

مداخل التحسين المستمر

يوجد هناك العديد من المداخل لعملية التحسين المستمر وهي:

(1) مدخل دورة PDCA (خطط - نفذ - اختر - خذ إجراء) يسمى هذا المدخل بدورة أو دائرة خطة - نفذ - اختر - خذ إجراء (cycle Deming) ويطلق عليها اليابانيون اسم دورة ديمنج "cycle Deming" أو عجلة ديمنج "Wheel Deming" ويركز هذا المدخل على أهمية تكامل العمل الإداري في حلقات متتابعة تفيد كل منها الأخرى للتأكد على الوصول إلى الأهداف:

: خطوة 1. Plan وتشتمل هذه المرحلة على ما يلى:

أ. ابدأ بجمع معلومات عن العملية المراد تحسينها بوضعها الحالى.

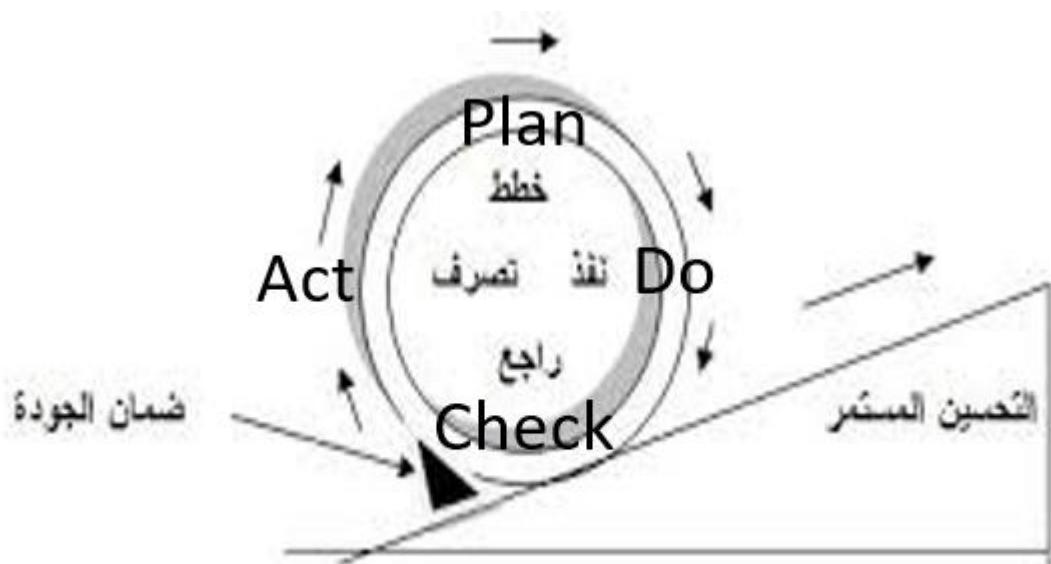
ب. في ضوء المعلومات حدد المشاكل أو الأخطاء.

ت. حلل أسباب المشاكل أو الأخطاء.

ث. وضع خطة من أجل تلافي الأخطاء وإدخال التحسين.

ج. حدد معايير من أجل تقييم التحسين بعد تطبيقه.

وتعتبر مرحلة التخطيط في دائرة ديمنج المرحلة الأولى والمهمة من حيث يتم استخدام بعض أدوات إدارة الجودة من أجل تحديد المشكلات والتعرف على نوعية العملاء والاتفاق على مستوى الجودة.



شكل رقم(1) يبين عجلة ديمنج للتحسين العمليات التنظيمية (Christina,2013,p39)

- أ. وضع خطة التحسين موضع التنفيذ.
- ب. جرب خطة التحسين في مجال محدود في البداية.
- ت. ارصد وسجل أي تغيرات تحدث نتيجة التحسين خلال تنفيذه.
- ث. اجمع معلومات بشكل مستمر ومنظم من أجل تقييم خطة التحسين.
- ونلاحظ في هذه المرحلة يتم طرح العديد من الاقتراحات، ويتم الاتفاق على الحل الأمثل.

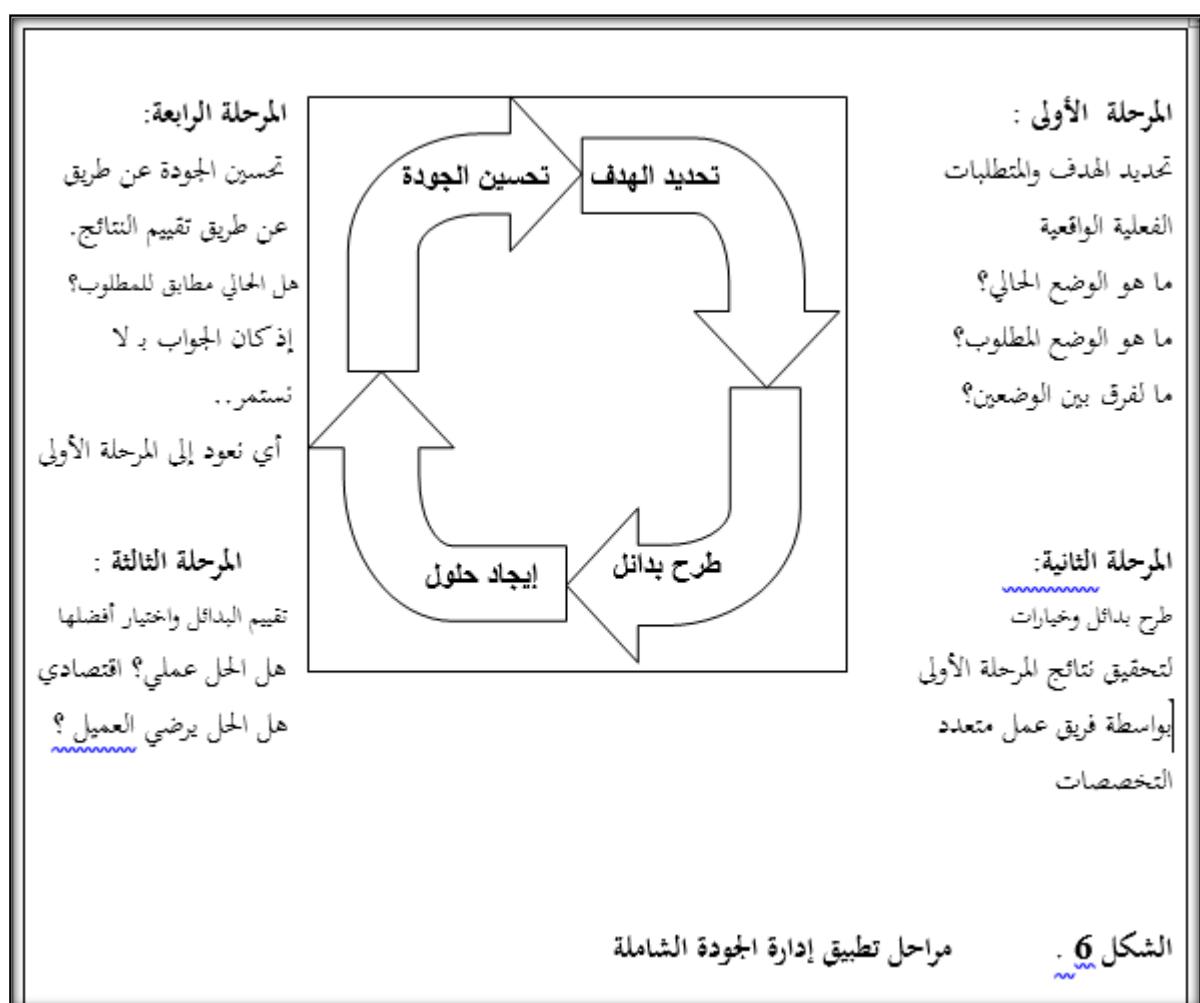
3. Check : تشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

- أ. يتم تدقيق خطة التحسين بعد تنفيذها من خلال المعلومات التي تم جمعها.
- ب. حدد مدى نجاح خطة التحسين وتحقيقها للأهداف.
- فمن خلال هذه العملية يتم قياس النتائج وتقييمها، والتأكد من أن هناك نجاحاً في جهود التحسين أم لا.

4. Act تصريف: تشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

- أ. إذا كانت نتائج التقييم إيجابية، أجعل خطة التحسين كأسلوب معتمد ومقرر، وعممه على كافة المعنيين به.
- ب. درب المعنيين بتطبيق التحسين لتمكينهم من تطبيقه بفاعلية مستقبلًا.
- ت. عمّم نتائج التحسين على العمليات الأخرى المشابهة.
- ث. إذا كانت نتائج التقييم غير إيجابية، فنح خطة التحسين في حالة كون الأخطاء بسيطة، أما إذا كانت الأخطاء كبيرة، الغ مشروع التحسين، واستبدل به مشروع آخر.

في حين أن مدخل PDCA يشكل مدخلاً ناجحاً، ويمكن تطبيقه في أي نشاط في المنظمة سواءً أكانت صناعية أم تعليمية. ففكرتها تبدأ بالتفكير والتحليل، وبعد ذلك التنفيذ، ثم مرحلة المراقبة أو الفحص، وفي نهاية المطاف يتم التحقق من النتائج، فإذا تحققت يتم التحسين، وإن لم تتحقق يتم التصحيح يجب أن نأخذ **بنصيحة الدكتور (كيلادا)**، بأنه "قبل أن تتخذ أي إجراء، أو تتنفيذ أي نشاط يجب أن تمارس الحصول على صورة ذهنية للحركة الدائرية للدورة، أي أنه في كل مرة تدور العجلة فإنها تتحرك للأمام قليلاً، خطوة بخطوة فإذا كررت المهمة مئات المرات، أو أكثر وطبقت هذه الدائرة في كل مرة فمع مرحلة المائة من الواضح أن تكون قريباً من الوصول إلى الكمال"، انظر وشكل رقم 1 يبين ذلك.



H.W : اعطي مثلاً تطبيقياً حول تطبيق التحسين المستمر الاختيار احدى طرق (الصيانة، الإنتاج ، المهندسين...)
التالية باستخدام AHP ؟ الحل من الانترنت كامل مع الحسابات والجدول

نماذج إدارة الجودة الشاملة

1. نموذج اداورد ديمنج
2. نموذج جوزيف جوران
3. نموذج مالكوم بالدريرج
4. نموذج همبر
5. نموذج بيتر دركر
6. نموذج باركرون ومارسون "النموذج الحكومي"

نموذج ديمنج يشمل هذا النموذج على (14) مبدأ: المطلوب سبعة مبادئ فقط ! باللون الاحمر تمثل خصائص النموذج .

تشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمات الاستعانت بها من أجل وضع نموذج خاص بها وهذه المبادئ هي:

- (1) **تبني المنظمة لفلسفه جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها.**
- (2) شدة المنافسة تدعو المنظمة إلى تبني سياسة تطوير وتحسين مستمررين لمنتجاتها أو خدماتها .
- (3) تغير هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع الخطأ.
- (4) **توطيد العلاقة بين الموردين.**
- (5) التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمررين
- (6) التوجيه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة الصناعية
- (7) تنمية صفة القيادة لدى المديرين فالقائد هو مدرب وليس قاض عليه يقع عبء تحديد الانحرافات والتعرف على أسبابها
- (8) **الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت**
- (9) إزالة كل العوائق والحوافز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم
- (10) السعي نحو حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين
- (11) **التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين**
- (12) توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين
- (13) إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة
- (14) ترسیخ مبادئ الجودة الشاملة السابقة لدى العاملين وحثهم على الالتزام بها بشكل دائم ومستمر

نموذج جوران يقوم هذا النموذج على تسعة مبادئ هي: المطلوب سبعة مبادئ فقط ! باللون الاحمر تمثل خصائص النموذج .

1- العلاقة المباشرة بين مستوى الجودة ورضاء المستهلك حيث يزداد درجة الرضا مع ارتفاع مستوى الجودة ودرجة أداء السلعة

2- تحقيق رضا العميل من خلال :أ- تحديد احتياجات ومتطلبات العميل بشكل دقيق .ب- ترجمة تلك الاحتياجات على شكل مواصفات فنية تأتي بجودة تحقيق الرضا لدى العميل

3- تتألف الجودة من شقين :

أ- الجودة الداخلية وتعلق بالعميل الخارجي

ب- الجودة الخارجية وتعلق بالعميل الخارجي.

4- ضرورة التركيز على التحسين المستمر للجودة

5- تنقسم تكاليف الجودة إلى ثلاثة فئات:

أ- تكاليف الفشل .

ب-

ج- تكاليف الحماية أو المنع .

6- تحقيق الجودة لا يأتي بالصدفة ولكن يستلزم:

أ- تحفيظ جيد من أجل تحقيق مستوى عالي من الجودة.

ب- رقابة فعالة على الجودة . ج- تحسين مستمر للجودة.

7. ضرورة تكوين مجلس للجودة يقوم بالمهام الآتية:

أ. تحديد أهداف التحسين .

ب- تحديد احتياجات التحسين.

ج- وضع برامج التدريب والتنمية

د- التنسيق بين مشاريع التحسين

8. ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع

9. ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي.

نموذج بالدرج : المطلوب 4 مباديء فقط ! باللون الاحمر تمثل خصائص النموذج .

يرى بالدرج أن الجودة الشاملة هي ثورة على القديم وتغير شامل لكل مكونات المنظمة وذلك بهدف

- أ- إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبشكل مستمر.
- ب- تقديم المنفعة والخير للبيئة والبعد عن أي تصرف يضر بها .

ويقوم هذا النموذج على سبع مبادئ هي:

1. ضرورة توفير القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بجدوى وفائدة الجودة الشاملة مع التركيز على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطى وال مباشرة.
2. ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة متربطة مع اشتتمالها على العناصر الآتية:
 - أ- أهداف استراتيجية بعيدة المدى
 - ب- ثقافة تنظيمية جديدة
 - ت- تغيرات جذرية على الأداء التنظيمي.
3. وضع نظام للمعلومات يمكن من توفيرها في الوقت المناسب مع التحديث المستمر لها.
4. إعادة تصميم العمليات بما يضمن:
 - أ- توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل
 - ب- التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات
 - ت- استخدام سجلات ومستندات لأغراض الرقابة والنظم
 - ث- تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية رغبات وحاجات العملاء
 - ج- التأكيد على وجوب منع حدوث الأخطاء في العمليات.
5. إدارة وتنمية الموارد البشرية بما يضمن :
 - أ- مشاركة العاملين وإدماجهم في تحفيظ الجودة الشاملة . ب- تبني أسلوب فوق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة جـ- العناية بصحة وسلامة العاملين د- تبني سياسة لقياس وتقدير أداء العاملين.
6. وضع نظام لقياس وتقدير مستوى الجودة المجز في جميع العمليات يضمن مقارنة سليمة بين مستوى جودة المنظمة ومستوى الجودة الذي يتحقق المنافسون
7. إن تحقيق رضا المستهلك يتطلب:
 - أ- التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به.
 - ب- قياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المنظمة.
 - ج- تحديد ودراسة حاجات ومتطلبات العملاء.
 - د- ضرورة المقارنة بين مستوى رضا عمالء المنظمة مع رضا العمالء لدى المنظمات المنافسة

نموذج بيتر ويقوم هذا النموذج على ثمانى مبادئ هي: **المطلوب 5 مبادئ فقط ! باللون الاحمر تمثل خصائص النموذج .**

- 1- أن يكون لكل منظمة إستراتيجية خاصة بها تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها
- 2- إن إرضاء العملاء هو الغاية الأساسية لأي منظمة
- 3- إن تنظيم العمل يجب أن يكون قائماً ومصمماً بشكل يساعد على تحقيق الأهداف
- 4- إن الإسلوب الإداري الذي يخدم تحقيق الجودة هو أسلوب الإدارة بالأهداف
- 5- يجب توفير الرعاية الجيدة والتحفيز المناسب للعنصر البشري
- 6- ضرورة تحديد معايير محددة من أجل قياس مستوى الجودة
- 7- يعتبر الاتصال أداة فعالة من أجل الاحتكاك والتواصل بين العاملين في كافة المستويات
- 8- إن نجاح المنظمة واستمراريتها يعتمد إلى حد كبير على الإدارة المباشرة "المنفذين"

نموذج باركرون ومارسون "النموذج الحكومي"

حيث تمكّن كل من باركرون ومارسون من إعداد نموذج يمكن تطبيقه على القطاع الحكومي وتطبيق هذا النموذج يمر بالخطوات التالية:

- 1- ضرورة تحديد الجمهور المستفيد من خدمات القطاع الحكومي.
- 2- التعرف على حاجات ورغبات وتوقعات هذا الجمهور.
- 3- تصميم كافة السياسات والإجراءات وطرق أداء الخدمة بشكل يؤدي إلى تلبية مطالب هذا الجمهور وتوقعاته.
- 4- تحديد التقنيات الحديثة التي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم الخدمة للجمهور.
- 5- إخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة من أجل شرح الفلسفة التي تقوم عليها الجودة الشاملة.
- 6- تبني سياسة لا مركزية السلطة وتفوضها إلى جانب لا مركزية أداء الخدمة من أجل تسهيل تقديمها للجمهور.
- 7- القيام بعمليات مستمرة لاستطلاع آراء الجمهور المستفيد من الخدمة للتعرف على آرائه ومقرراته.
- 8- المقارنة المستمرة بين مستوى الخدمة المقدمة من وحدات الجهاز الحكومي لتشجيع الوحدات ذات الجودة العالمية وحفز الوحدات الأخرى لتخذو حذوها.
- 9- التحفيز المادي المستمر لموظفي الوحدات ذات الخدمات عالية الجودة.

W.H للتحسين المستمر 5 نماذج عدد اشهرها 6 واذكر خاصيه كل منها؟