



الوحدة التدريبية الثالثة – الجلسة الأولى والثانية

الجودة الشاملة كأحد أساليب قياس

الكفاءة والفعالية الإدارية

طرق وأساليب التميز في الإدارة الحكومية:

(1) مفهوم إدارة الجودة الشاملة من منظور الخدمات العامة:

- عرف بعض الباحثين الجودة (ديمنج وجوران) بأنها إرضاء العميل أو المواطن من خلال تلبية متطلباته. وهو ما يعني أهمية ضمان التواصل المباشر مع العملاء/المواطنين. وهناك من الباحثين من يعرفها مثل كروسبي، بأنها "ضمان المطابقة للمواصفات القياسية".

■ ووفقاً للتعريف الصادر عن المؤسسة الدولية للمقاييس فإن الجودة تعني "مجموعة السمات التي تميز المنتج/الخدمة/النشاط/المؤسسة، والتي تجعله متوافقاً مع احتياجات وتوقعات العميل/المواطن". حيث قامت هذه المؤسسة الدولية بوضع وبتحديد وبتطوير العديد من المعايير والمقاييس المحددة لجودة الأنشطة والسلع والخدمات، مثل مقاييس ISO9000 لإدارة الجودة، ISO14000 للإدارة البيئية، ISO26000 للمسئولية الاجتماعية، ISO50001 لإدارة الطاقة، ISO31000 لإدارة المخاطر، ISO22000 للإدارة الآمنة للأغذية، ISO27001 للإدارة الآمنة للمعلومات، وغيرهم.

■ ومن جانب آخر ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان عريض في عام 1988 لتعبر عن عملية تحسين الجودة، فأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارة والمؤسسات من خلال ما حققه هذا الأسلوب من نجاحات إدارية قد تكون نسبية، بحيث يشتمل هذا الأسلوب على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر.

■ هذا، وقد شاع في الفترة الماضية استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management فماذا يقصد بهذا المصطلح؟ والذي أخذ ينتشر بشكل سريع على الرغم من حداثته . لقد عرف معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية تشمل كافة أنشطة المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل (المواطن) والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأفضل الطرق (كفاءة وفعالية) وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".

- كما عرفها Chorn بأنها "أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات، ومن ثم فإن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل أو المستفيد أو المواطن من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل".
- وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية، وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق، وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وبتخاذ القرارات.

تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- الطريقة الأولى: مفهوم الإدارة الشاملة المبني على أساس العملاء، وتتمحور هذه الطريقة حول احتياجات العميل وتوقعاته، وفي هذا الإطار تبرز تعريفات كل من "فيجنبوم، وديمنج، وماتشونو"، وهذا الأخير يرى أن إدارة الجودة الشاملة هو "مفهوم يحدد الجودة ويعرفها في إطار تجربة العميل في مجال الخدمات".

■ الطريقة الثانية: تنطلق هذه الطريقة في تعريفها لإدارة الجودة الشاملة من خلال النتائج النهائية، وهنا يأتي تعريف "كروسبي" للجودة الشاملة بأنها "الطريقة المنهجية لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً".

■ الطريقة الثالثة: تركز على فكرة استخدام الوسائل العملية والأدوات الإحصائية المتاحة في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، وهنا يبرز تعريف "جوزيف جوران" للجودة الشاملة والذي يرى أنها "نظام إدراك متكامل يطبق الكثير من الأدوات بصورة فعالة، بحيث يتم إحداث تغيير في انطباع العاملين وتوجهاتهم، وتعمل على ضمان الولاء التنظيمي".

- ان أسلوب الإدارة بالمشاركة هو أحد أهم الأساليب لتمكين العاملين من إظهار مهاراتهم، وتشجيعهم على الفهم الجيد للمشكلات، وتحديد فرص التحسين والتطوير المستمرين لمواجهة التطورات داخل بيئة عمل المنظمات الإدارية.
- التحسين المستمر للعمليات هو الأسلوب الأمثل لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.
- استخدام أسلوب فرق العمل هو خير طريق لإظهار مواهب وخبرات العاملين وتحفيزهم لإظهارها.

أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي ومسطح
اتخاذ القرارات	غير مؤسس، مركزي	مؤسس، غير مركزي
حل المشكلات	إنكار المشكلات وتجاهلها وإتباع أسلوب رد الفعل والتفتيش	البحث عن المشكلات التي تعوق التحسين المستمر وإتباع أسلوب الفعل
مصدر المشكلات	العاملون دائما هم مصدر المشكلات الإدارية	العمليات والإجراءات والنظام الإداري مصدر المشكلات
التخطيط	قصير الأجل	طويل الأجل وتفكير استراتيجي
العميل	عدم القدرة على فهم احتياجاته	يوجد مفهوم إداري واضح لفهم حاجات العميل
الإنتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد	تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية

Source: B. Brocka and M. Brocka, Quality Management Implementing the Best Ideas of the Master, (New York: Business Irwin, 1992).

(2) المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

- الجودة تعني المطابقة مع المتطلبات.
- الجودة هي نتاج الوقاية التي تحول دون انتشار المشاكل.
- أداء الأعمال بدون أخطاء أو عيوب.
- ضرورة قياس الجودة من خلال مطابقة الخدمات المقدمة مع الشروط المطلوبة.

- تحسين جودة الخدمة من منظور العملاء.
- خلق بيئة تعزز التحسين المستمر والتغيير المطلوب.
- ترقية النشاطات ذات القيمة لعاملي وعملاء المنظمة.
- تقديم استراتيجية لإشراك كل العاملين في عملية التحسين المستمرة.
- خلق معايير فعالة لقياس الأداء.

- يجب أن يكون لدى المنظمة صورة واضحة ومركزة عن المستفيد.
- يجب أن تركز المنظمة على الإجراءات والنتائج المترتبة عليها .
- يجب أن تركز المنظمة على التفتيش الوقائي المضاد.
- يجب على المنظمة أن تحرك ذوي الخبرة والكفاءة من مكان إلى آخر .
- يجب اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
- يجب على المنظمة أن تشجع التغذية المسترجعة (Feed back).

- إلتزام الإدارة العليا بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- العمل الجماعي من خلال طرح الآراء وتبادل المعلومات ومناقشتها بكل شفافية ووضوح.
- التطوير والتحسين وقياس الأداء يبدأ من العملاء أو المستفيدين.
- أهمية التحسين المستمر من خلال التغذية الراجعة أو العكسية.
- تحقيق الجودة يتم من خلال منع حدوث المشاكل والحيلولة دون وقوعها.
- جودة القيادة ووضوح المستقبل الوظيفي للموظف.

- قناعة الإدارة العليا ببرامج التطوير الإداري وتبني مفاهيم إدارية ناجحة كإدارة الجودة الشاملة، وهي نقطة البداية الصحيحة لأي منظمة أو مؤسسة تسعى للإرتقاء بالإنجاز كمأ ونوعاً.
- التعرف على معوقات العمل وتصنيفها ومن ثم وضع الحلول اللازمة لها.
- دراسة نشاطات وبيئة المنظمة بطريقة دقيقة وواقعية بما في ذلك طبيعة كل وظيفة والمهارات العلمية والعملية المطلوبة لشغلها.
- أهمية عقد اجتماعات منتظمة على مستوى كل قطاع أو إدارة لما في ذلك من مردود إيجابي في كشف مشاكل العمل واحتياجات الموظف، وكذلك اشعار الموظف بأهمية دوره في نجاح المنشأة، فمن خلال هذا الأسلوب نقل من كثرة المذكرات والتعاميم لإيصال ما نريد من أفكار.

(3) أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

- إلزام الإدارة العليا يعد بعداً رئيساً للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.
- يجب أن يكون رضا المستفيد في ذهن كل العاملين بالمنظمة.
- يعد عنصر الجودة أكثر أهمية من أي نوع من أنواع الاعتماد المالي.
- تساعد إدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكلفة من خلال إزالة المشاكل.
- يجب أن تتم قيادة إدارة القوى العاملة بواسطة التدريب والحماس والعمل الجماعي، وهذا يتطلب وجود برامج فعالة للتوظيف والتدريب.

■ تصرفات وسلوك العامل لها أثر فعال في التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ومن هنا فإن إخلاص العامل وجودة العمل والأهداف العامة للمنظمة والمقدرة على العمل بالانتقال الوظيفي من قسم إلى آخر كلها عوامل مهمة في هذا المجال.

■ إن المشاركة الكاملة لكل أقسام المنظمة في تصميم العملية، ومقدرة العاملين على تحقيق مستوى مقنع بالعمل معاً يعتبر من الأمور المهمة جداً.

■ يجب أن يكون انسياب إدارة العملية ذو فائدة للمنظمات العامة.

■ يجب أن تكون معلومات وتقارير الجودة جاهزة لاتخاذ القرار الفعال على أن تكون جزء من الجهاز الإداري للمنظمة.

الفروقات الأساسية بين معايير إدارة الجودة الشاملة

وإدارة المواصفات العالمية "أيزو"

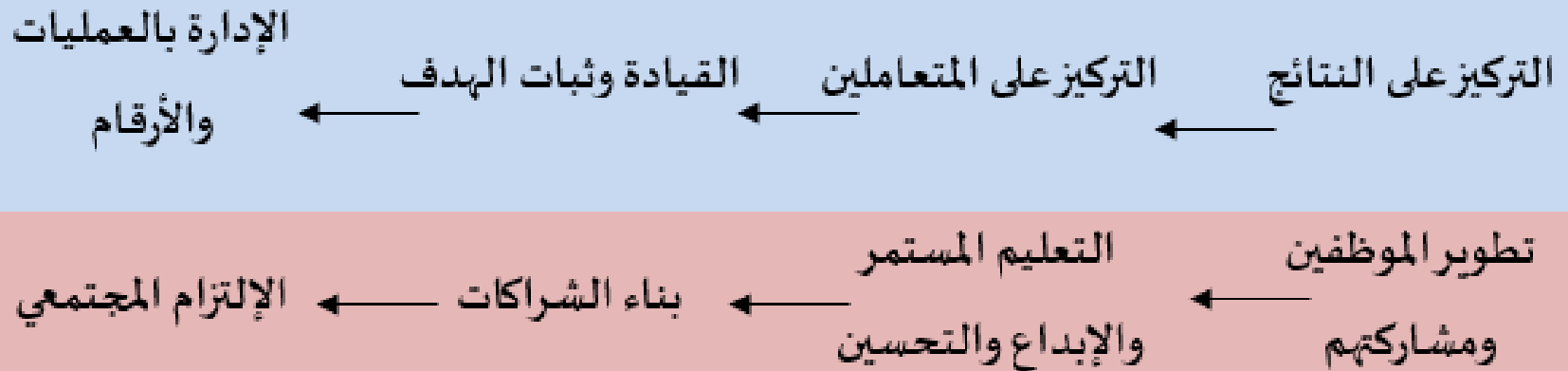
أوجه المقارنة	إدارة الجودة الشاملة	معايير المواصفات العالمية "أيزو"
محور التركيز	العمليل بؤرة التركيز	العمليل ليس بالضرورة محور التركيز
العلاقة الإستراتيجية بالمؤسسة	جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة	غير متكامل مع استراتيجية المؤسسة
العمل الجماعي	التركيز على الفلسفة والمفاهيم	التركيز على النظم والإجراءات
التحسين والتطوير	التأكد على مشاركة العاملين	ليس بالضرورة مشاركة العاملين
الثقافة	التحسين المستمر هو الوجه الآخر لإدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر ليس محل الاهتمام الأساسي
الانتشار	تتغلل في المؤسسة ككل	ممكن أن تتركز في قطاع أو قسم
المسئولية	كل فرد مسئول عن الجودة	مسئولية الجودة تقع على عاتق الإدارة المختصة بالجودة
مجال التأثير	تتضمن تغييرات جذرية	يزيد احتمال الحفاظ على الوضع القائم

المصدر: ستيفن جورج، إدارة الجودة الشاملة: الإستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة: حسين حسنين، (عمان: دار البشير، 1998).

نماذج وتطبيقات في مجال قياس الجودة:

■ نموذج التميز الأوروبي (EFQM).

المبادئ الأساسية للتميز وفق النموذج الأوروبي



المصدر: المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM).

■ التركيز على النتائج: تعمل المنظمات الممتازة على تلبية مهمتها وتقديمها المحرز نحو تحقيق رؤيتها، من خلال التخطيط وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تلي احتياجاتها على المدى القصير والطويل من أجل أصحاب المصلحة ومن لهم علاقة. بما يتضمنه ذلك من التركيز على تطوير مجموعة رئيسية من النتائج المطلوبة لرصد التقدم المحرز على رؤية ورسالة واستراتيجية، وتمكين القادة لاتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب.

■ التركيز على المتعاملين: المنظمات الممتازة تعلم بأن العملاء هم السبب الرئيسي للسعي إلى الابتكار وخلق قيمة لهم من خلال فهم وتوقع احتياجاتهم وتوقعاتهم. بما يتضمنه ذلك من التركيز على وضع تعريف واضح والتواصل لاقتراح قيمة والانخراط بنشاط العملاء في عمليات تصميم المنتج والخدمة.

- القيادة والثبات في السعي نحو تحقيق الأهداف: المنظمات الممتازة هي التي لديها القادة القادرون على تشكيل المستقبل وتحقيق ذلك. وهو ما يعني التركيز على قدرة القادة على التكيف، والتفاعل والحصول على التزام جميع أصحاب المصلحة لضمان النجاح المستمر للمنظمة.
- الإدارة بالعمليات والحقائق: تدار المنظمات الممتازة من خلال عمليات منظمة واستراتيجية مما يساعد بخلق نتائج متوازنة ومستدامة. حيث يتم التركيز على كيفية تصميم العمليات لتقديم استراتيجية، مع وضع حد لنهاية الإدارة "الكلاسيكية" للمنظمة.

■ تطوير الموارد البشرية ومشاركتها: المنظمات الممتازة تعطي قيمة للموارد البشرية وتخلق ثقافة التمكين لتحقيق أهداف شخصية ومؤسسية متوازنة. حيث يتم التركيز على خلق توازن بين الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة والتوقعات الشخصية وتطلعات الموارد البشرية للحصول على التزامها ومشاركتها.

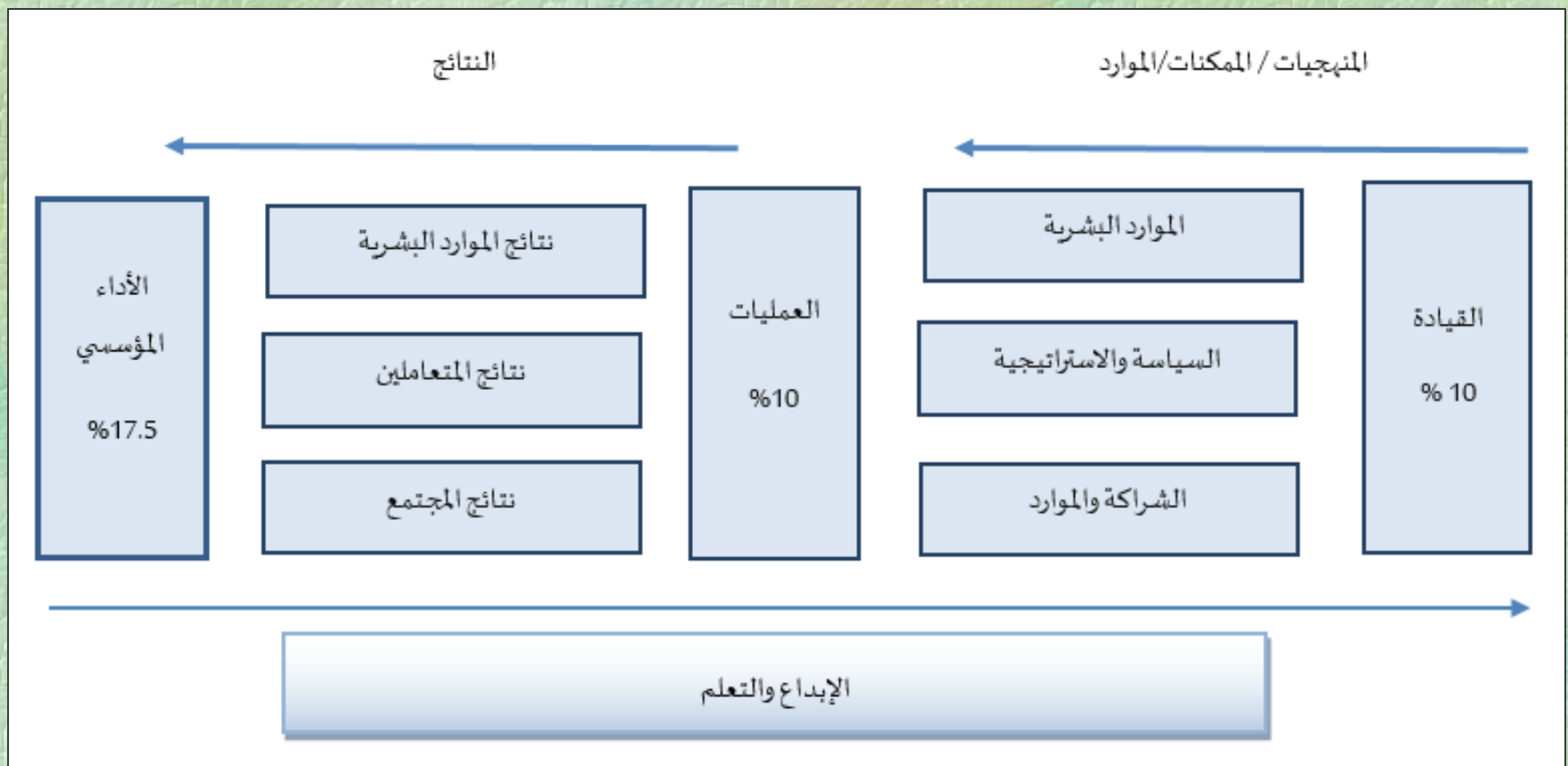
■ استمرارية التعليم والتحسين والابتكار: المنظمات الممتازة تعمل على زيادة القيمة والمستوى الادائي للمؤسسة من خلال الابتكار المتواصل والمنهجي عن طريق تسخير الابداع من أصحاب المصلحة/العملاء/المواطنون. حيث تكون هناك حاجة الى التطوير والتعامل مع الشبكات والحاجة إلى إشراك جميع أصحاب المصلحة والمصادر المحتملة للإبداع والابتكار.

■ بناء الشراكات: تسعى المنظمات الممتازة إلى تطوير والحفاظ على علاقات الثقة مع مختلف الشركاء لضمان النجاح المتبادل، ويمكن تشكيل هذه الشراكات مع العملاء والمجتمع والموردين الرئيسيين، والهيئات التعليمية أو المنظمات غير الحكومية. وقد تم توسيع المفهوم ليشمل الشراكات وراء سلسلة التوريد وينبغي أن تستند هذه على المنافع المتبادلة المستدامة لتحقيق النجاح.

■ الالتزام نحو المجتمع: المنظمات الممتازة تضمن ثقافتهم العقلية والأخلاقية وقيم واضحة ومعايير عليا للسلوك التنظيمي، والتي تمكنهم من السعي لتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وهو ما يتضمن قيام اتخاذ النشاط بمسؤوليته لتحقيق أثر أوسع للمجتمع.

معايير الجودة وفق النموذج الأوروبي:

معايير النموذج الأوروبي للجودة



■ المعيار الأول: القيادة (100 نقطة) (6 معايير فرعية):

- تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية.
- المشاركة في وضع وتطوير أنظمة العمل.
- التعامل مع جميع الفئات المعنية.
- بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية.
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع.
- تبني سياسة التغيير.

■ المعيار الثاني: السياسة والاستراتيجية (100 نقطة) (4 معايير فرعية):

- بناء السياسة والاستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين.
- اعتماد السياسة والاستراتيجية على معلومات دقيقة.
- إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية.
- شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والاستراتيجية.

■ المعيار الثالث: الموارد البشرية (100 نقطة) (5 معايير فرعية):

- تخطيط وإدارة الموارد البشرية.
- تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.
- تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية.
- الاتصال والحوار مع الموارد البشرية.
- الاهتمام بـ ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية.

■ المعيار الرابع: الشراكات والموارد (100 نقطة) (5 معايير فرعية):

- إدارة الشراكات.
- إدارة الموارد المالية.
- إدارة الممتلكات (المباني – الأجهزة – الموارد).
- إدارة الموارد التقنية.
- إدارة المعرفة.

■ المعيار الخامس: العمليات (100 نقطة) (4 معايير فرعية):

- منهجية تصميم وإدارة العمليات.
- تحسين العمليات بطرق إبداعية.
- تصميم وتطوير وتقديم الخدمات.
- إدارة وتقوية علاقات المتعاملين.

■ المعيار السادس: نتائج المتعاملين / المواطنين (175 نقطة) (2 معايير فرعية):

- الشفافية والخدمات والانطباع العام.
- مجموعة المؤشرات الخاصة بأداء العاملين.

■ المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية/العاملين (100 نقطة) (2 معايير فرعية):

- مقياس رأي الموارد البشرية:

* التحفيز.

* الرضا الوظيفي.

* الشفافية.

- مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية:

- * التحفيز والمشاركة.
- * مستويات الرضا.
- * الخدمات المقدمة للموارد البشرية.
- * الإنجازات.

■ المعيار الثامن: نتائج المجتمع (50 نقطة) (2 معايير فرعية):

- قياس رأي المجتمع.
- مؤشرات قياس الأداء.

■ المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية (175 نقطة) (2 معايير فرعية):

- مخرجات الأداء الرئيسية:

* النتائج غير المالية.

- مؤشرات الأداء الرئيسية:

* العمليات.

* المباني والأجهزة والموارد.

* الموارد الخارجية.

* المعلومات والمعرفة.

عناصر ومعايير جودة الخدمات الحكومية:

- إن عملية إدارة جودة الخدمات الحكومية هي مدخل وأسلوب شامل للعمل يتضمن جميع الأنشطة والعمليات والأفراد في جميع أجزاء المؤسسة في منظومة متكاملة.
- إن تلبية وإشباع حاجات العملاء هي جوهر عملية جودة الخدمات الحكومية وإدارتها.
- إن عملية إدارة جودة الخدمات الحكومية لا تنطبق فقط على عمليات إنتاج السلع التي يتم تقديمها للعملاء بل أيضاً على عمليات إنتاج الخدمات.

- تسعى عملية إدارة جودة الخدمات الحكومية إلى منع حدوث عيوب في السلع والخدمات المقدمة للعملاء.
- تستعين إدارة جودة الخدمات الحكومية بالعديد من الأساليب الكمية وغير الكمية لضبط الجودة.
- تعمل إدارة جودة الخدمات الحكومية في إطار تحديد رسالة ورؤية واضحة للمؤسسة يتم تحديدها في إطار خطة عمل للمؤسسة.

- التميز (Excellent).
- تركيز تلك المنظمات بشكل كبير على الجودة (Quality).
- التحسين والتطوير والدائم (Continuous Improvement).
- الحاجة إلى تغيير نظرة الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات (Data).
- العمل الجماعي (Team Work).
- إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر (Empowered).
- الاهتمام بتدريب الأفراد وتقدير جهودهم (Recognition and Training).
- ضرورة وجود رؤية مشتركة (Shared Vision).
- وجود قيادة فعالة (Effective Leadership).

معايير جودة الخدمات العامة

النتائج:

- نتائج القيادة.
- نتائج الموارد البشرية.
- نتائج الشراكات والموارد.
- نتائج العمليات (الخدمات).

نتائج

الموارد البشرية

الشراكات والموارد

الخدمات

الأدوات / إمكانات

القيادة
والإدارة

(أ) القيادة والإدارة:

- القدرة على تحديد وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقيم والأخلاقيات.
- الارتقاء بمستوى عمليات المتابعة والتقييم والتحسين.
- القدرة على تعزيز ثقافة التميز.
- الارتقاء بمستوى عملي الاتصال والتواصل.

(ب) العاملون:

- مدى تخطيط حركة العاملين لتحقيق وخدمة الأهداف.
- القدرة على تنفيذ برامج تدريب وتطوير مهارات العاملين بشكل يلبي الاحتياجات.
- إدارة التوظيف والتطوير المهني لتحقيق سياسات توظيف عادلة ومحفزة وشفافة.
- تعزيز رضا العاملين.

(ج) الشراكات والموارد:

- القدرة على إدارة عملية الشراكات.
- مستوى كفاءة وفعالية الإدارة المالية.
- مستوى كفاءة وفعالية المنشآت والموارد.
- القدرة على إدارة المعرفة.

(د) إدارة العمليات:

- مدى شمولية التصميم العام للخدمات.
- كفاءة وفعالية إدارة العمليات الداخلية وتبسيطها.
- كفاءة وفعالية إدارة العمليات الأمامية للخدمات وتحقيق القيمة المثلّى لمتلقي الخدمة.
- كفاءة وفعالية عملية المراقبة الدورية للعمليات.

(هـ) النتائج:

- نتائج القيادة والإدارة.
- نتائج العاملون.
- نتائج الشراكات والموارد.
- نتائج العمليات.

متطلبات تطبيق معايير جودة الخدمات في المنظمات الحكومية:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لأسلوب تطبيق معايير جودة الخدمات.
- تهيئة البيئة التنظيمية الإيجابية التي يسودها "الولاء، والحماس، والمبادرة وروح التفاعل الإيجابي لفهم" وقبول مفاهيم معايير جودة الخدمات.
- تبني الأنماط القيادية المناسبة لمعايير جودة الخدمات؛ بمعنى تبني القائد المتميز الذي يقوم بدعم مسيرة التحسين المستمر.
- التعليم والتدريب المستمر للعاملين على كافة المستويات، ومشاركتهم جميعا في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الجودة.

- التركيز على العميل وتعميق فكرة العميل يريد المنظمة.
- استخدام أدوات الجودة وأساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تتميز بالفعالية، ويمكن كذلك لجميع العاملين أن يطبقوها.
- سهولة فهم نظام تطبيق معايير جودة الخدمات لجميع المدراء والعاملين.
- تأسيس نظام معلومات لتطبيق معايير جودة الخدمات، ونشر المعارف الخاصة بالجودة بين جميع العاملين بالمنظمة.
- تكوين هيكل تنظيمي غير رسمي لجهود عملية تطبيق معايير جودة الخدمات يوازي الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، ويعمل من خلاله جميع العاملين في اتجاه التحسين المستمر في كافة المجالات، ويمكن تسميته باسم تنظيم الظل على أن تسانده وتدعمه الإدارة العليا.

معايير أخرى:

- دعم وتأييد الإدارة العليا.
- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.
- التخطيط للجودة.
- قياس جودة الأداء.
- تبني أنماط قيادية ملائمة لعملية تطبيق معايير جودة الخدمات.
- إدارة فعالة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

■ كما يشير بعض الباحثين إلى أن تطبيق تلك المعايير (جودة الخدمات) في القطاع الحكومي ليس بالأمر السهل، وهذا يعود للعديد من الأسباب أو المعوقات، وهي على النحو التالي:

- تأثير العوامل السياسية في عملية اتخاذ القرارات.
- تأثير قوانين الخدمة المدنية.
- عدم وضوح الأهداف.
- ضعف تطبيق أنظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات.
- ضعف وعدم توافر الخبرات والمهارات اللازمة.
- عدم توافر أنظمة تكاليف فعالة.

- عدم توافر أنظمة المعلومات.
- ضعف القدرة على التحديد الدقيق لحاجات العملاء.
- عدم توافر نظام لقياس مستوى أداء الخدمات الحكومية.
- ضعف الاهتمام بعملية قياس وتقييم الأداء وربط ذلك بنظام الحوافز.
- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

أهداف الجودة الشاملة وفوائدها

الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:

(1) خفض التكاليف :-

إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .

(2) تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل :-

فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل

أهداف الجودة الشاملة وفوائدها

الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:

(3) تحقيق الجودة:-

وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

- 1 – خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
- 2 – إشراك جميع العاملين في التطوير .
- 3 – متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات .
- 4 – تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء .

أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

- 5 - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .
- 6 - تحسين نوعية المخرجات .
- 7 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي .
- 8 - تحسين الربحية والإنتاجية .



أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

- 9 - تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- 10 - تعلم اتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق لا المشاعر
- 11 - تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

- 12 – تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.
- 13 – زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.
- 14 – تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين .
- 15 – زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

المتطلبات الرئيسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

- إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة .

المتطلبات الرئيسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

بعض المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق:-

■ أولاً : إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.

■ ثانياً : الترويج وتسويق البرنامج.

■ ثالثاً : التعليم والتدريب.

■ رابعاً : الاستعانة بالاستشاريين.

■ خامساً : تشكيل فرق العمل.

■ سادساً : التشجيع والحفز.

■ سابعاً : الإشراف والمتابعة.

■ ثامناً : استراتيجية التطبيق.

المتطلبات الرئيسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أولاً : إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة

- إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة .
- إن (ثقافة الجودة) تختلف إختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المتطلبات الرئيسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج

- إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق .
- إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في تقليل المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.
- ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة .

المتطلبات الرئيسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: التعليم والتدريب

- حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب و أدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه .
- حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

المتطلبات الرئيسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً : التعليم والتدريب

■ إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون **موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة** (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

المتطلبات الرئيسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

رابعاً : الاستعانة بالاستشاريين

- الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .

المتطلبات الرئيسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

خامساً: تشكيل فرق العمل

- يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.
- وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

المتطلبات الرئيسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

سادساً: التشجيع والحفز

- إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته.
- وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

المتطلبات الرئيسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

سابعاً: الإشراف والمتابعة

- من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم و تقويمها إذا تطلب الأمر.
- وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

المتطلبات الرئيسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ثامناً : استراتيجية التطبيق

■ إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج و تقييمها .

■ المراحل :-

1- مرحلة الإعداد

2- مرحلة التخطيط

3- مرحلة التقييم

المتطلبات الرئيسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ثامناً : استراتيجية التطبيق

1- مرحلة الإعداد

- هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى. ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة

المتطلبات الرئيسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ثامناً : استراتيجية التطبيق

2- مرحلة التخطيط

- ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق .

3- مرحلة التقييم

- وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها .

مراحل مشاريع التحسين

■ تمر مشاريع التحسين للعمليات بعدة مراحل بدءاً من اختيار العملية وحتى تنفيذ مقترحات التطوير، وفي كل مرحلة يتم استخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة لإنجاز الهدف المطلوب .

■ وسنتناول هذه المراحل :-

- المرحلة الأولى: اختيار المشروع / العملية.
- المرحلة الثانية: تحليل العملية.
- المرحلة الثالثة: جمع المعلومات وتحليلها.
- المرحلة الرابعة: ابتكار التحسينات.
- المرحلة الخامسة: تحليل الفرص.

■ وينتهي مشروع التحسين بتقديم الخطة لتطبيقها في المؤسسة ويتم

مراجعتها من وقت لآخر .

مراحل مشاريع التحسين

المرحلة الأولى: اختيار المشروع / العملية

■ هنا يتم تحديد مجال الدراسة حيث يتم التركيز على عملية رئيسية واحدة من أعمال الإدارة أو القسم في المؤسسة والمعيار في اختيار المشروع يتم بناء على الأسس الآتية:

- 1 – أن تكون العملية الأهم بالنسبة للقسم وأكثر المهام تكراراً و تستهلك معظم الوقت داخل القسم .
- 2 – أن تكون العملية تستهلك أغلب موارد القسم من حيث العمالة ، المواد ، السيارات ، العدد ، أجهزة الحاسب الآلي .. إلخ .
- 3 – أن تكون الأهم للعملاء .

مراحل مشاريع التحسين

المرحلة الأولى: اختيار المشروع / العملية

- إن سوء اختيار المشروع أو العملية سيؤدي حتماً إلى إضاعة الفرص لتطوير العمليات الحساسة للعميل أو للمؤسسة وكذلك فإنه يعتبر عاملاً من عوامل فشل برنامج الجودة في المؤسسة .
- ومن الأدوات والتقنيات التي تستخدم لاختيار المشروع نذكر ما يلي :

تحليل المنتجات والخدمات .

استبيان العملاء

مراحل مشاريع التحسين

المرحلة الثانية : تحليل العملية

- وذلك بتحديد إجراءاتها ومهامها التفصيلية من البداية إلى النهاية لتقديم الخدمة أو المنتج ويتم تحليل جميع المهام من حيث أهميتها وفائدتها للعميل أو للعملية وحساب الوقت لكل مهمة في العملية . وأيضاً يجرى هنا تحديد الأسباب الداعية للقيام بهذه المهام وكيفية أدائها .
- إن هذه المرحلة تساعد كثيراً في كشف التحسينات الممكنة ومن الأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة:

(تخطيط العملية)/(تحليل العملية)/(تحليل السبب والنتيجة)

مراحل مشاريع التحسين

المرحلة الثالثة : جمع المعلومات وتحليلها

- ويتم هنا تحديد المعلومات المطلوب جمعها وكميتها والطريقة المناسبة لجمعها . وبعد ذلك يتم تحليلها واتخاذ القرار المناسب .
- وهذا يستلزم الاتصال بالعملاء والتعرف على متطلباتهم من خلال المسح الميداني أو توزيع الاستبيانات أو دعوتهم للاجتماع بهم ، والأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة :

(اختيار العينة) / (الأدوات الإحصائية) / (الرسومات البيانية) / (استبيانات العملاء)

مراحل مشاريع التحسين

المرحلة الرابعة : ابتكار التحسينات

- بناءً على المعلومات المتوفرة والتي تم جنيها من المرحلتين السابقتين، يتم هنا تقديم مقترحات و أفكار التحسين .
- ومن الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة ما يلي:-

(الافكار) / (استبيانات العملاء)

مراحل مشاريع التحسين

المرحلة الخامسة: تحليل الفرص

- وهي المرحلة الحاسمة حيث يتم تحليل ايجابيات وسلبيات فرص التحسينات التي تم التقدم بها وذلك لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها.
- إن التحليل الجيد للتحسينات ومعرفة مآلها وما عليها يساعد كثيراً الإدارة العليا بالموافقة عليها أو رفضها.
- ومن التقنيات المستخدمة ما يلي :
- (تقييم الأفكار) / (تحليل التكاليف و الفوائد) / (تحليل مجالات القوى) /
(مخطط الطوارئ)



منهجيات تقييم الجودة: تجارب عملية

الجودة في الرعاية الصحية

"تطبيق العلوم والتقنيات الطبية لتحقيق أقصى استفادة للصحة العامة، دون زيادة التعرض للمخاطر، وعلى هذا الأساس فإن درجة الجودة تحدد بمدى أفضل موازنة بين المخاطر والفوائد".

(دونا بيديان 1980)



الجودة في الرعاية الصحية

"درجة الالتزام بالمعايير الحالية والمتفق عليها للمساعدة في تحديد مستوى جيد من الممارسة ومعرفة النتائج المتوقعة لخدمة أو إجراء أو تشخيص مشكلة طبية معينة".

الهيئة الأمريكية المشتركة الاعتماد



الجودة في الرعاية الصحية

مبادئ تحسين الجودة

1. التركيز على العميل (المريض و العاملين)
2. مفهوم العملية والنظام
3. التزام الإدارة
4. العمل بروح الفريق
5. الاعتماد على البيانات

الجودة في الرعاية الصحية

لماذا تطبيق الجودة؟

- ☐ الحاجة المتزايدة لتقديم رعاية فعالة ومناسبة.
- ☐ الحاجة لتطبيق معايير للتقليل من التفاوت في مستوى الخدمة.
- ☐ ضرورة تخفيض النفقات.
- ☐ مواكبة المؤسسات الصحية المتميزة.



الجودة في الرعاية الصحية لماذا تطبيق الجودة؟

الحصول على الاعتماد من قبل هيئات الاعتماد.



الحاجة للتعرف على احتياجات المريض وتوقعاته والالتزام بها.



المنافسة.



التحسين المستمر للخدمات المقدمة.



مقارنة بين ضمان الجودة و بين تحسين الجودة (في القطاع الصحي)

تحسين الجودة	ضمان الجودة	
التحسين ممكن دوماً	يجب اكتشاف الأداء الضعيف ومعالجته	الفلسفة
التركيز على العمليات	التركيز على الأشخاص	موضوع الدراسة
جميع الكادر	زملاء المهنة	مصدر المعرفة
تحليلية	تلخيصية	طريقة المراجعة
متضمنة	غير متضمنة	احتياجات المريض
مُحكم (جزء من خطة الإدارة)	ضعيف	الارتباط بهيكل المؤسسة
أساسي	محدود	استخدام الإحصاء
دوماً	عند اكتشاف الخلل فقط	وجود ما يدعو للعمل

مقارنة بين ضمان الجودة وبين تحسين الجودة المستمر (في القطاع الصحي)

تحسين الجودة المستمر	ضمان الجودة	
طموح دائم, هنالك سعي مستمر للتحسين.	يتحقق الرضا بالوصول للمعايير المحددة.	المرمى GOAL
تحتاج الكثير من حل المشاكل والتجريب.	تحتاج كم هائل من الأعمال الورقية.	الاحتياجات

مفاهيم خاطئة عن الجودة

1

المفهوم الصحيح

جودة الرعاية الصحية تعني:



تقديم الرعاية الصحية

بالموارد
المتاحة

بأفضل
طريقة

في
الوقت المناسب

لمن
يحتاجها

المناسبة
والضرورية

مفهوم خاطئ

الجودة

تعني
الأجهزة

والرَّوعة !!

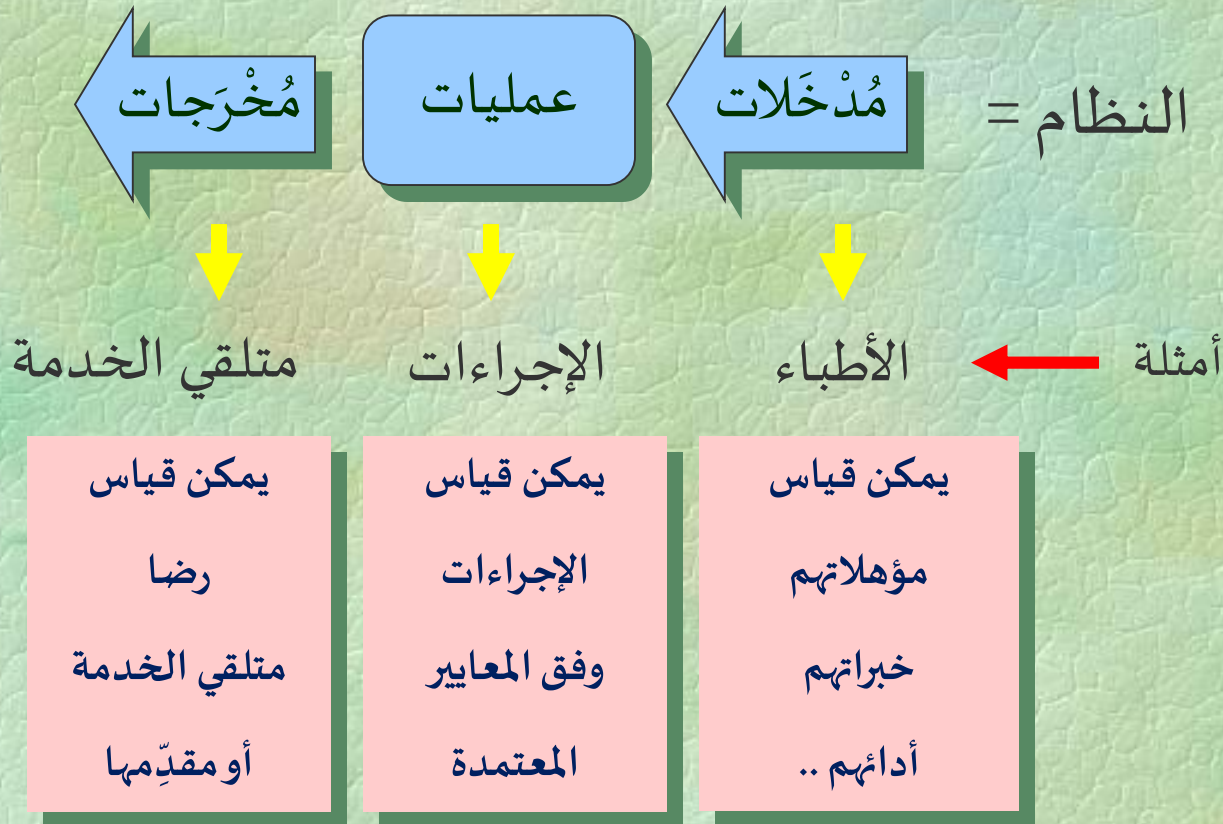
مباني فخمة

أجهزة معقدة.

المفهوم الصحيح

جودة الرعاية الصحية محسوسة ويمكن قياسها

الرعاية الصحية عبارة عن نظام

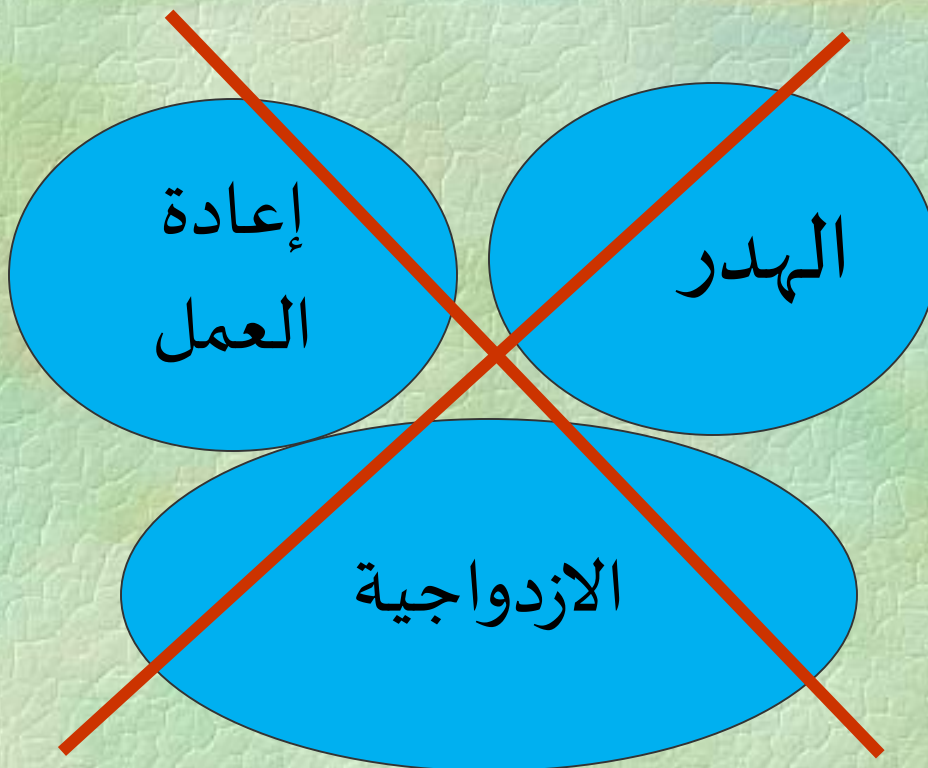


مفهوم خاطئ

الجودة
غير
محسوسة
ولا يمكن
قياسها !!

المفهوم الصحيح

التطبيق الصحيح للجودة يوفر النفقات، من خلال تفادي:



مفهوم خاطئ

الجودة
تتطلب
نفقات
عالية !!

المفهوم الصحيح

الجودة مسؤولية الجميع

تقوم إدارات الجودة بدور
المُيسِّر والمنسِّق لجهود الجودة
ونشر مفاهيم الجودة في
المؤسَّسات الصحيَّة

مفهوم خاطئ

تطبيق الجودة
مسؤولية
إدارات الجودة !!

تمرين (6):

حدد أهم 5 معوقات لتطبيق الجودة في المؤسسات
العربية، وكيفية التغلب عليها؟