

# إدارة الجودة

م. سنا بي أو غلو

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد



## محاور المحاضرة

- تعريف الجودة
- التطور التاريخي لمفهوم الجودة
- أبعاد جودة السلع
- أبعاد جودة الخدمة
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000
- الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
- مفهوم ثقافة الجودة
- بناء ثقافة الجودة
- مبادئ بناء ثقافة الجودة



## تعريف الجودة

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين وعلى اختلاف تخصصاتهم، لذا فإن النظرة إلى هذا المفهوم تختلف باختلاف تخصص الباحث، فالمهندس له نظرة تختلف عن نظرة الإداري عن نظرة العميل عن نظرة الحرفي وهكذا، لذا فإنه غالباً ما يجد الباحثون صعوبة في تحديد معنى الجودة بدقة وهذا يعود إلى إمكانية استخدامها بصفة عامة مطلقة أو نسبية متخصصة، ويعود أصل مصطلح الجودة إلى اللغة اللاتينية فهي مشتقة من كلمة *Qualitas*، والتي تعني طبيعة الشيء أو نوعيته وهي تدل على المتانة والصلابة، كما أنها عبر التاريخ كانت تعني الدقة والالتقان والالتزام بمعايير معينة، ويظهر ذلك جلياً من خلال التأمل في الآثار والأبنية التاريخية والزخارف والتماثيل والقلاع والقصور والأهرامات وغيرها.



## تعريف الجودة

نتيجة لما سبق فإنه هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الجودة، فمثلاً "النجار" سيعرف الجودة بأنها الحصول على خشب ناعم خالي من العراوي، أما "الحداد" فيعرفها بأنها الحصول على الحديد الطري القابل للتشكيل بالأشكال المرغوبة، أما المصرفي فسيعرفها بأنها الخدمة الجيدة، والعاملين في الرعاية الصحية سيعرفون الجودة بأنها جودة واستمرارية الرعاية، أما العاملين في الفنادق والمطاعم سيعرفونها بتحقيق رضا العميل، والصناعيين سيعرفونها بالمطابقة للمواصفات الموضوعية وهكذا... ولكن في الإطار الأكاديمي فإننا نسعى لسرد وتحليل تعريفات أكاديمية علمية صادرة عن متخصصين وجهات وهيئات متخصصة تعنى بهذا المفهوم كما يلي:



# تعريف الجودة

يعرف إدوارد ديمينج *E.Deming, 1986* الجودة بأنها المطابقة للمواصفات مع الاستمرار في تخفيض التكلفة،

أما فيليب كروسبي *Philip Crosby*

فعرّف الجودة بأنها المطابقة للمواصفات وإنتاج السلع وتقديم الخدمات بدون أية أخطاء *Zero Defects*، ويعرفها جيني شي

تاجوشي *G. Taguchi* بأنها تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه

للعلاء في السوق، وتتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات

الجانبية على المجتمع كالتلوث والضجيج والهدر والنفايات





## تعريف الجودة

❖ **المفهوم المطلق للجودة:** توظف الجودة وفقاً لهذا المفهوم باعتبارها مفهوماً مطلقاً ومثالياً مشابهاً لمفاهيم الخير، والجمال، والحقيقة، لوصف شيء ما كالمطاعم الفاخرة والسيارات الفارهة على سبيل المثال، حيث تضيف تبعاً لذلك على مرتادي هذا النوع من المطاعم وأصحاب هذا الصنف من السيارات قيمة وهيبة. فالجودة بهذا المعنى تتميز بخاصيتي الندرة والتكلفة، وهي مرادفة في هذه الحالة للجودة العالية أو الجودة الأعلى، حيث يقول **فيفر وكوت Coote & Pfeffer** في هذا الصدد: معظمنا معجب بالجودة، وكثير منا يريدّها، وقليل منا يمكنه أن يمتلكها، ويقابل هذا المفهوم للجودة مدخل التفوق عند جارفن.



## تعريف الجودة

❖ **المفهوم النسبي للجودة:** يمكن أن يأخذ المفهوم النسبي للجودة أحد المعنيين: المعنى الأول هو المعنى الإجرائي للجودة الذي يهتم بقياس وضمان المطابقة لمواصفات محددة سلفاً، أي هل تم إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وفقاً لما هو مطلوب أو ما هو متوقع؟، وهذا ما يسمى بالملاءمة للغرض، ويتم تحقيق الجودة بمعناها الإجرائي من خلال تبني ما يعرف بنظام ضمان الجودة، الذي يسمح بإنتاج منتج أو تقديم خدمة مطابقة لمعايير أو مواصفات خاصة، ويقابل هذا المعنى عند *Garvin* المدخل القائم على التصنيع.

أما المعنى الثاني هو المعنى **التحويلي** للجودة، الذي يتعلق أكثر بالتحسين المستمر والتغيير التنظيمي، ويركز على الجوانب غير الملموسة للجودة، مثل رعاية وخدمة العملاء لتحقيق رضاهم وسعادتهم، وبالتالي الحفاظ على ولائهم، ويتطابق هذا المعنى مع المدخل القائم على المستخدم عند جارفين، كما يعتمد هذا المعنى على التحسين الذي يعبر عن فعل الأمور بشكل صحيح، وليس مجرد القيام بالأشياء الصحيحة.





# التطور التاريخي لمفهوم الجودة

لقد مر مفهوم الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة، ففي الحضارات القديمة، تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى عام 2000 قبل الميلاد، حيث ورد في أحد تشريعات حمورابي القانون رقم 299 الذي ينص في بعض بنوده أنه: "إذا قام ببناء منزل وكان عمله ليس متيناً وسقط المنزل وقتل صاحبه فإن ذلك البناء يستحق عقوبة القتل"، كذلك تمكن المفتشون الفينيقيون من القضاء على تكرار مخالفات الجودة بقطع يد من يصنع منتجاً معيباً، والزائر لمتحف اللوفر في مدينة باريس يجد لوحة ضخمة تحتوي على أقدم لائحة جزاءات لحالات الإهمال والقصور في الأداء، وفي عصر الإغريق طلب أبو قراط من تلاميذه أن يقسموا يمين الولاء على أن يقدموا لمرضاهم أفضل خدمة ورعاية، في حين اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية، وقد ظهر ذلك من خلال الرسم الموجود على المعابد، والذي أظهر صور لقاطع حجر ينفذ نقشاً وفقاً لطلب أحد العملاء، بينما يقوم مفتش الجودة بالتأكد المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وفقاً للمعايير الموضوعية، كما أن عملية بناء الاهرامات بدقة كبيرة وبناء ودهان الحيطان في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية الفحص والرقابة







# التطور التاريخي لمفهوم الجودة

كان للحضارة الإسلامية اسهامات في موضوع الجودة حيث أنها تحت على الإتقان في العمل والإحسان والمساواة وإحترام مبدأ العمل والتعاون ومراقبة العمل والعمل الجماعي والتماسك والإعداد الجيد للعمل، وفي العصر الحديث: يرجع الفضل إلى فريدريك تايلور 1915 في أنه أول من فكر وحاول استخدام أساليب وطرق جديدة للتحسين والارتقاء بمستوى أداء العمالة غير المهرة في الشركات الصناعية، كما فصل تايلور بين التخطيط والتنفيذ وبذلك ظهر قسم مستقل للتفتيش ومراقبة الجودة، وفي الفكر الإداري المعاصر أصبح ينظر إلى الجودة على أنها وظيفة مستقلة شأنها شأن باقي الوظائف في المنظمة، ولقد تطور هذا المفهوم بشكل مستقر وثابت، حيث ظهرت العديد من الممارسات والمداخل التي رسخت مفاهيم الجودة مثل حلقات الجودة التي انطلقت من اليابان 1962 وانتقلت إلى الولايات المتحدة في نهاية السبعينيات، وكذلك ظهور مفاهيم وأدوات مثل التصنيع الرشيق *Lean Manufacturing* المشتق من نظام تويوتا الياباني والتصنيع الفائق



# التطور التاريخي لمفهوم الجودة

والأدوات التي نقلت مفهوم الجودة من المفهوم القديم القائم على التفتيش والفحص والذي لا يمنع حدوث الأخطاء، إلى المفهوم الحديث للجودة والذي يرسخ فكرة أن العميل هو من يوجه المنظمة ويقود الجودة في السوق، وذلك من خلال أداء الأعمال الصحيحة بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة وتحديد أسباب المشكلات التي قد تحدث ومتابعتها قبل وقوعها، والشكل التالي يلخص مراحل تطور مفهوم الجودة من المفهوم القديم للمفهوم الحديث.

TIME:	1900's	1930s	1960s	1980s and Beyond
FOCUS:	Inspection	Statistical sampling	Organizational quality focus	Customer driven quality
	 <p>المفهوم القديم للجودة Inspect for quality after production.</p>			 <p>المفهوم الحديث للجودة: Build quality into the process. Identify and correct causes of Quality problems.</p>



# أبعاد جودة السلع

قدم ديفيد جارفن *David Garvin* ثمانية أبعاد لجودة السلعة في مقال نشره في مجلة *Harvard Business Review* في عدد ديسمبر 1987، ومن ثم توالى مساهمات الباحثين في هذا المجال وأوضحوا أنه ليس من الضروري توفر كل الأبعاد حتى نطلق صفة الجودة على السلعة، حيث يتوقف ذلك على طبيعة السلعة وعلى إدراك المستخدم لهذه السلعة، وتتمثل أبعاد جودة السلعة فيما يلي:

❖ **الأداء *Performance*:** ويقصد بهذا البعد خصائص المنتج الأساسية، والمنافع التي يشتري العميل السلعة لأجلها والتي تنتج عن استخدام السلعة مثل: درجة التبريد أو التسخين بالنسبة للمكيف، درجة وضوح الألوان بالنسبة للشاشة، سرعة الآلة.

❖ **الصفات الخاصة (المظاهر الخاصة) *Special Features*:** ويقصد بها الخصائص الثانوية والصفات الكمالية المضافة، والتي قد تكون بناء على طلب العميل على شكل خيارات معينة والتي تسهل عملية استخدام أو تشغيل السلعة مثل: جهاز التحكم عن بعد، جنوط كروم بدلاً من الحديد، مسجلة *LCD* بدلاً من مسجلة عادية.



## أبعاد جودة السلع

- ❖ **المطابقة Conformance:** وتعني الإنتاج حسب المعايير والمواصفات المحددة، والتي تلبي متطلبات العميل.
- ❖ **الاعتمادية (الموثوقية) Reliability:** وتعني مدى ثبات أداء السلعة بمرور الوقت دون أن تتوقف أو تتعطل، أي متوسط الزمن الذي تتعطل فيه السلعة. أي ما مدى اعتمادية العميل على ماكينة براون لعمل الكبة، مدى اعتمادية العميل على موبايل سامسونغ.
- ❖ **المتانة Durability:** ويقصد به العمر التشغيلي المتوقع حيث كلما طال هذا العمر كانت السلعة أجود.
- ❖ **القابلية للخدمة Serviceability:** ويقصد بها مدى سرعة وسهولة صيانة وإصلاح السلعة في حالة تعطلها وتوفر قطع الغيار، بحيث يمكن للفنيين في المنظمة القيام بعمليات الإصلاح بأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة.
- ❖ **الاستجابة Responsiveness:** وتعني مدى سرعة تجاوب البائع مع متطلبات واستفسارات العميل وهذا يتطلب امتلاك المنظمة للمرونة الكافية للاستجابة لهذه المتطلبات والتغيرات المحتملة في أذواق العملاء، وكذلك مدى لباقة وكياسة وود البائع في التعامل مع العميل.



## أبعاد جودة السلع

❖ **النواحي الجمالية Aesthetics:** وتعني مدى إدراك العميل للجوانب الجمالية في السلعة والتشطيبات النهائية فيها مثل اللون، الشكل، الحجم، الوزن، الطول، النعومة.

❖ **الجودة المدركة Perceived Quality:** وتدعى أيضاً السمعة Reputation: ويقصد بها إدراكات العميل وخبرته السابقة ومعلوماته عن السلعة أو المنظمة التي تنتجها، وكذلك اسم العلامة التجارية، الإعلان، الكلمة المنطوقة، والتي تؤثر بشكل كبير على حكم العميل على جودة السلعة، فمثلاً سمعة موبايل سامسونغ عموماً جيدة جداً لدى المستهلك





# أبعاد جودة الخدمة

يعرف كرنورز Gronroos, 1984 جودة الخدمة بأنها نتيجة عملية تقييم يقارن فيها العميل توقعاته بالخدمة المقدمة، في حين يعرفها (Parasurman, Zeithmal & Berry, 1985) جودة الخدمة بأنها تعني الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها.

لقد تعرضت معظم الكتابات التي تناولت موضوع جودة الخدمة إلى الأبعاد التي يبني على أساسها العملاء توقعاتهم، وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة إليهم، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو العناصر الأساسية التي يتكون منها كل بعد، فقد قدم كل من (Lehtinen & Lehtinen, 1982) ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة هي:

- **الجودة المادية (Physical Quality):** والتي تضم المظاهر المادية للخدمة والبيئة المحيطة، مثل التجهيزات والمباني.
- **جودة المنظمة (Corporate Quality):** والتي تتعلق بالصورة الذهنية للمنظمة لدى العملاء.
- **الجودة التفاعلية (Interactive Quality):** والتي تنتج عن التفاعل بين المنظمة والعملاء من جهة وبين العملاء مع بعضهم من جهة أخرى.



## أبعاد جودة الخدمة

يعرف كرنورز 1984 Gronroos جودة الخدمة بأنها نتيجة عملية تقييم يقارن فيها العميل توقعاته بالخدمة المقدمة، في حين يعرفها (Parasurman, Zeithmal & Berry, 1985) جودة الخدمة بأنها تعني الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها.

لقد تعرضت معظم الكتابات التي تناولت موضوع جودة الخدمة إلى الأبعاد التي يبني على أساسها العملاء توقعاتهم، وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة إليهم، لكن أهم تلك الأبعاد تم جمعها وتلخيصها، واختصارا تسمى RATER **الاعتمادية (الموثوقية) Reliability**: تتمثل في ثبات الأداء وقدرة المنظمة على تقديم الخدمة التي وعدت بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها، بالإضافة إلى أداء الخدمة بطريقة صحيحة من أول مرة، ويضم هذا البعد ما يلي: الدقة في الحسابات، الحفاظ على سجلات صحيحة، تقديم الخدمة في المواعيد المحددة.

**الضمان Assurance**: ويعبر عن مدى إلمام ومعرفة العاملين بمهام وظائفهم وقدرتهم على مجاملة العاملين وتزويدهم بالمعلومات الكافية، وبت الثقة والأمان والطمأنينة في نفوسهم، وتظهر أهمية هذا البعد في خدمات معينة بشكل خاص مثل خدمات الإسعاف والرعاية الصحية والإطعام والكوافير وغيرها.





## أبعاد جودة الخدمة

- ✕ **الجوانب المادية الملموسة Tangibles:** وتشمل الدلائل والبراهين المادية لمنظمة الخدمة مثل المباني والديكورات والنظافة والمعدات ومظهر العاملين والروائح والموسيقا، حيث أن عدم نظافة أرضية مطعم ما أو سوء مظهر ملابس العاملين فيه سيؤثر على حكم العميل على جودة خدمة الإطعام عموماً.
- ✕ **التعاطف مع العميل Empathy:** ويعني إشعار كل عميل بالاحترام والعناية والاهتمام الشخصي به وتفهم احتياجاته، وتقديم النصح والمشورة لتصويب قراره عند طلب الخدمة، فمثلاً إرشاد العميل لشراء وجبة خفيفة الدسم بدلاً من وجبة قام بطلبها نظراً لأن العميل يعاني كما أوضح من ارتفاع نسبة الدهون الثلاثية لديه.
- ✕ **الاستجابة Responsiveness:** وتعني مدى السرعة في تقديم الخدمة للعملاء، والرد الفوري على استفساراتهم وشكاويهم، ويقاس هذا البعد درجة تفاعل العاملين في المنظمة مع العملاء.



# مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كمدخل وفلسفة إدارية حديثة تتوافق مع التغيرات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية العالمية، ويساعد المنظمات لتحسين قدراتها التنافسية في السوق، **والتعريف البسيط** لهذا المفهوم هو أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال أرضاء العملاء، وإدارة الجودة الشاملة هو المصطلح الذي أطلقته قيادة الأنظمة الجوية في البحرية الأمريكية عام 1985 لوصف منهجية الإدارة اليابانية في تحسين الجودة، وفي عام 1997 اعتمد اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين *JUSE* مصطلح إدارة الجودة الشاملة، ليحل محل مصطلح مراقبة الجودة الشاملة *TQC* الذي كان مستخدماً في اليابان حتى ذلك الوقت.



# مفهوم إدارة الجودة الشاملة

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح على النحو التالي:

✓ **الإدارة:** وتعني علم وفن تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة الأنشطة المتعلقة بتحسين الجودة، والمحافظة على موارد المنظمة للمساهمة في جهود تحسين الجودة.

✓ **الجودة:** تعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته، كما أنها درجة الامتياز والتفوق التي يوفرها المنتج عن منتجات المنافسين.

✓ **الشاملة:** وتعني مشاركة كل الأفراد والأنشطة في المنظمة في جهود التحسين المستمر للجودة.

وبالتالي بناء عليه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: فن إدارة كافة أجزاء ومكونات المنظمة لتحقيق الامتياز والتفوق.



# فلسفة إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية ذات معالم جديدة تتبلور وتتضح في الآتي:

أ- وجود قيادة فعالة تتمتع برؤية موضوعية طويلة المدى والاهتمام بالإنجازات العملية أكثر من الشعارات والخطابات.

ب- انهماك العاملين والعمل الجماعي، يمثل العمل الجماعي أحد الأعمدة الرئيسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بمعنى أن تكون هناك رؤية واحدة مشتركة تمثل توجهاً موحداً للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد، فالتركيز على العمل الجماعي يتيح الفرصة لتفجير المواهب والطاقات الابتكارية، وإتاحة الفرص لتبادل الخبرات وتكوين منظمات مترابطة ومتفاعلة.

ت- قبول التغيير والتعامل معه على أنه حقيقة، وتتبلور عملية التغيير في تغيير الهيكل التنظيمي أو في ثقافة المنظمة أو في النمط الإداري السائد أو في العمليات.

ث- أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة *Doing the thing right the first time and any time*، وهذا سيؤدي إلى تحقيق مبدأ العيوب الصفرية.

ج- التميز التنافسي والذي يتأتى من خلال الأفكار الابتكارية والخلقة.

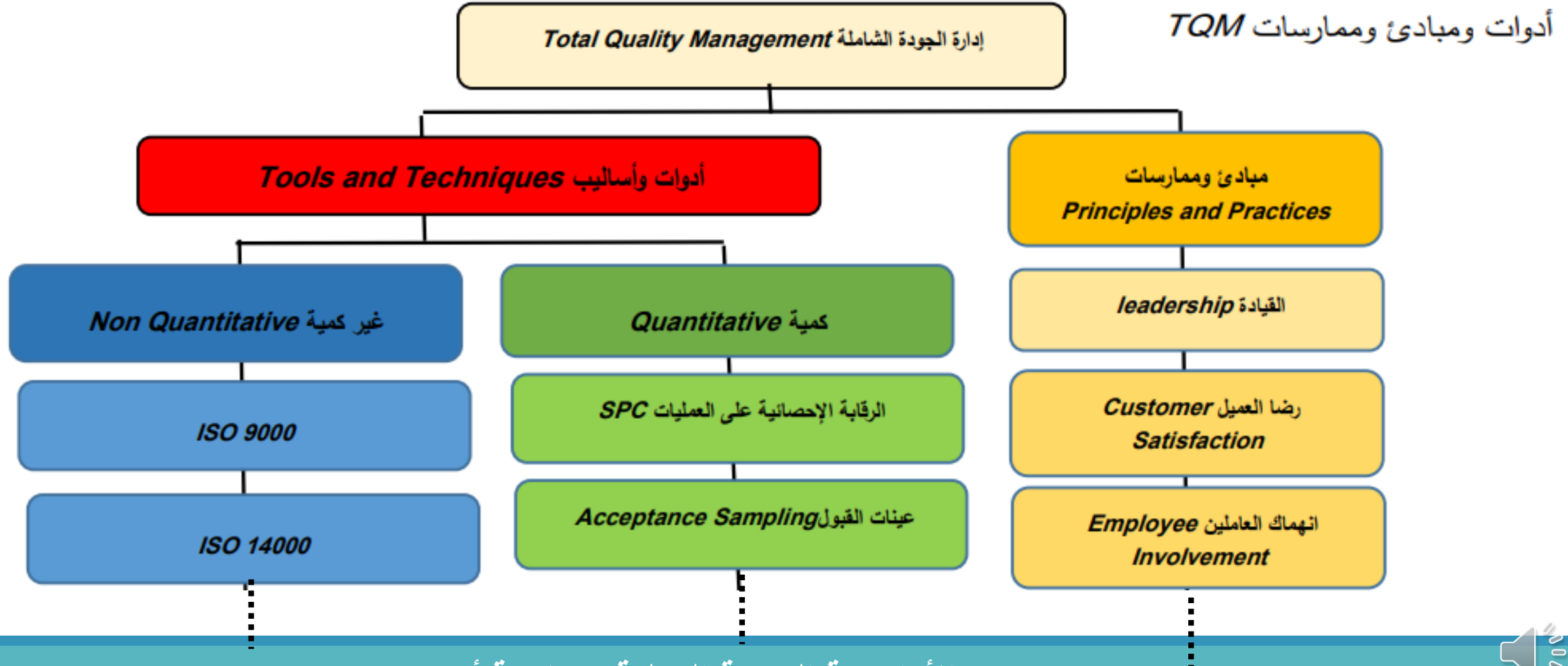


# فلسفة إدارة الجودة الشاملة

- ح-تحقيق الربح من خلال التحسينات المستمرة والتراكمية التي يتم إدخالها على المنتج.
- خ-تعزيز مفهوم الملكية النفسية للمنظمة لدى العاملين بما يدفعهم للعمل بحماس.
- د-التركيز على فكرة أن لا شيء خاطئ لا تعني كل شيء صحيح *Nothing wrong ≠ every things right*، وهذا الفكرة تخلق حماس ودافعية مستمرة لدى العاملين للتحسين والبحث عن المشكلات والعيوب والتصدي لها قبل ظهورها.
- ذ-التدريب الفعال لجميع العاملين على أسس الجودة وتنمية الوعي بأهمية مفهوم علاقات العميل-المورد داخلياً وخارجياً.
- ر-التركيز على مبدأ تقليل التكلفة الكلية وليس بالضرورة محاولة تحقيق أقل تكلفة لكل نشاط على حده.
- ز-تجنب القرارات غير المعتمدة على معلومات صحيحة ودقيقة وحديثة لتحسين وتطوير العمليات.
- س-خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تتسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على التعاون، والعمل على تحقيق رضا العملاء عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية.

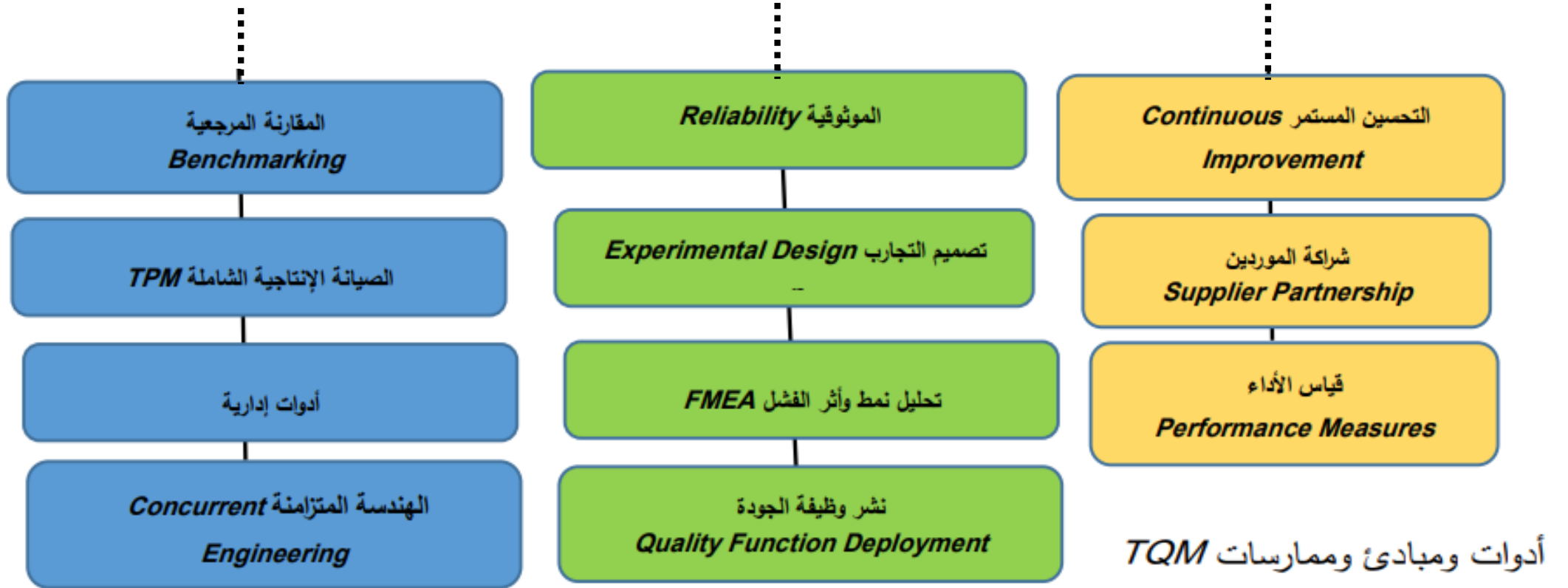


# فلسفة إدارة الجودة الشاملة





# فلسفة إدارة الجودة الشاملة





# إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000

في أعقاب التطور العالمي لمفهوم الجودة برزت الحاجة إلى الاهتمام بجودة العمليات إلى جانب جودة السلع والخدمات، بعد أن أصبحت الجودة ضرورة ملحة لنجاح أي منظمة وأداة من أدوات التطور والتميز، إذ أصبحت شهادة الأيزو جواز السفر الذي يسمح للمنتجات الانتقال من المجال المحلي إلى المجال العالمي، إن ظهور معايير الأيزو و زيادة إقبال المنظمات و الحكومات عليها يدل بشكل كبير على الانتقال الفكري الذي استطاعت أن تحققه، فبعد أن كانت مسألة الجودة فلسفة خاصة بالإدارة اليابانية فقط تحولت في زمن قياسي إلى محور اهتمام عالمي، ولم يكن ذلك ممكناً إلا عن طريق تحويل الفلسفة إلى نظام يسمح للجميع باكتسابه و الاستفادة منه ومشاركته، مع العلم أنه يمكن للمنظمة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة بدون الحصول على الشهادة، والعكس صحيح إذ يمكن للمنظمة الحصول على الشهادة دون استخدامها مدخل إدارة الجودة الشاملة، كما يمكن اعتماد نظام الأيزو 9000 كمقدمة أولية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أنه ليس بديلاً عنها، فهما مدخلان غير متعارضان بقدر ما أنهما متكاملان. والشكل التالي يوضح العلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة.



# إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000

الأيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني	موجهة بفلسفة ومفاهيم وأساليب شاملة
ليس ضرورياً أن تكون موجهة بالعملاء	موجهة بالعملاء
قد لا تمثل جزءاً متكاملًا من الاستراتيجية	تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المنظمة
يمكن تطبيقه على أقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل	تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات وفرق العمل والمستويات الإدارية
المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقاً للتحسينات التي أفرزتها فلسفة الجودة الشاملة إن وجدت	تمثل رحلة لا نهاية لها فالتحسين والتطوير المستمرين يمثلان محاور أساسية لهذه الفلسفة
قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة	كل فرد في المنظمة مسؤول عن الجودة
تركز على طرائق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني بشكل أساسي	تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني
من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها	تحتاج إلى إحداث تغييرات في الثقافة والمفاهيم والعمليات
مشاركة العاملين ليست ضرورية	تركز على أنهماك وتمكين العاملين



# الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

## الاختلافات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

معايير المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي رأسي يتصف بالجمود	مرن أو أقل تعقيدا (أفقي أو دائري)
التوجه	نحو الانتاج	نحو العميل
القرارات	قصيرة الأجل، تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية.	طويلة الأجل، تبنى على الحقائق.
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة وعدم الثقة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناءً على الصلاحيات (شرطي مرور للمخالفات)	نظرة الميسر والمدرّب والمعلم والصديق
أسلوب إنجاز العمل	العمل الفردي	العمل الجماعي
التركيز	على المنتج	على المنتج والعمليات
المشاركة	مجرد مشاركة العاملين في بعض القرارات	انهماك وتمكين العاملين



# الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

معايير المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
التحسين	وقت وقوع الاعطال	التحسين المستمر
التعامل مع البيانات	حفظ البيانات	تحليل البيانات وتفسيرها وإجراء المقارنات
التوجه الرئيسي	نحو تحقيق الأرباح	نحو تحقيق رضا العملاء
الموردين	تنظر إليهم بأنهم استغلاليين	تنظر إليهم أنهم شركاء
العملاء	تركز على العميل الخارجي	تركز على العميل الداخلي والخارجي
النظرة للعاملين والتدريب	العاملين عبء لهم تكلفة (أجور)	العاملين استثمار وأصل من أصول المنظمة
حل المشاكل	عن طريق المدراء	عن طريق فرق العمل
المسؤولية	فردية	جماعية



# مفهوم ثقافة الجودة

ثقافة الجودة ليست عملية سهلة وسريعة تتم بين عشية وضحاها، ولكنها مشوار طويل وشاق يبدأ مع الفرد منذ بدايته في العمل حتى يتعود على حسن أداء العمل وعلى معنى الانهماك فيه بكل جدية وإخلاص وتقان، كما أن هذه العملية ليست فردية يمكن أن يقوم بها شخص ما أو منظمة بعينها ولكنها مهمة جماعية لا بد أن يشارك فيها جميع أفراد المجتمع ومؤسساته المجتمعية كالأسرة والمدرسة ودور العبادة ووسائل الإعلام المختلفة.

وتتسق تعريفات ثقافة الجودة مع تعريفات الثقافة التنظيمية لكن مع تركيزها على رضا العملاء والتحسين المستمر، وفي هذا السياق يعرف (Goetsch and Stanley, 1994) ثقافة الجودة بأنها نظام القيم التنظيمية، والتي تشمل القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات الناتجة من بيئة المشاركة، والتي تؤدي إلى التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الجودة، ويؤكد على ذلك كل من (Goetsch&Davis.2016) حيث عرفا ثقافة الجودة بأنها نظام يضم قيم تنظيمية ناتجة عن بيئة سائدة تؤدي إلى تحقيق تحسين مستمر للجودة، وتتكون من قيم وتقاليد، وإجراءات، وتوقعات تعزز الجودة،





# مفهوم ثقافة الجودة



يتضح من الشكل أن التوجه الأساس لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء الزبون، وذلك يستند على الأسلوب الأساس المتضمن التحسين المستمر وانهماك العاملين، المعتمد على البنية التحتية للمنظمة والتي تشتمل على تأييد الإدارة العليا ومنهجية الجودة وثقافة الجودة، ومن ذلك ندرك مدى أهمية ثقافة الجودة في كونها البنية الأساس لتحقيق التوجه الأساس وهو إدارة الجودة الشاملة.

## بناء ثقافة الجودة

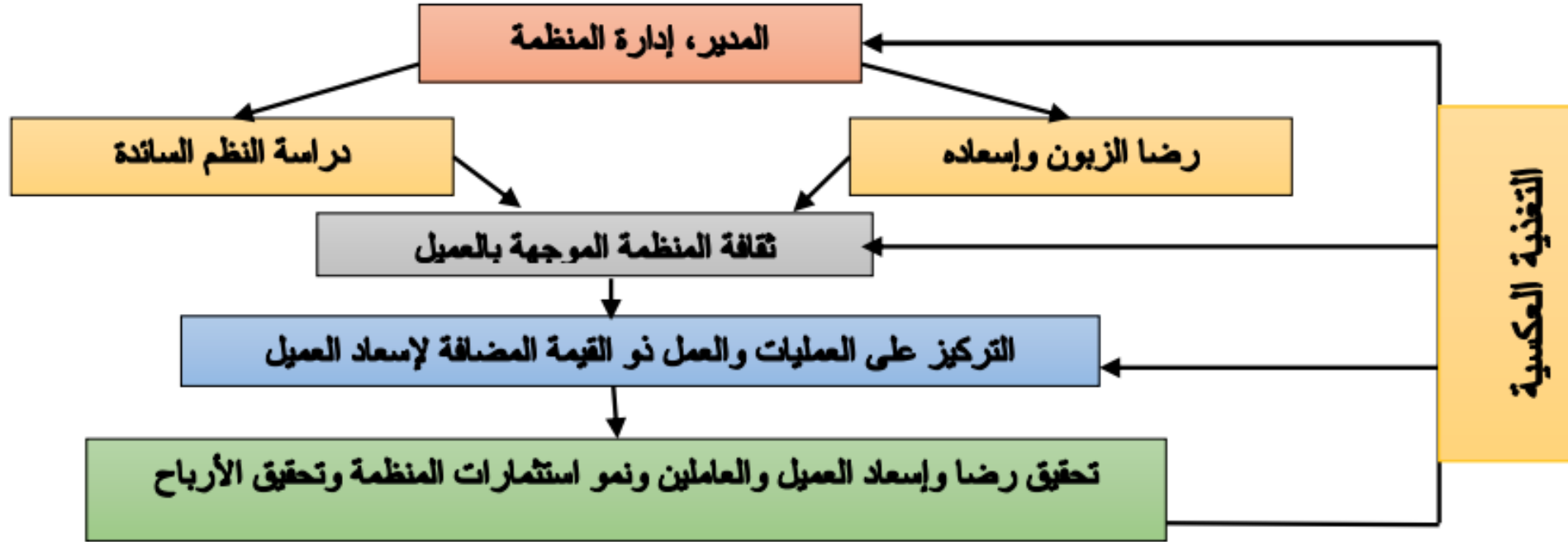
إن تأسيس وبناء ثقافة الجودة يشبه إلى حد ما بناء المنازل، ففي البداية يجب أن توضع القواعد والدعامات الأساسية مثل القيم والمبادئ التي تقوم عليها ثقافة الجودة، ومن ثم الانتقال للمستويات الأعلى الذي يتمثل في التحسين المستمر وتحقيق رضا العميل.

لقد توصل (Woods, 1996) إلى أهمية دور الإدارة في بناء ثقافة الجودة في المنظمة، فالمنظمات الناجحة هي التي تشرك العاملين في عملية صناعة القرارات، وتعمل بروح الفريق على مستوى عالي لأن هذا سوف يؤدي إلى زيادة انتماء العاملين والتزامهم بجودة العمل، وإن القيم والمعتقدات في ثقافة الجودة سوف تحول دور العاملين من أداء وظيفة ضيقة موجهة نحو المهمة إلى وظائف متعددة الأبعاد، ويوضح الشكل التالي دور إدارة المنظمة في بناء ثقافة الجودة كما يلي:





## بناء ثقافة الجودة



دور المديرين في بناء ثقافة الجودة الموجهة برضا العملاء



# بناء ثقافة الجودة

## متطلبات بناء ثقافة الجودة:

- المعرفة الصحيحة بالمستفيدين، وبالمنافسين.
- المعرفة الصحيحة بتكلفة إنشاء وترسيخ تلك الثقافة.
- قياس الأداء من خلال رضا المستفيد.
- ضرورة التأكد من أن كل العاملين يعملون بفلسفة وأهداف الجودة.
- التزام الإدارة بالتحسين المستمر في الجودة.
- الاهتمام بالأسلوب الوقائي في العمل.
- التخطيط السليم قبل البدء في العمل.



# بناء ثقافة الجودة

مقومات نجاح ثقافة الجودة:

- يجب توفر مجموعة مقومات لنجاح عملية بناء وغرس ثقافة الجودة في أرجاء المنظمة والتي من أهمها ما يلي:
- ✕ جودة المعلومات وهذه المعلومات ينبغي استخدامها من أجل التحسين وليس من أجل الرقابة وتصيد الأخطاء.
- ✕ تشكيل مجلس للجودة.
- ✕ المكافأة للنتائج المحققة.
- ✕ التعاون وليس التنافس فقط هو أساس العمل.
- ✕ شعور القوى الوظيفية بالأمان في وظائفها.
- ✕ العدالة في دفع المرتبات والأجور.
- ✕ ينبغي أن يكون للقوى الوظيفية نصيب في ملكية المنظمة.
- ✕ الأخطاء فرصة للتحسين.



# مبادئ بناء ثقافة الجودة

## أ-الوضوح: Clarity

أي الوضوح في النوايا، وفي الأهداف، وفي كفاءات الأفراد ومؤهلاتهم، أي أنها تركز على تجنب الغموض والعمل على تقليص ضغوط العمل المصاحبة للغموض إلى أدنى مستوى، وذلك من خلال تمكين العاملين، المرونة في تطبيق القوانين، المرونة في التعامل مع مختلف المواقف وغير ذلك من المظاهر، وهذا يقتضي:

- كفاءة نظام الاتصال.
- إشاعة جو من الثقة.
- الاعتراف بالمشكلات والعمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- التزام المديرين بالجودة بشكل صريح وواضح.



# مبادئ بناء ثقافة الجودة

## ب-الدقة والالتقان: Precision and workmanship

أي الدقة والالتقان فيما يتم إنجازه من منتجات وخدمات سواء في مواصفاتها، أو في العمليات الاتصالية والإدارية المرتبطة بها، وهذا يقتضي بدوره:

- تقدير قدرات العاملين وإشراكهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات.
- النظر إلى جودة السلع والخدمات كهدف محوري.
- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة.
- ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى.
- تدريب العاملين.
- التغذية الراجعة.





الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# مبادئ بناء ثقافة الجودة

## ت-المسؤولية: Responsibility

- أن يرى الجميع في الجودة مسؤوليته المباشرة.
- أن يقتنع الجميع بأهمية العمل في فريق، وتطبيق هذه المقاربة.
- توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام المنظمة كافة.
- الاهتمام بسعادة العاملين في المنظمة وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.





# مبادئ بناء ثقافة الجودة

## ث-الثقة: Trust

من أجل الوصول إلى عمل الفريق الحقيقي يحتاج الأمر إلى مناخ ثقة، ولخلق هذا المناخ يجب القضاء على الخوف بين العاملين لأنه يولد اللامبالاة ويحد من الإبداع والتفكير الخلاق، والتخلص من السلبية والإشاعات، وهذا ما يولد اتصالات مفتوحة وشفافة ونزيهة تساعد على التحسين.

## ج-النزاهة: Integrity

النزاهة هي منظومة القيم والمبادئ المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، ويجب على إدارة المنظمة التي تسعى لتبني TQM أن تدرك أن الأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة هم الذين يمكن الاعتماد عليهم في إنجاز الأعمال المطلوبة من المرة الأولى وفي الوقت المناسب بشكل صحيح.





# مبادئ بناء ثقافة الجودة

## ح- الإنجاز طويل الأجل: Long-Term Achievement

تتعلق الجودة بالإنجاز طويل الأجل وليس قصير الأجل، والمدى الزمني لأي مدير جودة يجب أن يكون على الأقل لثلاث سنوات ضمن الاستراتيجية الشاملة الموضوعة لمدة خمس أو عشر سنوات، كما تعد سمعة المنظمة تجاه الجودة بمثابة مورد ثمين، ولكنها تحتاج إلى زمن طويل جداً لتحقيقها وليس من السهولة بمكان تحقيق ذلك.

## خ- الالتزام: Commitment

يجب أن يتجلى الالتزام بثقافة الجودة في الإدارة العليا للمنظمة وفي جميع العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم، بما يساهم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.



# مبادئ بناء ثقافة الجودة

## ح- الإنجاز طويل الأجل: Long-Term Achievement

تتعلق الجودة بالإنجاز طويل الأجل وليس قصير الأجل، والمدى الزمني لأي مدير جودة يجب أن يكون على الأقل لثلاث سنوات ضمن الاستراتيجية الشاملة الموضوعة لمدة خمس أو عشر سنوات، كما تعد سمعة المنظمة تجاه الجودة بمثابة مورد ثمين، ولكنها تحتاج إلى زمن طويل جداً لتحقيقها وليس من السهولة بمكان تحقيق ذلك.

## خ- الالتزام: Commitment

يجب أن يتجلى الالتزام بثقافة الجودة في الإدارة العليا للمنظمة وفي جميع العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم، بما يساهم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.



# مبادئ بناء ثقافة الجودة

## ح- الإنجاز طويل الأجل: Long-Term Achievement

تتعلق الجودة بالإنجاز طويل الأجل وليس قصير الأجل، والمدى الزمني لأي مدير جودة يجب أن يكون على الأقل لثلاث سنوات ضمن الاستراتيجية الشاملة الموضوعة لمدة خمس أو عشر سنوات، كما تعد سمعة المنظمة تجاه الجودة بمثابة مورد ثمين، ولكنها تحتاج إلى زمن طويل جداً لتحقيقها وليس من السهولة بمكان تحقيق ذلك.

## خ- الالتزام: Commitment

يجب أن يتجلى الالتزام بثقافة الجودة في الإدارة العليا للمنظمة وفي جميع العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم، بما يساهم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.



# التركيز على العميل

تعتمد إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة تتلخص في الاهتمام بالعميل في توجيه نشاطاتها، وتهتم بالجودة الشاملة من خلال التطوير والاستجابة لمتطلبات السوق التي ستحدد تنافسيتها، وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المنظمة لتلبية هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء، ويعتبر الإصغاء للعميل من الأنشطة الأساسية التي تهدف إلى العمل على تحقيق مبدأ التوجه بالعميل *Customer Orientation* ، فمعرفة حاجات وتوقعات العميل وقياس درجة الرضا لديه أمران ضروريان لنجاح المنظمة، ويلعب التسويق دوراً مهماً في تحقيق مبدأ التركيز على العميل والإصغاء لصوته، فالتسويق ينطلق من تلبية حاجات العميل، ويبدأ قبل أن تقوم المنظمة بإنتاج منتجها، وذلك بتشخيص الحاجات ثم تقييم الفرص السوقية، وبعد إنتاج المنتج يتولى تسليمه إلى العملاء بالإضافة إلى متابعة ردود فعل المشتريين وقياس الرضا، والشكل التالي يوضح دور التسويق في الإصغاء للعميل.



# التركيز على العميل





## التركيز على العميل

ويشكل مبدأ "التركيز على العميل" جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والذي تسخر لخدمته المبادئ الأخرى، فمبدأ "تمكين العاملين" ومبدأ "توطيد علاقات الشراكة مع الموردين" ومبدأ "التحسين المستمر" تأتي لتعزيز قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل أو ما يفوقها.

يمكن تعريف العميل على أنه المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه رغبة في شرائه وبنفس الوقت لديه القدرة على شراء ذلك المنتج







## التركيز على العميل

ويمكن تعريف الإنصات أو الإصغاء للعملاء بأنه "الاتصال الدائم بين المنظمة والعميل من أجل التعرف على حاجات وتوقعات العملاء الحاليين والمحتملين" أو "كل ما يريد العميل أن يقوله للمنظمة عن اهتماماته"، وحتى يكون الاتصال والإصغاء للعميل جيداً يجب أن توفر المنظمة العدد الكافي من العاملين للقيام بذلك، ولا يقتصر هذا العمل على المختصين في مجال التسويق ولكنها تعتبر مهمة جميع العاملين في المنظمة، ومن أجل تفعيل عملية الإصغاء للعميل يجب أن تقوم المنظمة بتدريب العاملين خاصة الذين هم على اتصال دائم ومباشر بالعملاء للتعرف على الطرق والوسائل التي تمكنهم من جمع المعلومات حول العملاء.



# التركيز على العميل

## أ- أهداف الإنصات للعملاء

وتتمثل أهداف الإصغاء للعميل فيما يلي:

- **اكتشاف حاجات العملاء:** بسبب التطور المستمر والتغير السريع في البيئة الاجتماعية والاقتصادية للمنظمة، فإن حاجات العميل تتغير وتتطور وتتجدد نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، بما يجبر المنظمة على تتبع هذه التغيرات من أجل التعرف على حاجات ومتطلبات العملاء.
- **فهم توقعات العملاء:** إن فهم التوقعات الشخصية لكل عميل يكون من أجل تقديم سلع وخدمات تتوافق مع هذه التوقعات، وتوقعات العملاء تبني على المعلومات والتجارب السابقة، إلى جانب الوعود المعلن عنها من قبل المنظمة، فمستوى الأداء العالي للسلعة أو الخدمة يؤدي إلى رفع مستوى توقعات العميل، أما في حالة تقديم سلعة أو خدمة جديدة وغير معروفة فإن هذا يجعل مستوى التوقعات غير واضح وصعب التحديد.



# التركيز على العميل

## ب- طرق الإنصات للعملاء:

من بين أشكال الإصغاء للعملاء ما يلي:  
❖ التواجد في الميدان مع العملاء:

يشترط للقيام بالإصغاء عن طريق التواجد مع العملاء في الميدان (سواء بزيارة العملاء أو دعوتهم للمنظمة أو الاتصال بهم بأية وسيلة اتصال أو الاستبيانات) أن تكون العملية منظمة إلى جانب وصول المعلومات الخاصة بانخفاض مستوى العمل المتعلق بعملية الإصغاء إلى المستويات العليا في المنظمة، فعملية الإصغاء عن طريق الجلوس مع العميل في المكتب لا تمكن من معرفة الحقائق الموجودة في الميدان ومشاكل العملاء وذلك لسببين:

- نادراً ما يعبر العملاء عن عدم رضاهم عن السلع و الخدمات المقدمة.

- نادراً ما تصل شكاوي العملاء إلى الإدارة المعنية.



# التركيز على العميل

## ❖ السعي وراء مقترحات وشكاوي العملاء:

تعتبر شكاوي العملاء من بين الأدوات التي تستعمل لمعرفة عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، حيث تعرف الشكوى على أنها " كل اتصال شفهي، كتابي، هاتفي، عفوي أو إرادي موجه، مباشر أو عبر وسيط، من خلاله يعبر العميل عن عدم رضاه"، وتهدف المنظمة إلى إرضاء عملاءها من أجل جعلهم عملاء أوفياء لها، لتجنب الآثار السلبية نتيجة فقدان العملاء، لذلك فمن الضروري تحديد العملاء غير الراضين والدوافع وراء عدم الرضا.



# التركيز على العميل

❖ دراسة أسباب تحول العملاء إلى منظمات أخرى:

تعتبر الدراسات الخاصة بالتعرف على العملاء المفقودين مصدر مهم فيما يتعلق بموضوع الرضا، والاحتفاظ بالعملاء لذلك تحتاج المنظمة إلى فهم الحالتين التاليتين:

- ما هي الدوافع المتعلقة بسلع أو خدمات المنظمة التي تجعل العميل راضٍ؟ أي لماذا يفضل العملاء هذه المنظمة؟
- لماذا بعض العملاء يتركون المنظمة ويتحولون لمنظمة أخرى؟



# التركيز على العميل

وتهتم الدراسات الخاصة بالعملاء المفقودين بالحالة الثانية لأنها تسمح بـ:

✓ فهم السلوك الشرائي للعملاء الذين تركوا التعامل مع المنظمة.

✓ شرح الأسباب التي دفعته للتحويل إلى منظمة أخرى.

✓ تحديد واستخدام الإجراءات التصحيحية لذلك.

ولتنظيم هذا النوع من الدراسات يجب القيام بما يلي:

✓ اختيار بعض العملاء المفقودين حديثاً والإصغاء الشخصي لكل عميل على حدا حتى تكون الدراسة ذات مصداقية.

✓ وضع إجراءات منطقية لمحاورة العملاء المعنيين، والقيام بتحليل النتائج.





# التركيز على العميل

## تصنيف العملاء

▮ **العملاء الحاليين:** وهي تتألف من عملاء قاموا بشراء أو استخدام سلع أو خدمات منظمة ما في غضون فترة زمنية محددة.

▮ **العملاء السابقين:** هم أولئك الذين لهم علاقات مع المنظمة عادة من خلال عملية شراء سابقة.

▮ **العملاء المحتملين:** تشمل أولئك العملاء الذين لم يشتروا بعد ولكنهم يصبحون عملاء حاليين في حال توفر المتطلبات التي يرغبونها في منتجات المنظمة.



# التركيز على العميل

ويمكن تصنيف العملاء أيضاً إلى نوعين رئيسيين (حسب جوزيف جوران) هما:

أ- **العميل الداخلي: Internal Customer** العميل الداخلي هو المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية، ففي حالة تقسيم عملية الانتاج إلى مراحل مثلاً فإن كل مرحلة تمثل عميلاً داخلياً للمرحلة التي قبلها لأنها تستلم مخرجاتها، وكل قسم يمثل عميلاً داخلياً للقسم الذي استلم منه المنتج اثناء التصنيع، معنى ذلك أنه إذا كانت العملية الإنتاجية تتمثل في: التصميم، التصنيع، التخزين والتوزيع، فإن كل عامل ينتمي إلى مرحلة من هذه المراحل يعتبر عميلاً بالنسبة للمرحلة التي تسبق مباشرة المرحلة التي ينتمي إليها، وهنا يصبح هدف كل مرحلة الحصول على مخرجات تطابق توقعات عميلها الداخلي، فإذا تمكنت من ذلك، فإن المنظمة ستتمكن في الآخر من تقديم منتج عالي الجودة إلى العميل الخارجي.

ب- **العميل الخارجي: External Customer** أما العميل الخارجي فهو العميل الذي يكون موقعه خارج المنظمة ويقوم بشراء المنتج أو لديه الرغبة في شرائه، ويصنف العملاء الخارجيون إلى نوعين في هذا المجال:



## التركيز على العميل

- **المشتري الصناعي: Industrial Buyer** هو الفرد أو الجهة التي تقوم بشراء المنتج ليس من أجل استهلاكه، بل لاستخدامه في عملية إنتاج منتج آخر، ويشير هذا التعريف إلى أن المشتري الصناعي قد يكون فرداً كما في الورش الصناعية الصغيرة التي يمتلكها فرد، وقد يكون منظمة صناعية أو خدمية أو غيرها.

- **المستهلك النهائي: End Consumer** المستهلك النهائي هو الذي يشتري المنتج بقصد الاستعمال أو الاستهلاك، سواء استعملها بنفسه أو اشتراها لغيره كي يستعملها.

إن المفهوم الشامل للعميل يستند إلى الاهتمام بكل من العميل الداخلي والخارجي على حد سواء، فتحقيق الجودة أمام العميل الخارجي يعتمد بشكل كبير على تحقيقها عند العميل الداخلي.



# التركيز على العميل

## سلسلة علاقة المورد- العميل

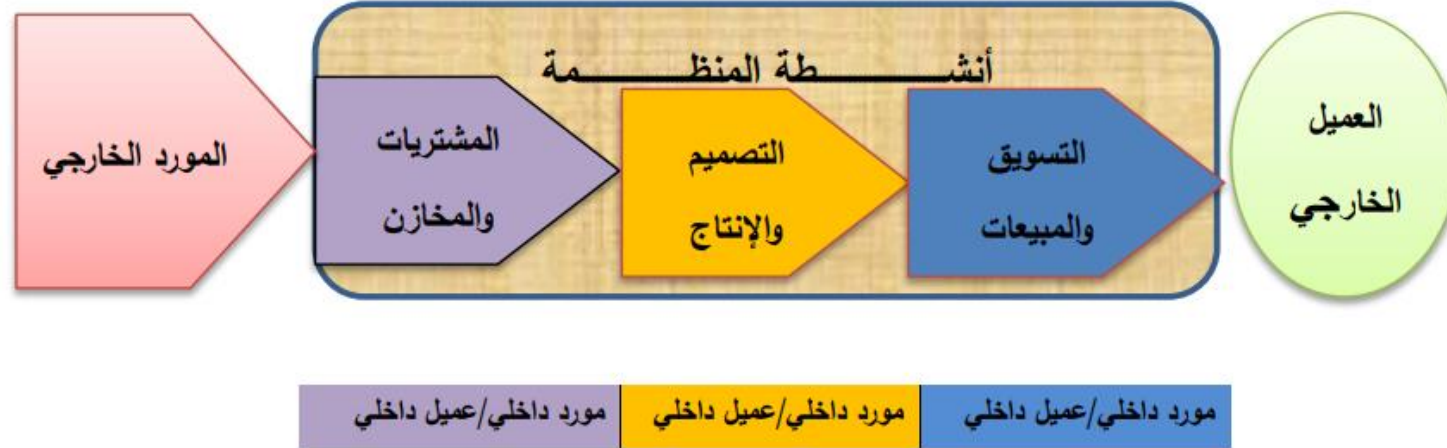
العملاء نوعان، **عميل خارجي** وهو الشخص أو المنظمة من خارج الشركة الذي يتلقى أو يتأثر بمنتجات وخدمات الشركة، و**عميل داخلي** وهو الموظف أو القسم أو الإدارة من داخل الشركة الذي يتلقى أو يتأثر بمنتجات وخدمات من الآخرين داخل المنظمة، كما أن المورد نوعان، **مورد خارجي** وهو الشخص أو المنظمة الذي يقوم بتزويد المنظمة بالمدخلات المادية أو غير المادية التي تطلبها، و**المورد الداخلي** هو من تشكل مخرجات عمله في المنظمة مدخلات مباشرة لوحدة تنظيمية أو محطة عمل أو نشاط أو فرد داخل المنظمة ليجري عليها عملية أو أكثر.

إن تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل أمراً في غاية الأهمية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ليس بين المنظمة وعملاءها في البيئة الخارجية فحسب، بل أيضاً داخل ذات المنظمة، فداخل كل منظمة سواء كانت مصنع أو بنك أو



## التركيز على العميل

جامعة أو مستشفى أو غيرها، هناك سلسلة من العملاء والموردين، تدعى سلسلة المورد العميل (سلسلة الجودة)، وإن الفشل في تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل في أية حلقة من السلسلة سيجد طريقه إلى خارج المنظمة وعملائها الخارجيين، وبالتالي تفشل المنظمة في الوصول إلى رضا العميل الخارجي، ويوضح الشكل التالي نموذج مبسط لسلسلة المورد-العميل في شركة صناعية.



# التركيز على العميل

تتسم سلاسل المورد/العميل بما يلي:

- ✓ هناك العديد من السلاسل في المنظمة ككل وليس سلسلة واحدة فقط.
- ✓ إن كل سلسلة تبدأ من المورد الخارجي وتنتهي بالعميل الخارجي وتضم العديد من العملاء والموردين الداخليين، ولكن يمكن أن تكون هناك سلاسل فرعية لا تبدأ من المورد الخارجي و/أو لا تنتهي بالعميل الخارجي، كما أن السلاسل قد تكون داخل المنظمة وقد تكون خارجها.
- ✓ إن سلاسل المورد/العميل يجب أن تتضمن كل فرد في كل عملية وتطبق على كل المنظمة، ويجب عدم إغفال الأفراد الذين يعملون في وظائف مساعدة ولا يتعاملون مباشرة مع المنتج مثل العاملين في الحسابات.







الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## التركيز على العميل

- ✓ إن سلاسل المورد/العميل يجب أن تتضمن كل فرد في كل عملية وتطبق على كل المنظمة، ويجب عدم إغفال الأفراد الذين يعملون في وظائف مساعدة ولا يتعاملون مباشرة مع المنتج مثل العاملين في الحسابات.
- ✓ ضرورة تناقل المعلومات حول المتطلبات بين العملاء والموردين الداخليين أو الخارجيين.



# التركيز على العميل

عند تكوين سلسلة المورد-العميل (سلسلة الجودة وتدعى أيضاً سلسلة القيمة الداخلية) لأي نشاط أو وظيفة في المنظمة يجب الإجابة على التساؤلات التالية:

## ❖ أسئلة تتعلق بالعملاء:

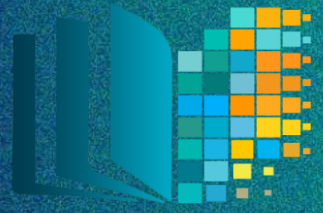
- من هم عملائي المباشرين؟ ما هي حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم وهل يمكن تحديدها بشكل دقيق؟
- هل يمكن تلبية هذه الحاجات والتوقعات من قبل النشاط المعني وهل تتوفر القدرات المناسبة لذلك؟
- هل يمكن متابعة التغييرات المستمرة في متطلبات العملاء؟

## ❖ أسئلة تتعلق بالموردين:

- من هو موردي المباشر؟ - ما هي متطلباتنا الحقيقية؟ - كيف أوصل المعلومات عن متطلباتي للمورد؟
- هل يمتلك المورد القدرات على تلبية متطلباتي والتغييرات فيها؟







الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

# شكرا لكم على الاستماع

