

مدى فاعلية استخدام نظام ادارة الجودة في تحسين الاداء في مؤسسات القطاع الخاص

The effectiveness of using the quality management system in improving performance in private sector organizations

الدكتور/ خالد محمد بوكه

كلية إدارة الأعمال بجامعة دورهام، المملكة المتحدة

ملخص البحث:

نتج عن التغييرات والتطورات السريعة والمتلاحقة في كل المجالات إلى اهتمام المؤسسات برغبات و طلبات المستهلكين وجمع المعلومات و البيانات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية و تحقيق هذه الرغبات للحصول على رضائهم، و السعر لم يعد هو العامل و المحرك لسلوك و رغبة المستهلك، و لكن برزت نواحي مختلفة اهتم بها المستهلك كالثقة في جودة السلع وابتكار أنواع جديدة من المنتجات والتنوع فيها، وقد ركز هذا البحث على دور نظام إدارة الجودة كغاية في حد ذاتها تصبوا و تهدف الى تحقيقها وبلوغها مختلف منظمات الأعمال من خلال تبني مفهوم الجودة في نظام العمليات، و كيفية استخدام مبادئ الجودة في تحسين الاداء في مؤسسات القطاع الخاص.

الكلمات المفتاحية: نظام، تحسين الاداء، ادارة الجودة، القطاع الخاص، فاعلية

The effectiveness of using the quality management system in improving performance in private sector organizations

Dr. Khaled Mohamed Bouke

Durham University Business School, UK

Research Summary:

As a result of the rapid and successive changes and developments in all fields, the institutions were interested in the desires and demands of consumers, collecting information and data about their characteristics and needs, and working to meet and fulfill these desires to obtain their satisfaction, and the price is no longer the factor and the engine of consumer behavior and desire, but it emerged Various aspects that the consumer cared about, such as confidence in the quality of goods, innovation in new types of products and the diversity therein, and this research focused on the role of the quality management system as an end in itself that they sought and aimed to achieve and reach the various business organizations by adopting the concept of quality in the system of operations, and How to use quality principles to improve performance in private sector organizations.

Key words: system, performance improvement, quality management, private sector, efficiency.

المقدمة

تسعى و تتجه معظم المؤسسات إلى تحقيق و نشود أهدافها بأعلى كفاءة و فاعلية و جودة ممكنة، و لا تختلف او تتميز في ذلك أيا كانت مؤسسات حكومية أو مؤسسات خاصة ، و إن كانت تعمل في مجال الإنتاج أو تقديم الخدمات او انها مؤسسات ربحية أو غير ربحية، فالأساس الذي يحكم و يوجهه حركتها هو عمل الإدارة بنجاح مما يسهم في توظيف و استغلال الإمكانيات و الموارد و استخدامها الاستخدام الامثل بمساعدة الأساليب الحديثة لتحقيق أهدافها و رسالتها ، وذلك بواسطة معرفة احتياجات العميل و توقعاته و العمل على تقديم و عرض الخدمة بالجودة و الكفاءة المطلوبة .

و إزدادت أهمية الجودة بشكل عامة في ظل التنافس القوي و الحاد بين القطاع الحكومي و الخاص في مجال الانتاج و الخدمة و الرقابة و بصفة خاصة في تلك المؤسسات التي لا تهدف لتحقيق الربح (الغير ربحية) من وراء نشاطها، في ظل تعدد و تنوع الأساليب و الطرق المستخدمة و المستعان بها في تحسين الجودة، و من بين هذه الأساليب يعتبر نظام إدارة الجودة (QMS) هو الأكثر إنتشارا

أسئلة البحث

- ما علاقة تطبيق نظام إدارة الجودة بتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الخاصة

أهداف البحث

- تحديد و معرفة دور تطبيق نظام إدارة الجودة بمنهج العمليات المستخدم بالمؤسسات الخاصة
- الوصول إلى أثر و نتيجة تطبيق نظام إدارة الجودة على جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الخاصة

أهمية البحث

- يتناول أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي
- الاهتمام بمستوى ودرجة جودة الخدمات المقدمة و التي تحسن من اداء المؤسسات ينعكس في دعم الاقتصاد الوطني بصورة فعالة و مؤثرة

الدراسات السابقة

- دراسة معمار، صالح درويش (2009). بعنوان مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة في التدريب التربوي من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة

مصطلحات البحث

الجودة: مفهوم وأصل كلمة الجودة (Quality) يرجع ويعود إلى الكلمة اللاتينية الأصل (Qualities) والتي تعني طبيعة الأشياء أو طبيعة الأشخاص ودرجة معينة من الصلابة والمتانة، وكانت قديماً تعني درجة معينة من الإتقان والدقة.

بصفة عامة: " تلك الدرجة التي يشبع ويحقق بها منتج معين حاجات المستهلك في الوقت الملائم وبالكمية المناسبة وبأقل تكاليف ممكنة أو متاحة ¹

تعريف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة: " مجموعة وعدد من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية وتحقيق حاجات وطلبات المستهلكين ²

الإطار النظري

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة

أن الجودة هي خلق ونشأ ثقافة متميزة و هامة في الأداء، حيث يعمل ويكافح و يجتهد المديرون و العاملون بشكل و صورة مستمرة ودؤوبة؛ لتحقيق توقعات و رغبات المستهلك، بحيث يكون أداء العمل بشكل و صورة صحيحة منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعال و بصورة عالية، وفي أقصر وقت ⁽³⁾

وتعد أول سعي ومحاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة كانت من خلال منظمة الجودة البريطانية The British Quality Association (BQA) حيث عرفت TQM على أنها: الفلسفة الإدارية

¹ الصيرفي، 2006، ص18.

² الدرادكة، 2008، ص15.

³ . زين الدين، فريد عبدالفتاح (1996). المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر. ص. 24 - 25

للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات وطلبات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف وغايات المشروع الخاص معاً⁴

المبحث الثاني: مبادئ نظام إدارة الجودة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي:

تعتبر وتعد دراسة العلاقة بين نظام إدارة الجودة والأداء من أهم الدراسات واعقدها وتداخلها، ويعزى ويعود بذلك إلى الخصائص والصفات المتغيرة التي يتمتع بها كل من المفهومين وطبيعة الروابط التي تؤثر عليهما بصورة متبادلة. ويمكننا القول بأن تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء تأثير طردي حيث انه كلما ازداد التزام المؤسسة بتطبيق نظام إدارة الجودة نتج عن ذلك تحسين الأداء، وتظهر وتبدو مساهمة ودور نظام إدارة الجودة في تحسين أداء المؤسسات من خلال اعتماد الإدارة العليا على مبادئ نظام إدارة الجودة والتي سنحاول فيما يلي عرض مبادئ الجودة الثمانية وتوضيح و ابراز دورها في تحسين وتطوير أداء المؤسسات والتي تتلخص في الآتي :⁵

1. التركيز على العميل.
2. التحسين المستمر.
3. مسؤولية الإدارة العليا والتزامها.
4. مشاركة العاملين.
5. تخطيط العمليات.
6. النظم الإدارية.
7. منهج الحقائق.
8. العلاقات مع الموردين.

1. التركيز على العميل

في الفترة الأخيرة تزايد الإهتمام بالعميل والمستهلك وهذا بعد إزدياد المنافسة بين الشركات وقد نتج عن هذا التنافس ضرورة و اهمية التركيز على إشباع وتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم ومحاولة إرضائهم واسعادهم كما تسعى وتهتم المنظمات الناجحة دائماً الارتقاء بمستوى و درجة خدماتها المقدمة إلى العملاء والمستهلكين وذلك من أجل الحفاظ على زبائنهم و ضمان و تأكيد استمرار هؤلاء العملاء و التعامل مع المؤسسة و المحافظة على ولائهم للمؤسسة ومنتجاتها و

⁴ السلمي، 2000 ، ص368

⁵ جودة، محفوظ أحمد(2006). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن ، ص 74

خدماتها التي يقومون بشرائها او استهلاكها، بالإضافة إلى محاولة جذب و شد انتباه عملاء جدد إلى المنظمة او المؤسسة

ومن أهم المبادئ الخاصة بخدمة العملاء⁶

1 سرعة الاستجابة

2 الموثوقية

3 الدقة

4 الكياسة (المجاملة)

5 اللباقة في التعامل

6 الإنصات

7 الاعتراض

⁶ جودة، (2006)، المرجع السابق، ص 75

1- التحسين المستمر⁷

المؤسسات بكامل ومختلف أنواعها وانشطتها وعلى اختلاف الهدف والرسالة القائمة بها فهي تحتاج إلى التحسين المستمر في العمليات والأنشطة والمنتجات وطريقة تقديم الخدمات وخلق فرص الأداء الأفضل والتحسينات والتطويرات المطلوبة التي تهدف وتسعى الي التحسين بصورة دورية وذلك من خلال⁸

- تعزيز وتوثيق القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة، جديدة، مجربة.
- تقليل الأخطاء والوحدات التالفة.
- تحسين الإنتاجية والفاعلية في إستخدام الموارد بالصورة الأمثل والأفضل.

2- مسؤولية الإدارة العليا والتزامها⁹:

- التحسين المستمر والإلتزام طويل الأمد: فالمهمة والدور الأساسي هو استمرارية الهدف، و الإلتزام يبدأ من الأعلى إلى الأسفل، ويشمل التحسينات المستمرة كافة و جميع الدوائر والأقسام و ان تكون نشاطاتها و دورها مقتصر فقط على وحدة معينة.
- تبني فلسفة العيوب الصفرية: حيث يجب تغيير وتبديل الثقافة التنظيمية إلى العمل الصحيح من المرة الأولى، وتعتمد وترتكز هذه الفلسفة على فهم ومعرفة الإدارة الصحيح لماهية ومواصفات متطلبات واحتياجات العميل او المستهلك وتوقعاته، وايضا الاعتماد على الجهود المبذولة والمحقة من فرق العمل ومدى ودرجة نجاحها في أداء وتحقيق مهامها.
- تدريب العاملين على فهم واستيعاب طبيعة وشكل العلاقات بين العميل الداخلي والمورد.
- عدم إتخاذ قرار الشراء إعتمادا على السعر فقط ولكن من الواجب النظر إلى إجمالي وكل التكلفة.

⁷ جودة، 2006 ، المرجع السابق ، ص 181

⁸ الطائي، العجيلي، الحكيم، يوسف حجيم، محمد عاصي، ليث علي (2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، ط1، دار البيزوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن. ص 199

⁹ الطائي، العجيلي، المصدر السابق، ص 100: 103

- وجود إدارة أو فريق مسؤول ومختص بعمليات تحسين الأنظمة في المؤسسة)

3- مشاركة العاملين¹⁰

مشاركة العاملين وسيلة وطريقة لترسيخ وتأكيد مشاركتهم في النواحي الإدارية وإيجاد وعرض حلول للمشكلات وأفكار مستحدثة ومبادرات للتحسين المستمر بهدف وغاية إنجاح المنظمات والمؤسسات، وتعد مشاركة العاملين واندماجهم من المبادئ التي تم استخدامها في نظام إدارة الجودة وذلك لتشجيع وحث العاملين والتصاقهم و انتمائهم بالمؤسسة و تحقيق أهدافها) و من هنا يجدر القول أن المؤسسة لابد أن تهتم و تعامل العاملين بها بإحترام و ان تقبل مشاركاته بل تدعوهم للمشاركة و تحثهم على ذلك و عرض وجهات نظرهم و ان تحاول إزالة كل المعوقات التي تعيق او تمنع عملية إتصال العاملين بالمدرء والمروسين و دفع مستويات إتخاذهم للقرارات بقدر الإمكان

4- تخطيط العمليات¹¹ :

- فهم وجهة نظر العميل: ان الخدمات المقدمة للعميل تجبر وتفرض على المؤسسة توجيه وتركيز عملياتها نحو ذلك العميل وفهم إحتياجاته ومتطلباته
- التنسيق والتوفيق بين الوحدات المختلفة: تخطيط العمليات يوضح النظرة الكلية لعمليات المؤسسة وتجنب المشاكل والمعوقات التقليدية التي تعتمد وترتكز على النظرة الجزئية لكل فرع او قسم من أقسام المؤسسة على حدة
- تنفيذ الإستراتيجيات: هذه الإستراتيجيات تمكن وتساعد المؤسسة من تحسين أدائها مثل وضوح أهدافها الأساسية المتمثلة والمرتكزة في رؤيتها ورسالتها وقيمتها وأن تكون على استعداد لتطبيقها على جميع مستوياتها

¹⁰ الطائي، العجيلي، المصدر السابق ص 135

¹¹ المقلي، ادريس، عمر احمد، عبدالله عبدالرحيم (2006) ادارة الجودة الشاملة ، ط1، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم، السودان. ص 119

5- النظم الإدارية¹²

هناك بعض المعايير لاختيار نظام فعال للإدارة

- الوقاية والحماية من الأخطاء وتوقعها او اكتشافها قبل الوقوع فيها.
- إجراء وعمل التحسينات والتعديلات المحسنة بصورة مستمرة للأنشطة والعمليات والنظم والمناهج المتبعة.
- التنسيق والتوفيق بين العمليات والبرامج والأنشطة.
- متابعة ومراجعة وتقييم العمليات ذات العلاقة بالمنتج او الخدمة منذ تصميمها وحتى وصولها إلى المستخدم أو العميل.

6- منهج الحقائق¹³

يعد و يعتبر منهج الحقائق هو المنهج العلمي في إتخاذ القرارات الفنية والإدارية و التنظيمية، خاصة ما يتعلق بالمنتجات و الخدمات حيث تعد هذه القرارات مرتبطة وذات صلة بأولويات المؤسسة لذا فإن الدقة و الحقيقة من أكثر و اهم العوامل المطلوبة لتحقيق و تنفيذ نجاح و فعالية نظام إدارة الجودة

7- العلاقات مع الموردين¹⁴

يعتبر التزام المؤسسات تجاه علاقتها بالموردين من المبادئ والاسس التي يجب التركيز والاعتماد عليها بما يساعدها ويعينها في دعم استراتيجياتها وسياساتها التي قامت و عملت على تحديدها، حيث تعد المنفعة والفائدة المتبادلة تساعد في دعم مقدرة واستطاعة كل من الطرفين او الجانبين لخلق القيم المضافة، وهذا بواسطة وضع الأنشطة والبرامج والعمليات التي تقوم بقياس طالعمهم على الملاحظات

الخاتمة

¹² ضياء الدين، زاهر (2005) إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، ط1، دار السحاب، القاهرة، مصر. ص 25
¹³ النيايدي، حمد علي حليس(1999) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن. ص 45
¹⁴ (المقلي، ادريس، 2006، المرجع السابق ص121):

أن تسارع و تطور التقدم العلمي انعكس و عاد بصورة إيجابيةً على كافة نواحي الحياة و في مقدمتها على وسائل وأدوات الإنتاج وأذواق و رغبات المستهلكين و قدراتهم على التمييز و التفريق بين مختلف أنواع السلع و ذلك بالنظر الى الخدمات المقدمة لهم ، و اذا نظرنا إلى الجودة نجدها تأتي في مقدمة و اولوية الاهتمامات الاستراتيجية للمنتجين و ذلك فتح جدياً لمساحات أوسع و اعم في سوق المنافسة ، و اقتصاديا في تكاليف الإنتاج لتعظيم و تضخيم العائد من الإستثمار وقد أوضحنا ذلك في بحثنا حيث تناولنا مفهوم الجودة و نظام ادارة الجودة ومبادئ تحسين الاداء .

التوصيات والمقترحات

- 1- يستحسن ويفضل من المؤسسات الخاصة الإهتمام بمنح الحوافز والمكافآت والجوائز لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم وعملهم ولدورها الكبير والهام في التأثير على أدائهم، كأن تمنح المؤسسة مكافأة شهرية لفريق الجودة للقيام بالأعباء والمهام الموكلة إليه
- 2- كيفية قياس العمليات بالمؤسسات الخاصة والطرق والاساليب المستخدمة في تحليل بياناتها حيث ان الهدف الأساسي من قياس تلك العمليات هو التطوير والتحسين بصورة مستمرة ودائمة ومعالجة الخلل والانحرافات التي تظهر
- 3- منح مكافأة لأكثر إدارة تقوم بعمل إجراءات وقائية وذلك بتفعيل الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الانحرافات و الانعوجات، و استخداما أساليب و طرق إحصائية مستخدمة عالمياً لمعالجة تلك الانحرافات في حالة وقوعها او حدوثها و التعرف على أسبابها و تشخيصها المناسب ومحاولة تلافيتها أو تقليلها

المصادر والمراجع:

- 1- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006) راقب جودة منتجاتك، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- 2- الدرادكة، مأمون سليمان(2008) إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط 1، دار الصفاء، عمان، الأردن.
- 3- السلمي، علي(2000) خواطر في الإدارة المعاصرة، ط1، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر

- 4- دمس، مصطفى نمر (2009) إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، ط1، دار غيداء للنشر، عمان، الأردن.
- 5- الطائي، العجيلي، الحكيم، يوسف حجيم، محمد عاصي، ليث علي (2009) نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، ط1 ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن.
- 6- المقلي، ادريس، عمر احمد، عبد الله عبد الرحمن (2006) اداره الجودة الشاملة، ط1، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، السودان.
- 7- ضياء الدين، زاهر (2005) إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، ط1، دار السحاب، القاهرة، مصر.
- 8- النيادي، حمد علي حليس (1999) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- 9- زين الدين، فريد عبدالفتاح (1996) المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ط1 ، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر
- 10- معمار، صالح درويش (2009) مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الجودة الشاملة، جامعة كولمبوس الأمريكية، إدارة الأعمال
- 11- جودة، محفوظ أحمد (2006) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط2 ، دار وائل للنشر، عمان الأردن
- 12- ريهام عبد المعطي عبد الغفور، 2018، أثر تطبيق نظام الجودة على تحسين الاداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط، رسالة نيل درجة الدكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا