

# إدارة الجودة الشاملة المتقدمة

ريم معتوق

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# إدارة الجودة الشاملة

الإدارة الشاملة للجودة هي إطار إداري يستند إلى الاعتقاد بأن المنظمة يمكنها بناء نجاح طويل الأجل من خلال وجود جميع أعضائها، من العمال ذوي المستوى المنخفض إلى أعلى المديرين التنفيذيين، والتركيز على تحسين الجودة، وبالتالي، توفير رضا العملاء.

تتطلب إدارة الجودة الشاملة من المنظمات التركيز على التحسين المستمر. وهي تركز على تحسين العمليات على المدى الطويل، بدلاً من مجرد التأكيد على المكاسب المالية قصيرة الأجل.



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# إدارة الجودة الشاملة

تُعرّف الإدارة الشاملة للجودة بأنها جهد مستمر من قبل الإدارة وكذلك موظفي مؤسسة معينة لضمان ولاء العملاء على المدى الطويل ورضا العملاء. تذكر أن عميلًا سعيدًا وراضيًا يجلب معه عشرة عملاء جدد بينما ينشر فرد محبط كلمة شفهية سيئة ويفسد العديد من عملائك الحاليين والمحتملين.

تحتاج إلى تقديم شيء إضافي لعملائك لتوقع الولاء في المقابل. يمكن قياس الجودة من حيث المتانة والموثوقية والاستخدام وما إلى ذلك.

إدارة الجودة الشاملة هي جهد منظم من قبل الموظفين لتحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم باستمرار من خلال التغذية المرتدة والبحث المناسبين. ضمان الجودة الفائقة للمنتج أو الخدمة ليس من مسؤولية عضو واحد.

# مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تحدد إدارة الجودة الشاملة سلسلة من الطرق التي يمكن بها للمنظمات أن تحقق ذلك، مع تركيز المسار المؤدي إلى التحسين المستمر الناجح على استخدام الاستراتيجية والبيانات والاتصال الفعال لغرس نظام الجودة في ثقافة المنظمة وعملياتها.

وبصورة أكثر تحديداً، تسلط الإدارة الشاملة للجودة الضوء على العمليات التي تستخدمها المؤسسات لإنتاج منتجاتها، وتدعو المؤسسات إلى تحديد تلك العمليات، ورصد أدائها وقياسه باستمرار، واستخدام بيانات الأداء هذه لدفع التحسينات. علاوة على ذلك، يدعو جميع الموظفين، وكذلك جميع الإدارات التنظيمية، إلى أن يكونوا جزءاً من هذه العملية.

# مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهداف إدارة الجودة الكاملة في القضاء على الهدر وزيادة الكفاءة من خلال ضمان أن تتم عملية إنتاج منتجات المنظمة (أو خدماتها) بشكل صحيح في المرة الأولى.

تم تطبيق إطار الإدارة هذا في البداية على الشركات في قطاع التصنيع، ولكن على مدى عقود، اعتمدته المنظمات في القطاعات الأخرى أيضاً.

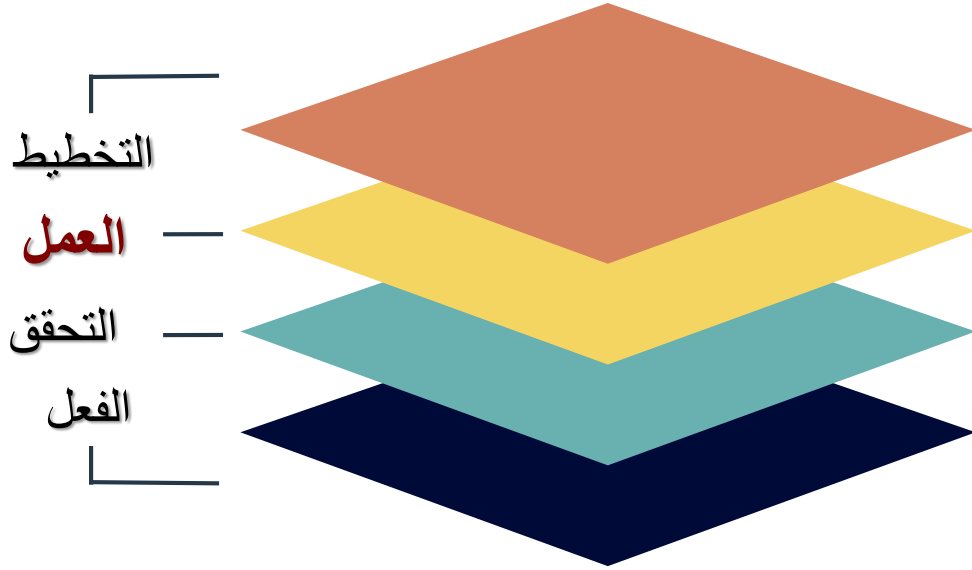
وتضمن إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل موظف على تحسين ثقافة العمل والعمليات والخدمات والنظم وما إلى ذلك لضمان النجاح على المدى الطويل.



# يمكن تقسيم إدارة الجودة الشاملة إلى أربع فئات:



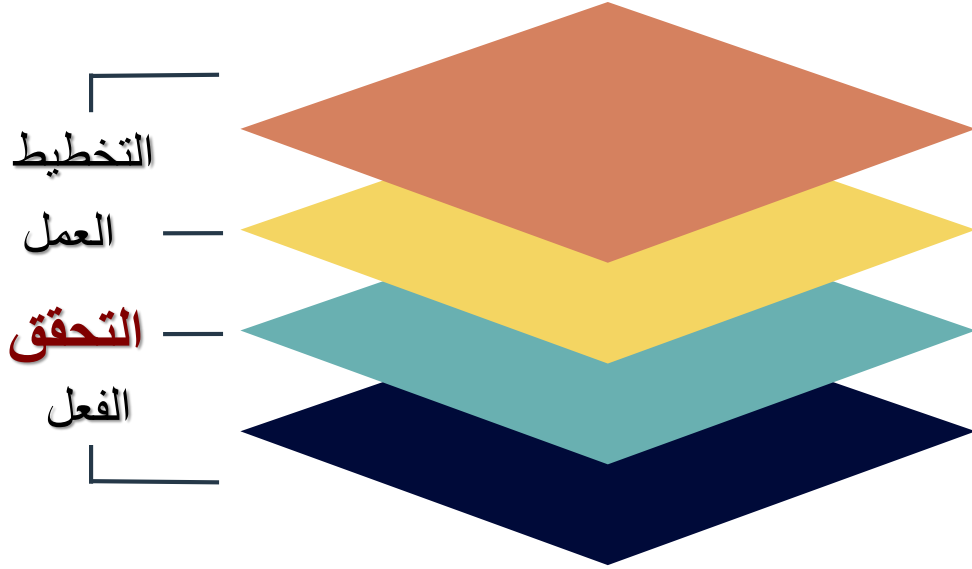
# يمكن تقسيم إدارة الجودة الشاملة إلى أربع فئات:



## مرحلة العمل

في مرحلة العمل، يضع الموظفون حلاً للمشاكل المحددة في مرحلة التخطيط. يتم وضع وتنفيذ استراتيجيات للتغلب على التحديات التي يواجهها الموظفون. كما تقاس فعالية الحلول والاستراتيجيات في هذه المرحلة.

# يمكن تقسيم إدارة الجودة الشاملة إلى أربع فئات:

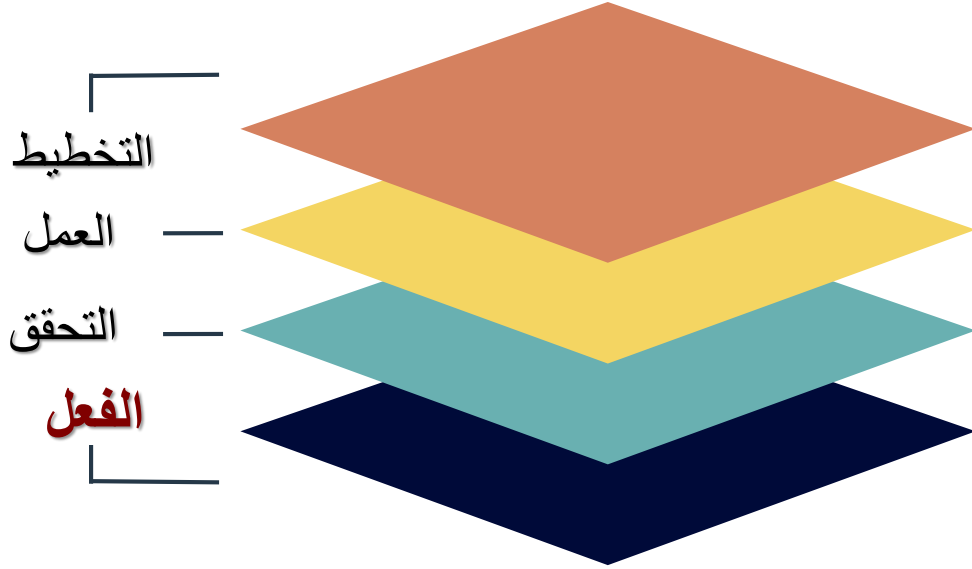


## مرحلة التحقق

مرحلة التحقق هي المرحلة التي يقوم فيها الأشخاص بالفعل بتحليل مقارنة للبيانات قبل وبعد لتأكيد فعالية العمليات وقياس النتائج.



# يمكن تقسيم إدارة الجودة الشاملة إلى أربع فئات:



## مرحلة الفعل

في هذه المرحلة، يوثق الموظفون نتائجهم ويجهزون أنفسهم لمعالجة مشاكل أخرى.

# عناصر إدارة الجودة الشاملة

يعتمد نجاح إدارة الجودة الكلية على العناصر الثمانية التالية التي يتم تصنيفها بشكل أكبر في المجموعات الأربع التالية.

- التأسيس
- البناء
- تماسك الأجزاء
- الإعراف



# عناصر إدارة الجودة الشاملة

## التأسيس

تشمل المؤسسة كذلك الأخلاقيات والنزاهة والثقة.

تم بناء عملية إدارة الجودة الشاملة بأكملها على أساس قوي للأخلاقيات والنزاهة والثقة. تشمل إدارة الجودة الشاملة كل موظف بغض النظر عن تعيينه ومستواه في التسلسل الهرمي.



# عناصر إدارة الجودة الشاملة

## التأسيس

**الأخلاق:** الأخلاق هي فهم الفرد لما هو جيد وسيء في مكان العمل. يوجد خط رفيع من الاختلاف بين الخير والشر، وهو ما تقررره. وتعلم الأخلاقيات الفرد اتباع مدونة قواعد السلوك التنظيمية والالتزام بالقواعد والأنظمة.

**النزاهة:** تشير النزاهة إلى الصدق والقيم وإخلاص الفرد في مكان العمل. تحتاج إلى احترام سياسات المنظمة. تجنب نشر شائعات غير ضرورية عن العاملين؛ لا تعمل إدارة الجودة الشاملة في بيئة ينتقد فيها الموظفون ويظعنون بعضهم البعض.

**الثقة:** الثقة هي أحد أهم العوامل الضرورية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. يحتاج الموظفون إلى الوثوق ببعضهم البعض لضمان مشاركة كل فرد. تحسن الثقة العلاقة بين الموظفين وتساعد في النهاية في اتخاذ قرارات أفضل مما يساعد بشكل أكبر في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح.



# عناصر إدارة الجودة الشاملة

## البناء

يتم وضع الطوب على أساس قوي للوصول إلى سقف التعرف. يجب أن تكون المؤسسة قوية بما يكفي لحمل الطوب ودعم السقف.

**التدريب:** يحتاج الموظفون إلى التدريب على إدارة الجودة الشاملة. يحتاج المديرون إلى توعية زملائهم العاملين بفوائد إدارة الجودة الشاملة وكيف ستحدث فرقاً في جودة منتجاتهم وتحقيق في النهاية أرباحاً لمنظمتهم. يحتاج الموظفون إلى التدريب على المهارات الشخصية، والقدرة على العمل كعضو في الفريق، والدراية الفنية، ومهارات صنع القرار، ومهارات حل المشكلات وما إلى ذلك. يُمكن التدريب الموظفين من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال داخل إداراتهم وكذلك جعلها موارد لا غنى عنها.

**العمل الجماعي:** العمل الجماعي عنصر حاسم في إدارة الجودة الشاملة. بدلاً من العمل بشكل فردي، يحتاج الموظفون إلى العمل في فرق. عندما يعمل الأفراد في انسجام تام، فإنهم في وضع يمكنهم من تبادل الأفكار والتوصل إلى حلول مختلفة من شأنها تحسين العمليات والأنظمة الحالية. يجب على أعضاء الفريق مساعدة بعضهم البعض لإيجاد حل ووضعه في مكانه الصحيح.



# عناصر إدارة الجودة الشاملة

## البناء

يتم وضع الطوب على أساس قوي للوصول إلى سقف التعرف. يجب أن تكون المؤسسة قوية بما يكفي لحمل الطوب ودعم السقف.

**القيادة:** توفر القيادة توجيهًا لعملية إدارة الجودة الشاملة بأكملها. تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى مشرف يعمل كمصدر قوي للإلهام للأعضاء الآخرين ويمكنه مساعدتهم في صنع القرار. يحتاج القائد نفسه إلى الإيمان بعملية إدارة الجودة الشاملة بأكملها حتى يؤمن الآخرون بنفس الشيء. يجب تقديم التنزيلات المناسبة والملخصات حول إدارة الجودة الشاملة من وقت لآخر للموظفين لمساعدتهم في تنفيذها الناجح.



# عناصر إدارة الجودة الشاملة

## تماسك الأجزاء

ربط جميع العناصر معاً

**الإتصال:** الإتصال يربط الموظفين ويستخرج أفضل ما لديهم. يجب نقل المعلومات من المرسل إلى المتلقي في شكلها المطلوب. يؤدي سوء الفهم الصغير في البداية إلى مشاكل كبيرة في وقت لاحق. يحتاج الموظفون إلى التفاعل مع بعضهم البعض للتوصل إلى مشاكل موجودة في النظام وإيجاد حلولهم أيضاً.

تجري ثلاثة أنواع من الاتصالات بين الموظفين:

**الاتصال الهبوطي:** يتم تدفق المعلومات من الإدارة إلى الموظفين

**الاتصال التصاعدي:** يتم تدفق المعلومات من الموظفين إلى الإدارة العليا

**التواصل الجانبي:** يتم الاتصال أيضاً بين مختلف الإدارات.



# عناصر إدارة الجودة الشاملة

## السقف؛ الاعتراف

الاعتراف هو العنصر الأخير في إدارة الجودة الشاملة. الاعتراف هو العامل الأكثر أهمية الذي يعمل كمحفز ويدفع الموظفين للعمل الجاد كفريق وتقديم أفضل دعم لهم. كل فرد متعطش للتقدير. يجب تقدير الموظفين الذين يأتون بأفكار التحسين ويؤدون أداءً جيداً بشكل استثنائي أمام الجميع. يجب أن يكافأوا بشكل مناسب لتوقع أداء رائع منهم حتى في المرة القادمة.





# نماذج إدارة الجودة الشاملة

تمكن الإدارة الشاملة للجودة الموظفين من التركيز على الجودة أكثر من الكمية والسعي جاهدين للتفوق في كل ما يفعلونه. وفقاً لإدارة الجودة الشاملة، تعتبر ردود فعل العملاء وتوقعاتهم ضرورية للغاية عندما يتعلق الأمر بصياغة وتنفيذ استراتيجيات جديدة لتقديم منتجات متفوقة على المنافسين وتحقيق إيرادات وأرباح أعلى للمنظمة في النهاية.

هناك العديد من النماذج لإدارة الجودة الكاملة وليس من الضروري حقاً أن تختار كل منظمة نفس النموذج وتنفذه.



# نماذج إدارة الجودة الشاملة

وفيما يلي مختلف نماذج إدارة الجودة الشاملة:

**جائزة Deming Application**

معايير مالكولم بالدريج للتميز في الأداء

المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

معايير إدارة الجودة للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي

**العملاء وردود أفعالهم هي أساس كل نموذج لإدارة الجودة الشاملة.** بعبارة أبسط، تبدأ إدارة الجودة الشاملة بفهم العملاء واحتياجاتهم وما يتوقعونه من المؤسسة. تصميم عمليات وأنظمة مضمونة لجمع بيانات العملاء، ومعلومات لمزيد من الدراسة والتحليل والعمل وفقاً لذلك. لا تساعدك مثل هذه الأنشطة على فهم العملاء المستهدفين فحسب، بل تتنبأ أيضاً بسلوك العملاء.

# نماذج إدارة الجودة الشاملة

يتطلب نموذج إدارة الجودة الشاملة تخطيطًا وبحثًا دقيقين. يدمج كل نموذج إدارة الجودة الكلية ردود فعل العملاء مع المعلومات ذات الصلة ويخطط وفقًا لذلك لتصميم استراتيجيات فعالة لتحقيق منتجات عالية الجودة.

وينبغي تقييم الاستراتيجيات الموضوعية لإنتاج منتجات ذات نوعية أفضل واستعراضها من وقت لآخر. تذكر أن العملاء لا يكونون راضين إلا عندما تلبي المنتجات توقعاتهم وتلبي احتياجاتهم وتكون ذات قيمة مقابل المال. ويجب أن تكون خبرتهم العامة مع المنظمة ممتعة لكي يكونوا سعداء ويعودوا إلى المنظمة حتى في المرة القادمة.

من الضروري إجراء تحسينات وتغييرات وتعديلات مستمرة في العمليات الحالية وفقًا لتوقعات العملاء لتحقيق أرباح أعلى. لا يمكن أن تكون العمليات هي نفسها دائمًا. إذا كان العميل يشكو من منتج معين لك، فاكتشف السبب الجذري للمشكلة. من المهم فهم وتنفيذ نماذج إدارة الجودة الكاملة اللازمة لتصحيح المشكلة، وإزالة العيب لمنتج عالي الجودة.

# نماذج إدارة الجودة الشاملة

يتطلب التنفيذ الناجح لنموذج إدارة الجودة الشاملة تخطيطاً مكثفًا والأهم من ذلك مشاركة كل عضو يستفيد من المنظمة (الإدارة والموردين والعملاء وحتى العملاء). بدون مشاركة كل موظف، سيكون نموذج إدارة الجودة الكلي فاشلاً تماماً.

يبدأ نموذج إدارة الجودة الشاملة بالبحث وجمع المعلومات حول المستخدمين النهائيين متبوعاً بالتخطيط والمشاركة الكاملة للموظفين من أجل التنفيذ الناجح. تحتاج الإدارة العليا إلى توعية أعضاء الفريق الآخرين بفوائد عملية إدارة الجودة الشاملة، وأهمية الجودة للبقاء على قيد الحياة على المدى الطويل وكيف يمكنهم تنفيذ نماذج إدارة الجودة الشاملة المختلفة من خلال إعطاء الأولوية لعمالهم وتعليقاتهم.



# معايير سيجما وإدارة الجودة

## Six Sigma

تم تقديم مفهوم **Six Sigma** بواسطة Motorola في عام 1986، ولكن تم تعميمه من قبل Jack Welch الذي أدرج الاستراتيجية في عمليات عمله في General Electric.

تلعب الجودة دورًا مهمًا في نجاح وفشل المنظمة. إن إهمال جانب مهم مثل الجودة، لن يسمح لك بالبقاء على قيد الحياة على المدى الطويل. تضمن معايير سيجما جودة فائقة للمنتجات عن طريق إزالة العيوب في العمليات والأنظمة. معايير سيجما هي عملية تساعد في تحسين العمليات والأنظمة الشاملة من خلال تحديد العقبات التي قد تمنع المنظمة من الوصول إلى مستويات الكمال وإزالتها في النهاية.

وفقًا لسيجما، فإن أي نوع من التحديات التي تظهر في عمليات المنظمة يعتبر عيبًا ويحتاج إلى القضاء عليه.

# معايير سيجما وإدارة الجودة

## Six Sigma

تخلق المنظمات التي تمارس **Six Sigma** مستويات خاصة للموظفين داخل المنظمة. تسمى هذه المستويات: «الأحزمة الخضراء» و «الأحزمة السوداء» وما إلى ذلك. غالبًا ما يكون الأفراد المعتمدون بأي من هذه الأحزمة خبراء في ستة عمليات سيجما.

وفقًا لـ **Six Sigma**، يشار إلى أي عملية لا تؤدي إلى رضا العملاء على أنها عيب ويجب إزالتها من النظام لضمان جودة عالية للمنتجات والخدمات. تسعى كل مؤسسة جاهدة للحفاظ على جودة ممتازة لعلامتها التجارية وتضمن عملية ستة سيجما نفس الشيء من خلال إزالة العيوب والأخطاء المختلفة التي تأتي في طريق رضا العملاء.

نشأت عملية **Six Sigma** في عمليات التصنيع ولكنها الآن تجد استخدامها في الأعمال التجارية الأخرى أيضًا. ويلزم تخصيص ميزانيات وموارد مناسبة لتنفيذ نظام سيجما الستة في المنظمات.

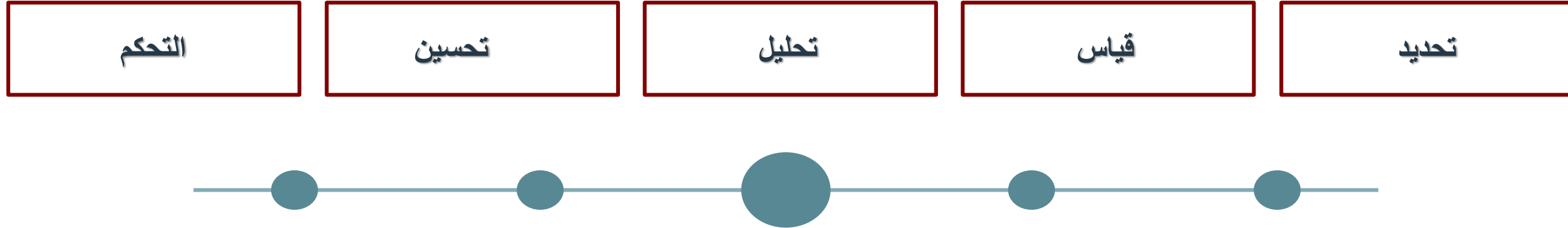
# معايير سيجما وإدارة الجودة

## Six Sigma

فيما يلي طريقنا Six Sigma

تركز **DMAIC** على تحسين ممارسات الأعمال الحالية. من ناحية أخرى، يركز **DMADV** على وضع استراتيجيات وسياسات جديدة.

لدى **DMAIC** خمس مراحل؛





# معايير سيجما وإدارة الجودة

## Six Sigma

فيما يلي طريقنا Six Sigma

تركز **DMAIC** على تحسين ممارسات الأعمال الحالية. من ناحية أخرى، يركز **DMADV** على وضع استراتيجيات وسياسات جديدة.

لدى **DMAIC** خمس مراحل؛



**حدد المشكلة؛** في المرحلة الأولى، تم تحديد مختلف المشاكل التي يجب معالجتها بوضوح. يتم أخذ ردود الفعل من العملاء حول ما يشعرون به تجاه منتج أو خدمة معينة. يتم رصد ردود الفعل بعناية لفهم مناطق المشاكل وأسبابها الجذرية.



# معايير سيجما وإدارة الجودة

## Six Sigma

فيما يلي طريقنا Six Sigma

تركز **DMAIC** على تحسين ممارسات الأعمال الحالية. من ناحية أخرى، يركز **DMADV** على وضع استراتيجيات وسياسات جديدة.

لدى **DMAIC** خمس مراحل؛



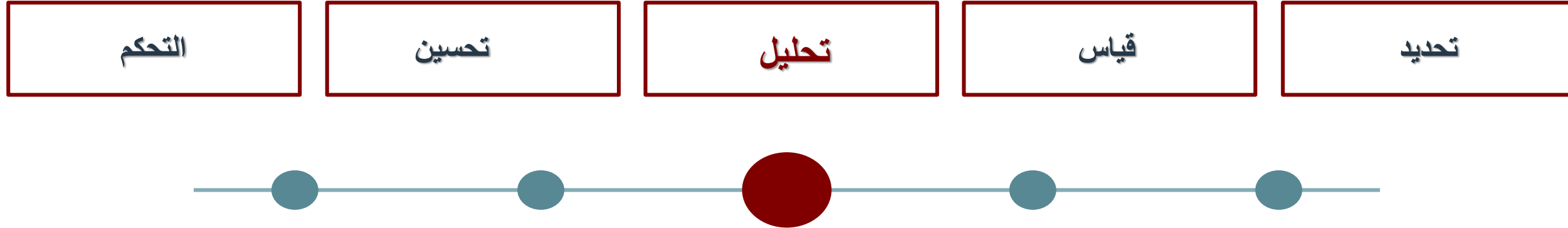
قياس ومعرفة النقاط الرئيسية للعملية الحالية؛ بمجرد تحديد المشكلة، يقوم الموظفون بجمع البيانات ذات الصلة التي من شأنها أن تعطي نظرة ثاقبة على العمليات الحالية.

# معايير سيجما وإدارة الجودة Six Sigma

## فيما يلي طريقتا Six Sigma

تركز **DMAIC** على تحسين ممارسات الأعمال الحالية. من ناحية أخرى، يركز **DMADV** على وضع استراتيجيات وسياسات جديدة.

لدى **DMAIC** خمس مراحل؛



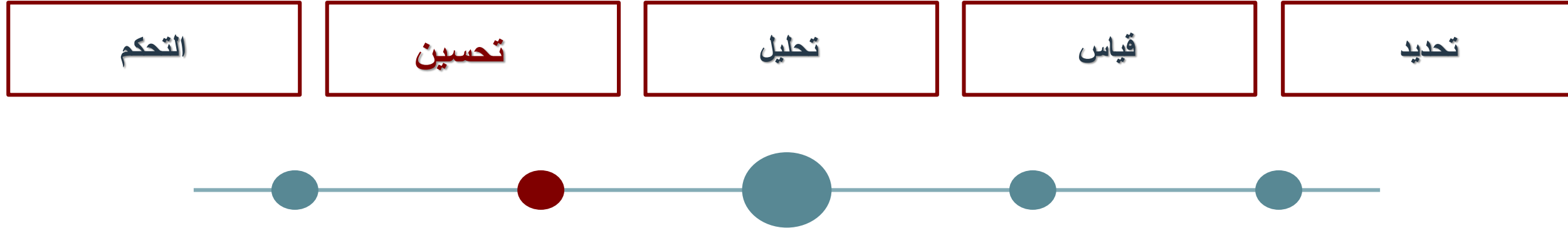
**تحليل البيانات؛** يتم التحقق بدقة من المعلومات التي تم جمعها في المرحلة الثانية. يتم دراسة السبب الجذري للعيوب والتحقق فيها بعناية لمعرفة كيفية تأثيرها على العملية بأكملها.

# معايير سيجما وإدارة الجودة Six Sigma

فيما يلي طريقنا Six Sigma

تركز **DMAIC** على تحسين ممارسات الأعمال الحالية. من ناحية أخرى، يركز **DMADV** على وضع استراتيجيات وسياسات جديدة.

لدى **DMAIC** خمس مراحل؛



**تحسين العمليات الحالية؛** تحسين العمليات الحالية بناءً على البحث والتحليل الذي تم إجراؤه في المرحلة السابقة. وتُبذل جهود لإنشاء مشاريع جديدة تكفل جودة عالية.

# معايير سيجما وإدارة الجودة

## Six Sigma

فيما يلي طريقنا Six Sigma

تركز **DMAIC** على تحسين ممارسات الأعمال الحالية. من ناحية أخرى، يركز **DMADV** على وضع استراتيجيات وسياسات جديدة.

لدى **DMAIC** خمس مراحل؛



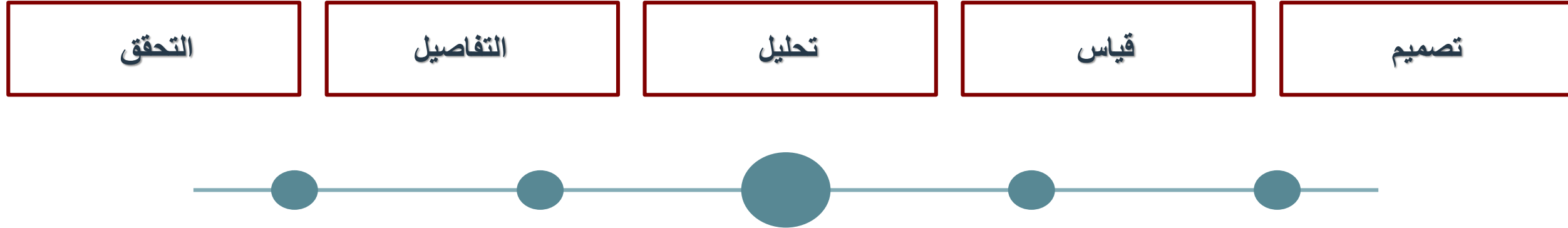
**التحكم؛** في العمليات بحيث لا تؤدي إلى عيوب.

# معايير سيجما وإدارة الجودة Six Sigma

## فيما يلي طريقنا Six Sigma

تركز **DMAIC** على تحسين ممارسات الأعمال الحالية. من ناحية أخرى، يركز **DMADV** على وضع استراتيجيات وسياسات جديدة.

### طريقة **DMADV**؛



# معايير سيجما وإدارة الجودة Six Sigma

## فيما يلي طريقتا Six Sigma

تركز **DMAIC** على تحسين ممارسات الأعمال الحالية. من ناحية أخرى، يركز **DMADV** على وضع استراتيجيات وسياسات جديدة.

طريقة **DMADV**؛



تصميم الاستراتيجيات والعمليات؛ تصميم الاستراتيجيات والعمليات التي تضمن رضا العملاء بنسبة مائة بالمائة.

# معايير سيجما وإدارة الجودة Six Sigma

## فيما يلي طريقنا Six Sigma

تركز **DMAIC** على تحسين ممارسات الأعمال الحالية. من ناحية أخرى، يركز **DMADV** على وضع استراتيجيات وسياسات جديدة.

طريقة **DMADV**؛



قياس؛ قياس وتحديد البارامترات المهمة للجودة.

# معايير سيجما وإدارة الجودة Six Sigma

## فيما يلي طريقنا Six Sigma

تركز **DMAIC** على تحسين ممارسات الأعمال الحالية. من ناحية أخرى، يركز **DMADV** على وضع استراتيجيات وسياسات جديدة.

طريقة **DMADV**؛



**تحليل؛** تحليل وتطوير بدائل عالية المستوى لضمان جودة عالية.



# معايير سيجما وإدارة الجودة

## Six Sigma

فيما يلي طريقنا Six Sigma

تركز **DMAIC** على تحسين ممارسات الأعمال الحالية. من ناحية أخرى، يركز **DMADV** على وضع استراتيجيات وسياسات جديدة.

طريقة **DMADV**؛



التفاصيل؛ تفاصيل وعمليات التصميم.

# معايير سيجما وإدارة الجودة

## Six Sigma

فيما يلي طريقتا Six Sigma

تركز **DMAIC** على تحسين ممارسات الأعمال الحالية. من ناحية أخرى، يركز **DMADV** على وضع استراتيجيات وسياسات جديدة.

طريقة **DMADV**؛

تصميم

قياس

تحليل

التفاصيل

التحقق



التحقق؛ التحقق من مختلف العمليات وتنفيذها في النهاية.