمنظمة».

○ كما عرفت منظمة الأيزو **ISO:1994** الجودة بأنها:

○ "عبارة عن المجموع الكلي لخصائص الوحدة وصفاتها التي تظهر قدرتها على إرضاء الاحتياجات الظاهرة والضمنية".

## 2. إدارة الجودة الشاملة :

فسّر **HANSEN:1998** مصطلح إدارة الجودة الشاملة

TQM كالتالي :

- الشاملة Total : وذلك لأن الجودة تتطلب جميع الأفراد والأنشطة في المنظمة.
- الجودة Quality : أي المطابقة للمتطلبات والتقاء توقعات العميل.
- الإدارة Management: أي أن الجودة يمكن إدارتها. ومن المفروض أن تدار دوماً بدقة.

# إدارة الجودة الشاملة

○ إن إدارة الجودة الشاملة هي : " نظام إداري يركز على الأفراد ويستهدف الزيادة المستمرة في رضا العميل وبتكلفة منخفضة باستمرار . والجودة الشاملة هي مدخل لنظام شامل ( وليس برنامج أو مجال منفصل ) . وهي جزء متكامل لاستراتيجية عالية المستوى تعمل بشكل أفقي عبر الوظائف والأقسام، وتتطلب جميع العمال من القمة إلى القاعدة، وتمتد إلى الأمام والخلف وتتضمن كل من سلسلة العرض وسلسلة العميل " .

○ لقد صنّف كل من **EVANS & LINDSAY** تعريف الجودة بناءً على المعايير التالية :

○ أ. معيار الحكم والتقدير الشخصي **Judgmental criteria** ويترافق مع تفوق السلعة أو الخدمة وامتيازها.

○ ب. المعيار المحدد بالسلعة **Product - Based criteria** ويترافق مع مواصفات السلع وخصائصها وسماتها.

○ ج. المعيار المحدد بالمستعمل **user-Based criteria** وذلك لأن الجودة تحدد بما يرغبه ويريده الزبون.

○ د. المعيار المحدد بالقيمة **Value-Based criteria** أي العلاقة بين الاستفادة أو الرضا عن السلعة أو الخدمة ونسبتها إلى السعر.

○ هـ. المعيار المحدد بالتصنيع **Manufacturing- Based criteria** أي النتائج المرغوبة للممارسات الهندسية والتصنيعية أو المطابقة للمواصفات الموضوعية.

وهنا نقول أن التنوع في تعريفات الجودة يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الثمانية لها المتمثلة في الأداء

FEATURES والسمات PERFORMANCE

والموثوقية RELIABILITY والمطابقة

والمتانة CONFORMANCE

والقابلية DURABILITY للخدمة

والجمالية SERVICEABILITY

وإمكانية إدراكها AESTHETICS

PERCEIVED بحيث يتم في النهاية التقاء توقعات

العملاء الحاليين والمستقبليين.

### 3. التطور التاريخي للجودة الشاملة

#### أ. المعاينة

#### : Inspection

وهي مجموعة أنشطة

تتضمن القياس والفحص والاختبار ومعايرة إحدى خصائص السلعة أو الخدمة، أو أكثر ومقارنتها مع المتطلبات اللازمة لتحديد درجة مطابقتها.

#### ج. توكيد الجودة :

جميع الأعمال المنتظمة والمخططة الضرورية لتقديم ثقة كافية بأن السلعة أو الخدمة ترضي المتطلبات الموضوعية للجودة.

#### د. إدارة الجودة الشاملة :

وهذه الإدارة تتطلب مبادئ إدارة الجودة المطبقة في كل فرع وفي كل مستوى من المنظمة.

#### ب. رقابة الجودة :

مجموعة الأنشطة المحددة التي تستخدم بهدف التأكد من أن الإنتاج الذي تم تحقيقه يتطابق مع المواصفات الموضوعية.

## 4\_ فلسفة الجودة الشاملة

- تقوم فلسفة الجودة الشاملة على مجموعة من المرتكزات يوضحها الجدول (14، 1) في الكتاب ص 358 .

### 5-الرقابة الإحصائية للعمليات : هناك نوعان ميزان للطرق الإحصائية هما

: عينة القبول، ورقابة جودة العملية. وتطبق عينة القبول لمعاينة الكمية حيث يتخذ قرار القبول أو الرفض لكمية المواد على أساس العينة العشوائية المسحوبة من كامل الكمية . ويستعمل هذا النوع من المعاينة غالباً لمعاينة المواد الأولية الواردة أو السلع المنتهية قبل الشحن .

- وتستعمل طرق الرقابة على جودة العملية في أثناء عملية الإنتاج، ويكون القرار في هذه الحالة إما للاستمرار في عملية الإنتاج أو توقيفها والنظر في سبب الخطأ الذي يمكن أن ينشأ من العامل أو المادة أو الآلة . ويبنى هذا القرار على عينات عشوائية دورية مأخوذة من الإنتاج في أثناء عملية الإنتاج. ويستعمل هذان النوعان من طرائق الرقابة الإحصائية لرقابة كل من المواصفات والمتغيرات . ويستعمل في قياس المتغيرات مقياس مستمر كالطول والوزن والارتفاع ودرجة الحرارة والضغط. أما في قياس المواصفات فيحسب عدد الوحدات المعيبة في العينة، أو عدد العيوب في كل وحدة .

# ○ فوائد خرائط رقابة الجودة:

تستخدم الكثير من المنظمات في رقابة جودتها خرائط رقابة الجودة التي تعد أداة بيانية وإحصائية تساهم في معرفة طبيعة الانحراف في مستوى جودة الإنتاج بالنسبة لأي عملية صناعية . وتتمثل الفوائد التي تحققها خرائط الرقابة فيما يلي :

- أ. تعد الخارطة مؤشراً للمستوى العام لجودة الإنتاج عن طريق تحديد الخط المركزي وحدي الرقابة الأعلى والأدنى .
- ب. تلعب الخارطة دوراً أساسياً كمؤشر للمدى الحقيقي لإمكانات أي عملية صناعية في تحقيق المستوى المرغوب للجودة .
- ج. تساهم الخارطة في معرفة التغيرات الواجب القيام بها في العملية الصناعية بهدف تطوير مستوى الجودة . وتحديد فيما إذا كانت هذه التغيرات تحدث بسبب الصدفة (تغيرات طبيعية) . أو بتأثير عوامل محددة كالعمال والآلات والمواد (تغيرات محددة).

○ ويحدد هيكل خارطة الرقابة على أساس  $\mu \pm 3\sigma$  للمجتمع . وبما أننا نستعمل العينات فيمكننا الإبدال في إحصاءات العينة أي  $\bar{X} \pm 3\delta$  وتقسم خرائط الرقابة إلى قسمين:

## 1-5. خرائط رقابة العملية للمتغيرات : تتم الرقابة في خرائط رقابة

العملية للمتغيرات على أساس متغيرات محددة، وذات قياسات معروفة. إذ يتم وضع قياس مستمر لكل متغير كالطول والوزن والارتفاع واللون ودرجة الحرارة والضغط . ويجب أن تكون حدود الرقابة واسعة وربما  $\pm 3\delta$  وتستعمل هذه الحدود لتحليل البيانات الماضية . ويمكن أن تطبق أيضاً للبيانات المستقبلية . وتقسم خرائط رقابة العملية للمتغيرات إلى:

# 1-1-5. خرائط الوسط الحسابي : $\bar{X}$ -CHART

تواجهنا في بناء هذه الخارطة عدة مشاكل كحجم العينة، والمعايير الموضوعية لمعدل العملية وحدود الرقابة والإجراءات التطبيقية لتحقيق الحسابات المطلوبة. وغالباً ما تكون حجوم العينات في الصناعة صغيرة لأنها تكون أقل للجمع والمعاينة والعملية. إضافةً لذلك فإن العينات الكبيرة تأخذ زمناً أطول، وبالتالي فقد تظهر تغيرات ضمن هذا الزمن قد لا تستجيب في الوقت المناسب. وقد لا تكتشف الظروف خارج الرقابة بسرعة. وبالطبع سينتج ذلك في خردة إضافية وإعادة عمل كبير.

وتتمثل حدود خارطة الرقابة للوسط الحسابي والخط المركزي في المعادلات

التالية:

$$CL = \bar{\bar{X}} = \frac{\sum_{i=1}^k \bar{X}_i}{k}$$

$$UCL = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R}$$

$$LCL = \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R}$$

○ حيث إن: K : عدد العينات

○  $\sum \bar{X}_i$ : مجموع أوساط العينات

○ Ri: مجموع مدى العينات

○ A2: ثابت معطى في جدول الثوابت

○ وبالنسبة للعينات الكبيرة التي تكون بحجم  $n > 15$  فإن حدود الرقابة الأعلى والأدنى

تُحسب كما يلي:  $UCL = \bar{X} + \frac{3\sigma}{\sqrt{n}}$

## 2-1-5 خرائط المدى: R-CHART

يمكننا أن نستعمل المدى لقياس قابلية التغير. إذ نحسب لكل عينة المدى ، والذي يمثل الفرق بين القيمة الأعلى والأدنى. وتوضع لكل عينة الفرق بين القياس الأعلى والأدنى على خارطة المدى . وتتمثل حدود الرقابة لخارطة المدى والخط المركزي في المعادلات التالية :

$$CL = \bar{R} = \frac{\sum_{i=1}^k R_i}{K}$$

$$UCL = D4\bar{R}$$

$$LCL = D3\bar{R}$$

حيث أن :

$K$  : عدد العينات

$\sum R_i$  : مجموع مدى العينات

$D3, D4$  : ثوابت موجودة في جدول الثوابت

# ○ مثال تطبيقي على خرائط الوسط الحسابي وخرائط المدى

○ بفرض أننا نرغب أن نصف عملية الإنتاج عن طريق خرائط  $R, \bar{X}$ . وبهدف بناء هذه الخرائط نأخذ عينات بحجم  $n = 5$  عشوائياً، وتستمر هذه العملية. ويوضح الجدول ( 3 ، 14 ) جميع البيانات المطلوبة في بناء خرائط  $R, \bar{X}$

الجدول ( 3 ، 14 ) القياسات المأخوذة بالتسلسل من إنتاج عملية الإنتاج  
(حجم العينة  $n = 5$  ، حجم العينة  $N=20$ )

رقم العينة	الملاحظات الصناعية						مدى العينة R
	2	3	4	5	6	7	
1	0.198	0.175	0.201	0.209	0.20	0.197	0.034
2	0.224	0.209	0.184	0.225	0.20	0.210	0.041
3	0.195	0.172	0.204	0.213	0.20	0.198	0.041

$$CL = \frac{(0.197 + 0.210 + 0.198 + \dots)}{20} = 0.201$$

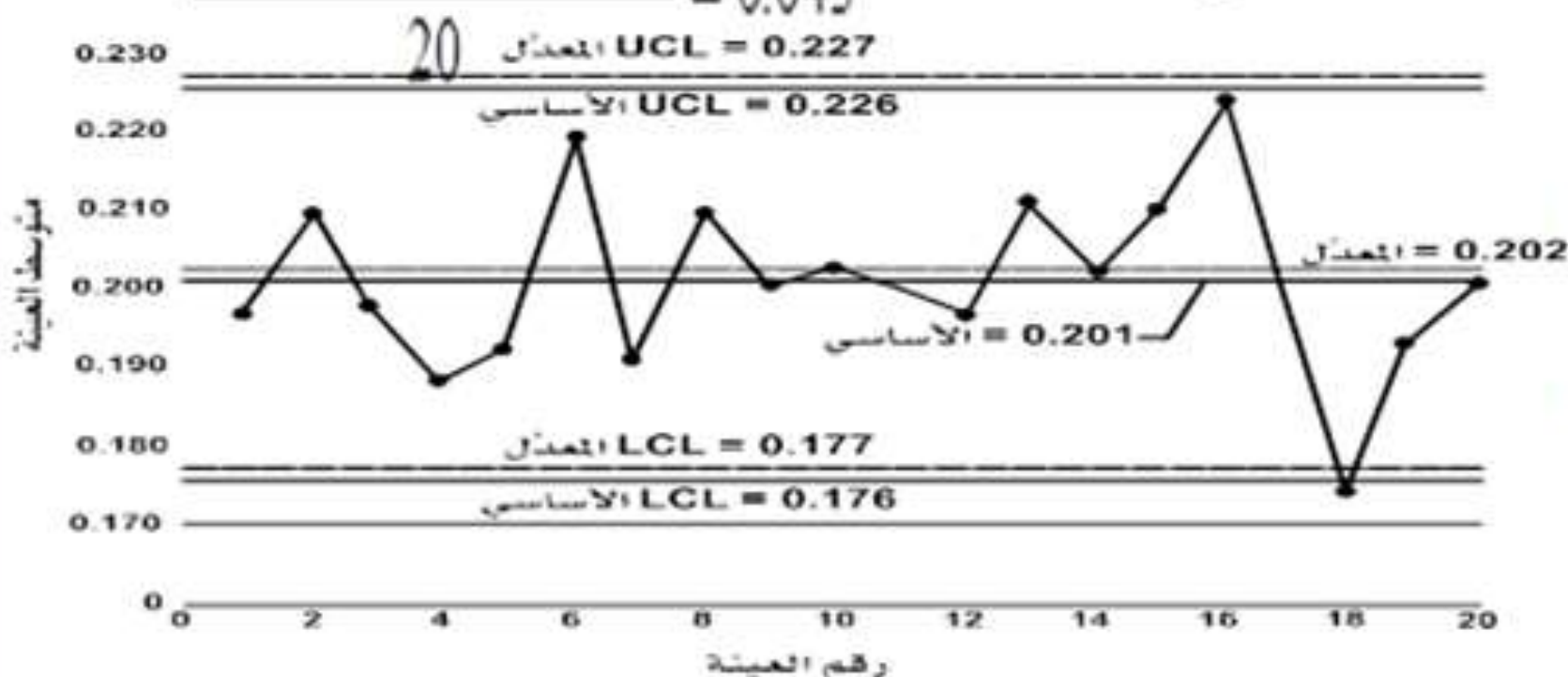
أ. خرائط X:

$$UCL = 0.201 + (0.577 \times 0.043) = 0.226$$

$$LCL = 0.201 - (0.577 \times 0.043) = 0.176$$

$$\bar{R} = \frac{(0.034 + 0.041 + \dots)}{20} = 0.043$$

وقد حسب  $\bar{R}$  على الشكل:



خارطة الرقابة وحدودها

○ وتشير خارطة الرقابة إلى أنه لدينا بشكل عام نظام يولد بيانات مستقرة، ومع توقع العينة (18) التي تقع تحت حد الرقابة الأدنى LCL، وبالتالي فإن وسط هذه العينة يمثل إحدى فرص الحوادث للوسط الواقع خارج حدود  $\bar{x}$  3. لذلك نحذف العينة (18) ونعيد حساب  $\bar{X}$  و R وحدود الرقابة المعدلة والخط المركزي المعدل كالتالي:

$$\bar{\bar{X}} = \frac{3.846}{19} = 0.202 = CL$$

$$\bar{R} = \frac{0.827}{19} = 0.044$$

المعدل

$$UCL = 0.202 + (0.577 \times 0.044) = 0.227$$

$$LCL = 0.202 - (0.577 \times 0.044) = 0.177$$

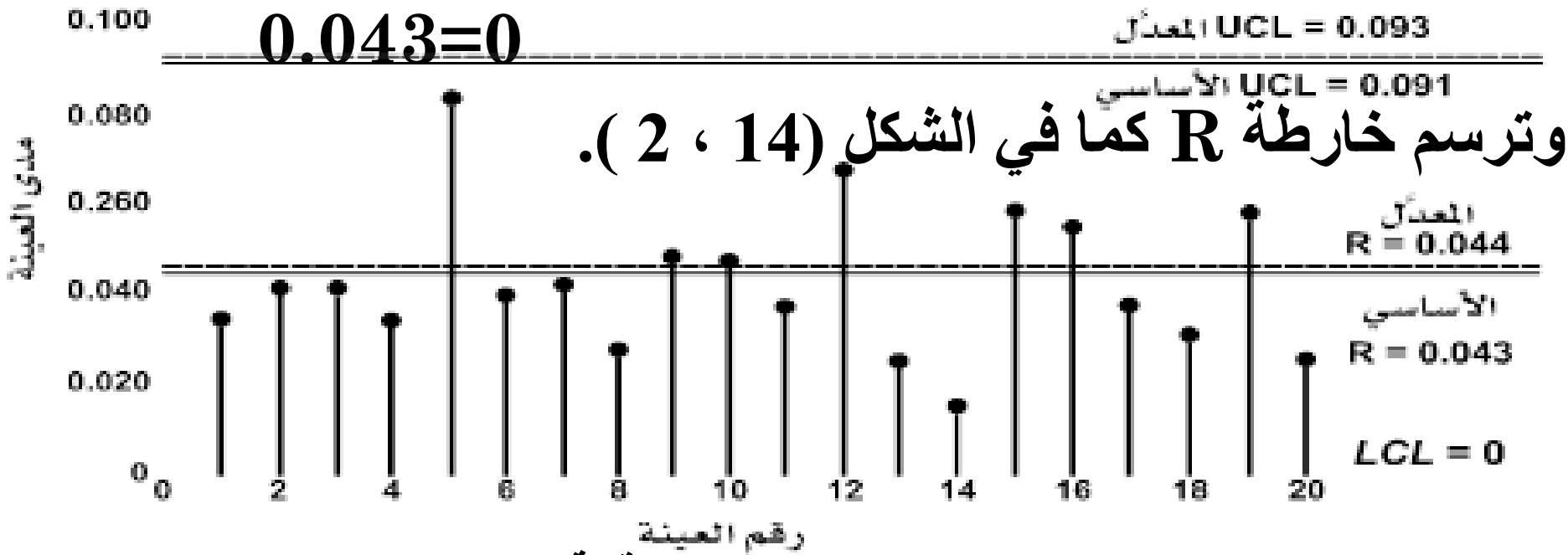
وكنتيجة إذا كانت العملية خارج الرقابة، فهذا يعني أن وسط عينة أو أكثر يقع خارج حدود الرقابة. وهذا يشير لوجود اضطراب في عملية الإنتاج، ويجب أن تبذل الجهود لتحديد السبب. أما إذا كانت العملية في حالة من الرقابة، فهذا يعني أن جميع أوساط العينات تقع ضمن حدود الرقابة.

# ٥. ب. خارطة R:

٥. تحسب حدود الرقابة والخط المركزي لخارطة R كالتالي:

$$UCL = 2.115 \times 0.043 = 0.0909$$

$$LCL = 0$$



الشكل ( 2 ، 14 ) حدود الرقابة ومعدلات

العملية الأساسية والمعدلة لخارطة R

نلاحظ من الشكل أن مدى العينة (18) لا يقع خارج حدود الرقابة على خارطة R. وبرغم ذلك وبما أنها أزيلت من خارطة  $X^-$  فيجب أن تحذف من خارطة R. وتعكس حدود الرقابة المعدلة، والخط المركزي المعدل هذا الإجراء. وتشير خارطة R إلى أن قابلية التغير للعملية طبيعية، وتمثل حدود الرقابة المعدلة والخط المركزي المعدل المعايير المسؤولة عن مقارنة العينات المستقبلية .

وكننتيجة إذا كانت العملية خارج الرقابة، فهذا يعني أن مدى عينة واحدة أو أكثر يقع خارج حدود الرقابة . وهذا يدل على وجود تغير في عملية الإنتاج، ويجب أن تبذل الجهود لإيقاف هذا التغير . أما عندما تكون العملية في حالة من الرقابة، فهذا يعني أن كل مدى العينات يقع ضمن حدود الرقابة، وفي هذه الحالة من الأفضل أن نترك العملية تجري كما هي.

## ○ 2-5. خرائط رقابة العملية للمواصفات :

○ تقسم خرائط رقابة العملية للمواصفات إلى نوعين رئيسيين هما :

### ○ 1-2-5. خارطة نسبة الوحدات المعيبة : P-chart

○ وتحدد على أساس التوزيع الثنائي ، أي يتم تصنيف الوحدات إما جيدة أو معيبة . مثال عدد أمتار النسيج التي تحتوي عيوب مقابل عدد أمتار النسيج التي لا تحتوي عيوباً . وتتمثل حدود الرقابة لخارطة نسبة الوحدات المعيبة والخط المركزي في المعادلات التالية :

$$CL = \bar{P} = \frac{\sum_{i=1}^K P_i}{K}$$

$$UCL = \bar{P} + 3 \delta_p$$

$$LCL = \bar{P} - 3 \delta_p$$

$$\delta_p = \sqrt{\frac{\bar{P}(1 - \bar{P})}{n}}$$

○ حيث أن :

○ K : عدد العينات

○  $\sum P_i$  : مجموع الوحدات المعيبة في العينات

## ○ مثال تطبيقي:

○ بفرض إننا أخذنا مجموعة من البيانات لعيوب موجودة في (200) من العينات اليومية وخلال 24 يوم إنتاج متتابع ،وكما في الجدول ( 4 ، 14).

يوم الإنتاج	عدد الوحدات المعيبة	نسبة الأجزاء المعيبة
1	10	0.05
2	5	0.025
3	10	0.05
4	12	0.06
5	11	0.055
6	9	0.045
24	12	0.06
المجموع	294	

$$CL = \bar{P} = \frac{294}{24 \times 200} = 0.061$$

$$\delta \bar{P} = \sqrt{\frac{0.061 \times 0.939}{200}} = 0.017$$

$$3\delta \bar{P} = 3 \times 0.017 = 0.051$$

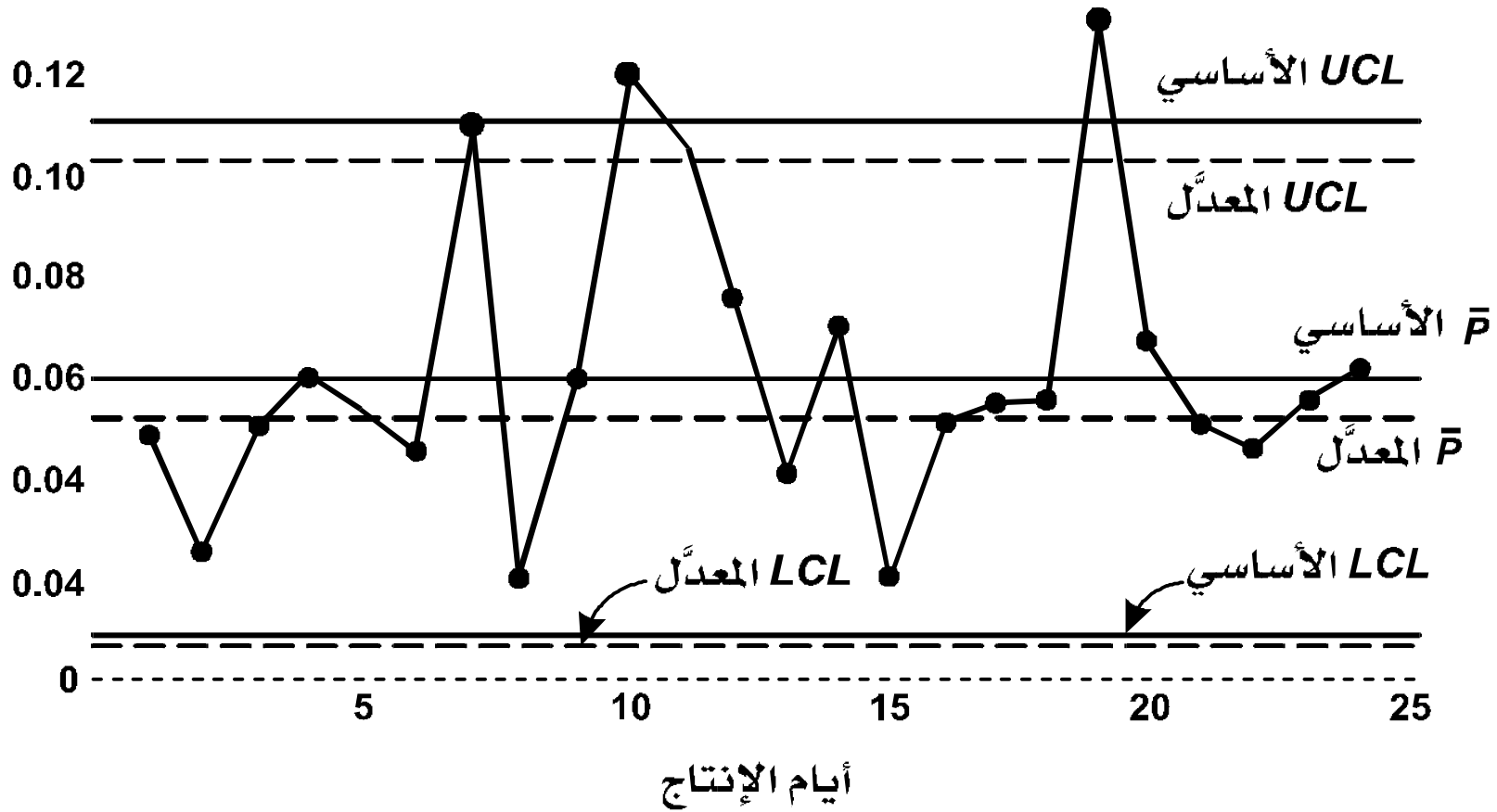
$$UCL = 0.061 + 0.051 = 0.112$$

$$LCL = 0.061 - 0.051 = 0.010$$

وقد حسبت نسبة الأجزاء المعيبة وفق المعادلة التالية :

نسبة الأجزاء المعيبة = عدد الوحدات المعيبة / عدد العينات اليومية

ولتحديد إذا كانت البيانات تقدم الرقابة الإحصائية نضع خارطة الرقابة لـ P كما في الشكل ( 14 ، 3 ). إذ يقدم الحالة الناتجة لنسب العيوب اليومية بالعلاقة مع حدود الرقابة الأساسية.



نلاحظ أن هناك نقطتين خارج الحدود، ونقطة اليوم السابع التي تقع على حد الرقابة الأعلى. ونلاحظ أنه لا يوجد شيء غير عادي (شاذ) بالنسبة لهذه النقطة. أما بالنسبة لنقطتي اليوم العاشر واليوم التاسع عشر، فإن التحقيق يجب أن يحدد الأسباب، التي قد تكون تعطلاً آلياً، أو عمالاً جديداً، أو عمالاً غير مدربين ومؤهلين، أو مواد ذات جودة منخفضة. ولوضع معايير التغير الطبيعي نخفض بيانات اليومين التاسع عشر والعاشر، ونعيد حساب كل من :

$$LCL, UCL, CL, \delta p, \bar{P}$$

عدد الوحدات المعابة في اليومين العاشر والتاسع عشر = 26+24 =

$$244 = 294 - 50$$

$$CL = \frac{244}{200 \times 21} = 0.058$$

$$\delta p = \sqrt{\frac{0.058(1 - 0.058)}{200}} = 0.0165$$

$$UCL = 0.058 + (3 \times 0.0165) = 0.108$$

$$LCL = 0.058 - (3 \times 0.0165) = 0.008$$

وهذه القيم المعدلة تعكس التغير المطلوب للأسباب التي تحدث بشكل عرضي (صدفة) ، ونستعملها الآن كمعايير للحكم على نسبة العيوب في العينات المستقبلية. فإذا وقعت أي عينات مستقبلية خارج هذه الحدود، فإن رد فعلها المباشر هو أنه من المحتمل أن يكون هناك سبب محدد للملاحظة غير العادية لحصة العيوب. وعندئذ نحاول أن نحدد السبب ونصححه قبل أن تنتج خرقة أكثر .

وتُفسر خارطة P بأنه إذا كانت العملية خارج الرقابة، فهذا يعني أن نسبة عينة أو أكثر من الوحدات المعابة تقع خارج حدود الرقابة. وهذا يشير لوجود اضطراب في عملية الإنتاج مما يسمح بإجراء تحقيق إضافي. أما إذا كانت العملية في الرقابة فإن جميع نسب العينات تقع ضمن حدود الرقابة. وفي هذه الحالة من الأفضل أن نترك العملية تجري كما هي.

ولكن عندما يكون حجم العينة متغيراً، وهذه هي الحالة الموجودة في الصناعة، وبشكل أساسي عندما تستعمل معاينة 100%. إذ يتنوع حجم الإنتاج من يوم إلى آخر، فإذا تنوعت حجوم العينة بشكل صغير، فإن حدود الرقابة قد تحدد على أساس معدل حجم العينة. أما إذا تنوعت بشكل كبير، فإن حدود الرقابة الجديدة تحسب لكل عينة. وهذا ليس مهمة شاقة في عالم الحواسب اليوم.

## ٥-٢-٢. خارطة عدد العيوب في وحدة من السلعة: C-

### CHART

تعد خرائط عدد العيوب في وحدة من السلعة مناسبة عندما تهتم الشركة بعدد العيوب التي من المحتمل أن تظهر في وحدة واحدة من السلعة. ويشتق توزيع خارطة C من التوزيع البواسوني ويكون  $\alpha c$  بالنسبة لتوزيع بواسون مساوياً للجذر التربيعي للوسط  $\sqrt{c}$ ، وعندئذ تحسب حدود الرقابة والخط المركزي. ويجب أن يكون حجم العينة كبيراً كفاية لتحديد عيب واحد على الأقل في وحدة من السلعة. وتُحسب حدود الرقابة والخط المركزي لهذه الخارطة على

$$CL = \bar{C} = \frac{\sum_{i=1}^k C_i}{K}$$

الشكل التالي:

حيث أن :

$$UCL = C + 3\sqrt{\bar{C}}$$

$\bar{C}$  : الوسط الحسابي

K : عدد العينات

: مجموع عدد العيوب

## ○ مثال تطبيقي:

بفرض أن لدينا البيانات التالية في الجدول ( 14 ، 5 ). ص 384

رقم العينة	عدد الوحدات المعيبة	رقم العينة	عدد الوحدات المعيبة
1	1	11	2
2	0	12	1
3	3	13	5

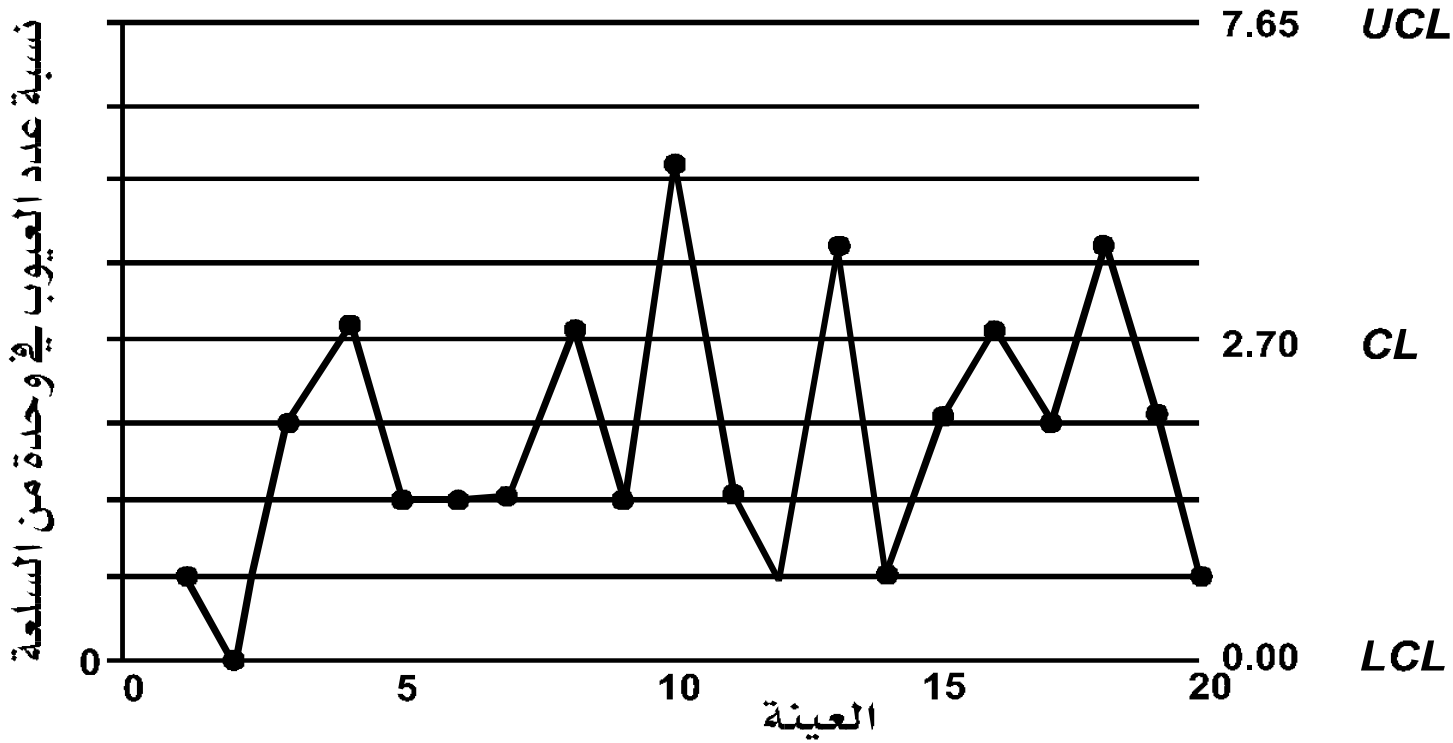
إن العدد الكلي للوحدات المعيبة هو 54 وتكون حدود الرقابة والخط المركزي على الشكل:

$$CL = \frac{54}{20} = 2.7$$

$$UCL = 2.7 + 3\sqrt{2.7} = 7.6295$$

$$LCL = 2.7 - 3\sqrt{2.7} = 2.2295$$

○ وبما أن العدد المناسب والمرغوب للعيوب هو صفر فإن LCL يجب أن يساوي (0) وتكون خارطة الرقابة ، كما في الشكل ( 14 ، 4 ).



إن حجم العينة للمواصفات يجب أن يكون غالباً أكبر من حجم العينة للمتغيرات، وذلك لإيجاد خطأ واحد على الأقل في العينة . مثال إذا كانت العملية في حالة من الرقابة وقدر عدد الوحدات المعابة بحوالي (1) في كل 200 وحدة . فإن حجم العينة يجب أن يكون على الأقل 200 وحدة . إذ أن نسبة الوحدات المعابة للعملية التي تكون في حالة من الرقابة تقترب من الصفر ، ويزداد حجم العينة حتى يساوي حجم الكمية.

إن تحسين العملية هو جوهر عملية الجودة وأساسها ، لأن التحسين المستمر يلبي حاجات الأسواق ورغبات الزبائن ، وهو الهدف الأساسي للجودة الشاملة . لذلك ينبغي على أي منظمة سواء أكانت صناعية أم خدمية ، أن تتبنى سياسة التحسين المستمر ، لأن في ذلك تجنباً للأخطاء والاختار لكل من المستهلكين والمنتجين معاً ، وتخفيضاً للمتغيرات سواء الطبيعية أو المحددة .

## 60. مفهوم الجودة في الخدمات:

يعد مفهوم الجودة في الخدمات أكثر صعوبة في قياسه من الجودة في السلع المصنعة، على اعتبار أن الشيء الذي نحاول قياسه يتصف بصفة التجريد وليس بالصفة المادية، ولا يحمل صفة الديمومة، وهو يتعلق بالعوامل الذاتية النفسية.

ومن ناحية أخرى، قد يحتفظ مستعمل الخدمة Service user ببعض الخصائص والمواصفات التي يستعملها أساساً للمقارنة بين البدائل المتوفرة له . وإن فقدان إحدى هذه المواصفات قد يخفض احتمال وقوع المنظمة الخدمية المحددة في الاعتبار . ومن هنا يمكن إدراك الجودة في الخدمات على أنها حزمة من المواصفات، وإن المدخل الشائع لتحسين جودة الخدمات هو تدريب الموظفين على تعليمات العمل، واستعمال التجهيزات.

ويقوم نظام الجودة في الخدمات المصرفية على عاملين أساسيين هما:

# HUMAN

البشرية:

أ. الموارد

## RESOURCES

باعتبار أن العملاء يقيمون الخدمة

من خلال جودة الاتصالات البشرية Human communications وقد أدرك الباحثون أنه عندما يكون رضا عمال الخدمة عالياً، يكون رضا العميل عالياً. أما عندما يكون منخفضاً يكون رضا العميل منخفضاً أيضاً. لذلك يجب على المنظمات أن تعمل وفق المقولة التالية: " إذا اهتمنا بعمالنا فسيهتمون بزبائننا". ولأن أغلب الخدمات تتطلب التفاعل المباشر مع الزبائن، فإن قضايا الموارد البشرية العاملة فيها تتطلب الاستقطاب والتدريب والتأهيل المستمر.

## INFORMATION

المعلومات:

تقانة

ب. استعمالات

## TECHNOLOGY

وتشمل الحساب والاتصالات وتشغيل البيانات والوسائل الأخرى المتنوعة لتحويل البيانات إلى معلومات مفيدة. وإن الاستعمال الذكي لهذه التقانة لا يعود فقط لتحسين الجودة والانتاجية، وإنما أيضاً إلى المنفعة التنافسية

## ○ ولكي نجعل الجودة في مجال الخدمات عالمية لا بد من التركيز على ما يلي:

- 1. يجب أن يتم تصميم الخدمة بناءً على توقعات الزبائن التي تتفاوت بين المنظمات والخدمات التي تقدمها . وبهذا تكون الخدمة ذات جودة لأنها ملائمة للاستعمال.
- 2. اختيار عمال الخدمات بشكل جيد ومدروس وإعدادهم وتدريبهم وثقتهم . إذ إنهم يشكلون خط الاتصال المباشر مع الزبائن. وهذا ما يزيد الإنتاجية والولاء والرضا ويخفض دوران العمل والغياب مما ينعكس إيجاباً على تقديم خدمة ممتازة ومفضلة .
- 3. تطبيق نظام منع العيوب لعدم تقديم جودة خدمة سيئة ومناولة شكاوى الزبائن واقتراحاتهم بالشكل الذي يتجه لتقديم خدمات أفضل لهم .
- 4. ضرورة إدراك النجاح والتقدم في جودة الخدمة سواء أكان ذلك من قبل العمال، أم من قبل الزبائن .
- 5. ضرورة وضع معايير لجودة الخدمات تكون دليلاً للإدارة في المنظمات الخدمية لاستخدامها في رقابة جودة خدماتها .

## 70. مراحل التحول للجودة الشاملة : لكي تتحول المنظمات

المتنوعة إلى نظام الجودة الشاملة لا بد من إدراك أهمية النقاط التالية :

### أ. بيان الهدف : Statement of intent

إن البيان التنفيذي للهدف من تقديم السلعة أو الخدمة هو تقويم الفوائد الممكن تحقيقها من جراء تطبيق المدخل الجديد للعمل .

### ب. الوعي والإدراك : Awareness

للبدء بعملية الحصول على الالتزام بالتغيير على مستوى المنظمة كلها يجب إدراك طرائق الجودة سواء وأدواتها ومفاهيمها أكان من قبل المديرين أم رؤساء الأقسام والعاملين. ويمكن أن يتم هذا الإدراك من خلال برامج التدريب الداخلي والخارجي والقراءة والملخصات، وزيادة أعداد المنظمات التي تطبق هذه الفلسفة الجديدة.

## ج. التشخيص : Diagnosis

أي التعرف على إمكانيات الاستفادة الممكنة من تطبيق الجودة الشاملة ، وهذا يتم من خلال وضع استراتيجية شاملة تلتزم بها إدارة المنظمة تتضمن إرضاء الزبائن والعملاء الخارجيين من خلال البحوث والمقابلات مع الهامين منهم ورفع الروح المعنوية لهم، أو معرفة اتجاهات الأفراد من خلال إجراء المقابلات، وتقويم دوران عمل أفراد المنظمة وتفعيل دور الاتصالات الداخلية والخارجية، ودراسة التكاليف الحالية لأداء السلع والخدمات، ودراسة السوق وإمكانية المنافسة فيه، وكفاءة العمليات من خلال فحص عينة من الطلبات أو العقود بهدف الرقابة، والحكم على تكاليف جودة السلعة أو الخدمة.

## د. الاستراتيجية الأولية : Initial strategy

أي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة، وفرص التحسين الممكنة فيها ، وقواعد الأداء، وأسس التخطيط. ويمكن من خلال هذه الخطوة تحديد ملامح الاستراتيجية المخططة لكل قسم أو فرع بالعلاقة مع بيان الهدف الأساسي للمنظمة والرسالة التي تسعى لتحقيقها.

## هـ. إجماع الإدارة : Management Consensus

يشكل إجماع الإدارة مرحلة أساسية في التحول للجودة الشاملة بهدف تقويم احتياجات التغيير وقبولها واقتراح ما هو مناسب . ويمكن أن يتم ذلك من خلال اجتماعات إدارة المنظمة وعقد المؤتمرات المرتبطة بأعمالها وتطوراتها.

# ○ و. الانطلاقة : Launch ○

- وتتم من خلال التدريب والاتصالات التي تتعلق بالتزام الموظفين بالتغيير عبر التنظيم .
- ويتحقق لدينا في النهاية وعي إجمالي لدى كل فرد بالقواعد التي بنيت عليها الجودة الشاملة، وعن الغايات والأهداف الاستراتيجية، والإطار الإداري .



الشكل ( 14 ، 5 ) الخطوات الأساسية لتحويل المنظمات إلى الجودة الشاملة

انتهت المحاضرة

أمنياتي بالتوفيق

