

## **الباب الرابع**

**الحصول على مكافأة الأداء**

**من**

**نظام إدارة الجودة في منطمتك**

obeikandi.com

## الباب الرابع

### الحصول على مكافأة الأداء من نظام إدارة الجودة في منطمتك

هذا الجزء الأخير مهم، إذا لم يكن أكثر أهمية من كثير مما قد سبق من مادة الكتاب. . لماذا؟ لأن الكثير من مبادرات الإدارة تفشل بسبب تجاهل الدروس المستفادة من البرامج الاستكشافية وأنشطة التدشين، والإهمال في قياس وتقديم التقدم، الاهتمام غير المناسب بالتغذية المرتدة، والسماح للتعديلات التي تشير إليها القياسات أن تفلت، بدلا من أن تأخذ طريقها إلى الأنشطة التخطيطية للأفراد العاملين في الخط الأول.

كثير من الأفراد لديهم مهارة تخطيطية جيدة، كلما كان الفرد أكثر خيالا وابتكارية، كان التخطيط بالنسبة له متعة وبهجة، ولكن في كثير من المنشآت لا توجد مساءلة كبيرة أو لا توجد على الإطلاق فيما يتعلق بالخطط يمكن تغييرها، أو تجاهلها بحسب هوى ومزاج الفرد.

بمجرد أن يتم توفير الموارد الجوهرية، وتستهلك في أغراضها المخططة يتغير الموقف تغيرا خطيرا. . وبمجرد أن يبدأ التشغيل يجب أن تراقب النتائج. هذه النقطة التي يبدأ عندها التعلم، وربما يحدث تقدم أكبر مما هو متوقع. يصبح كل هذا متاحا إذا - وإذا هنا كبيرة - وضع الأفراد المندمجون في العملية جهودهم كاملة من أجل ضبط إيقاع عمليات التشغيل استثمارا لخبراتهم المستقاة من الآخرين، لكي يتم هذا بنجاح لا بد من أخذ النتائج الأساسية في الاعتبار في مرحلة تصميم عمليات التشغيل، وليس بعد ذلك. وهذا هو السبب في ضرورة زرع عناصر النظام دائم الخضرة داخل نظام الإدارة منذ البداية.

## القياس، التغذية المرتدة، وعلامات التميز

من مستلزمات النجاح الدائم القياس الدورى للنتائج، والتغذية المرتدة للنتائج إلى كل المعنيين بها يتعاضم الفهم وحق التصرف، عندما يكون الافراد على بينة من قياساتهم ويفسرونها هم بأنفسهم [قياسات الجودة الشاملة] ومن ثم يتبعون ذلك بالتخطيط من أجل التقدم إلى الامام بخطوات أوسع وثقة أكبر. تزداد احتمالات التحسين فى المستقبل عندما تصبح الالتزامات علنا، كما يحدث عندما يلتزم جمع الفريق لنقد أنشطته التشغيلية، ووضع أهداف جديدة أو معدلة.

معظم الفصل العاشر تم تخصيصه للتغذية المرتدة. الحصول عليها، وتطبيقها تثرى التغذية المرتدة علامات التميز (تم مناقشتها فى الفصل السادس). الاعتماد على علامات التميز موضوع فى منتهى الحساسية والأهمية. فكر كم سوف يكون الموقف نوعا من السخرية أو الجنون. فى حالة مباراة فى كرة القدم فى ملعب ليس به الخطوط البيضاء وشبكة الأهداف؟! لكن فى كثير من المنظمات لا يتم تشجيع فكرة علامات التميز. خاصة مع منظمة أخرى فى نفس الصناعة. حقيقة أننا نجد المسئولين فى مجالات القوى البشرية، يتبادلون المعلومات فى كل الأوقات على شكل مسوحات الأجور والمرتبات، وأيضا مسوحات الرأى، مما يوفر لهم قاعدة بيانات، ولكن ذلك وضع استثنائى، وليس القاعدة مع كل الوظائف على الرغم من أن التشريعات تطلب من الشركات المتنافسة تبادل المعلومات التشغيلية لمثل هذه الأغراض وخاصة الوصول إلى الرقابة على الأسواق، وبدون دخول فى تبريرات منطقية كبيرة فإن بعض أمراض الصناعة فى الولايات المتحدة الأمريكية كان يمكن تجنبها لو أن هناك عرفا أو تقليدا يشجع على المشاركة بدلا من العزلة. يوجد الآن تقرير جديد لأهمية علامات التميز كأداة رئيسية فى موضوع إدارة الجودة، يسمى هذا الوضع مرسى القادة بأهمية علامات التميز، وتطبيقاتها، وبقدرتهم على اتخاذ إجراء تقديمها على أساس داخلى وخارجى.

## القيادة

يجب أن يكون المديرين قادرين على أن يعودوا بالكثير، عندما تبدأ إحدى مبادرات الجودة، أن تتراجع أو تتراخي، ومن المستحيل عمليا أن تتفادى عشر أحد الأنظمة بمضى الوقت. الأفراد يتغيرون، وحماسهم يتغير معهم، قد يصيبهم الملل، والذي كان يوما مهما يخفت لمعانه تماشيا مع طلاء الحوائط. يجب أن يظل القادة على اتصال بالنقاد، يدفعون بشدة إلى الامام، يواجهون خيبة الأمل، يبنون الإحساس بالفخر، يقدمون المكافآت، ويجرون التعديلات الدورية على التفاصيل. دور القادة في مثل هذه الظروف أن يجعلوا عجلة النشاط تتحرك، ولا تتوقف، وربما يأخذ على عاتقه الرقابة الشخصية، وإلا من المحتمل أن يخسروا المعركة.

لا يعتبر التقييم أو إعادة الدورة مرة أخرى نهاية نموذج نظم الإدارة، إنها إسهام مستمر للتحسين في أدق تقاليد الإدارة العامة وإدارة الجودة.

## دائم الخضرة

الفصل الحادى عشر يعالج الموضوع الذى سوف تتعلم منه العملية دائمة الخضرة بالتفصيل - كيف يمكن أن تجعل نظامك أكثر قوة ومتواصل العطاء، الفشل فى تطبيق المفاهيم الواردة بالفصل العاشر والفصل الحادى عشر يفسر بدقة لماذا أكثر من [٧٠٪] - سبعين فى المائة - من مبادرات الجودة تنتهى بالفشل؟

obeikandi.com

## الفصل العاشر

استمرارية التشغيل والحصول على

التغذية المرتدة The Feed Back

obeikandi.com

## الفصل العاشر

### استمرارية التشغيل والحصول على التغذية المرتدة

لقد فكرت خلال بناء تنظيمي للفريق (الفصل الثامن)، وفحصت طرق إنشاء وتفصيل ثلاثيتك الخاصة (الفصل التاسع)، والآن جاء وقت التفكير فيما ترغب أن تفعله لتنظيم عملية التشغيل بالكامل، وتحصل على التغذية المرتدة، هذه بعض الأسئلة التي تساعدك على تحقيق ذلك:

• كيف يمكنك أن تستحوذ على، وتستخدم الخبرة التي حصلت عليها أثناء الأنشطة الاستكشافية التي كانت جزءاً من مرحلة التدشين؟

كيف يمكن تقييم الخبرة ونشرها لكي تفيد منها باقى المنظمة؟ هل لديك خطة تحكم الحصار على تنفيذ نظام إدارة الجودة؟ من هم القادة؟ كيف يمكنك أن تستمر في إظهار التزامك، والمحافظة عليه؟

• هل أنت في حاجة إلى اجتماعات إضافية خارج الموقع، عندما تريد أن تنسب العملية إلى المستويات الدنيا غير المنظمة؟

من يجب أن يدين الجلسات؟ من الذى يجب أن يحضر؟ ما المواد المطلوب تدبيرها؟ كيف يجب مناقشة وضع الأهداف؟ ما قصص النجاح التي يمكن تسليط الضوء عليها؟

• ماذا يجب عمله لتعظيم منهج دليل الجودة الرئيسي؟

هل توجد تغييرات يجب عملها؟ هل مقاييس الاختيار متوقعة؟ هل يمكن بناء أدلة الجودة التي تم إنشاؤها على أساس المستوى والعنصر التنظيمي، عن طريق فحص الثلاثية بدقة مرة أخرى واستخراج العناصر التي سبق تصميمها لكي تضاف إلى الدليل فيما بعد؟

• هل تحتاج مواد الثلاثية (إدارة، قياسات، واجتماعات الجودة) إلى مراجعة؟

ماذا يجب أن تفعل لطبع وتوزيع التعديلات الأخيرة؟

• كيف كانت خبرتك مع الموردين والعملاء سواء الداخليين أو الخارجيين؟  
هل قد وصل ما تقدمت به من أنشطة إلى الشركات الأخرى التي تمدها  
بسلعك وخدماتك؟ هل أشبعت متطلبات عميلك بصفته أحسن بائع؟ هل  
يعرف أعضاء وحدتك التنظيمية والمشاركون معك من هم عملاؤهم؟ هل  
يعرفون ما هي احتياجاتهم ومستوى توقعاتهم؟ هل يستطيعون ترجمة  
متطلبات العميل إلى كمية، جودة، تكلفة، وتوقيتات محددة؟

• ماذا تفعل في منح الأفراد حق التصرف واتخاذ القرار؟

هل توسعت في التفويض للعاملين والمشاركين؟ هل ترغب أن تعدهم  
لتقبل مزيد من السلطة والمسئولية؟ كيف تتناول فرق وجماعات العمل  
موضوع منح الأفراد حق التصرف؟ هل الأفراد متحمسون لتصريف شئون  
وظائفهم بأنفسهم؟ إذا لم يكن كذلك، ما الذي يعوقهم؟ فكّر في ثقافة  
منظمتك، هل تتماشى مع قيمك، وطموحاتك وأهدافك؟

• هل وضعت يدك على السياسات والإجراءات التي يجب تغييرها؟

ما التغييرات في فلسفة الإدارة أو في التوظيف التي أشير إليها؟ ما تحليلات  
القوى الميدانية التي يجب إجراؤها؟ هل أثرت التغييرات في وجهة نظر  
العاملين تجاه المنظمة كأحسن جهة للعمل؟ هل ترك أحد العمل بسبب البيئة  
التنظيمية الجديدة؟ هل عرفت الأفراد الذين يقاومون التغيير إلى حد إثارة  
الصخب والضجيج؟ ماذا تريد أن تفعل معهم؟

• في مجال إدارة الموارد البشرية، ما الذي يجب أن توجه إليه اهتمامك في  
أداء نظام الإدارة (وضع الأهداف، تقييم الأداء، التغلبيّة المرتدة،  
التعويضات).

هل تريد أن تدرس المشاركة في المكسب Gain Sharing؟ هل تريد تغيير أو التوسع في ممارسات التقدير والتكريم؟ كيف تم الربط بين المكافآت وبرامج التدشين والاستكشافات التي نفذت؟ ما مضمون المساومة الجماعية؟ كيف يستجيب اتحاد العمال إلى مبادرات الجودة؟ هل يمكنك تعيين الكفاءة التي تحتاجها من المهنيين الذين يعظمون منظمتك الجديدة؟

• ما الخطوات وبرنامج التنفيذ الذي يلزمك وضعه لتقديم المديرين والمهنيين والعاملين الآخرين إلى نظام جودة الإدارة الشامل؟

• كيف يمكنك إضافة مجالات انتشار جديدة؟ ما التسلسل المنطقي؟ هل هناك حاجة للمعمل المرحلي؟ إذا كان كذلك، فما التسلسل التالي؟

• هل يمكن أن تحدد الآن بدقة التوقيتات الزمنية؟ متى يجب أن تحدث الأشياء؟ ما الوقت الذي يلزم لكى يمكن السيطرة عليها؟

• ما أنشطة التوسع في الاتصالات التي يشار إليها؟ ما الرسائل التي يلزمك إرسالها إلى العاملين والمشاركين؟ ما أفضل قنوات الاتصال للاستخدام؟ من الذي يجب أن يتحدث إلى المنظمة؟ هل الخطوات التالية في حالة الحاجة إليها تكون مناسبة للتدريب؟

هل هناك حاجة للتدريب؟ ماذا تعلمت من نظام التدريب أثناء التجارب الاستكشافية؟ كيف سيمكنك تنظيم نظام التدريب للجماعات والفرق الأخرى؟ هل يمكنك تحقيق التكامل بين نظام تدريب الجودة المتخصص، وأنشطة التدريب الحالية؟ هل يستطيع الأفراد مناولة القياسات التي يتضمنها نظامك؟ هل فرق الجودة فعالة في مجالات تفاعلاتها؟ هل فرق العمل تستمر في فعاليتها في حالة المبادرات الجديدة؟

• هل حددت مجالات علامات التميز؟

هل حددت الجهات المحتمل اشتراكها معك فى علامات التميز؟ هل أنت على صلة بمبنى مقاصة - ب«نك المعلومات» - مركز علامات التميز الدولى الأمريكى للإنتاجية والجودة

American Productivity & Quality Center,s International Benchmarking Clearing House هل تعرف مراكز خدمات مهنية أخرى؟ إذا استخدمت مسح تقييم تنظيمى، هل هذا الوقت مناسب لإجرائه مرة أخرى؟ هل هذا الوقت مناسب لاستخدامه على نطاق واسع فى المنظمة؟ \* هل فكرت فى تسجيل منظمتك فى مواصفات آيزو 9000؟

ماذا عن التنافس على جائزة بالدريدج؟ ما الخطوات المطلوب اتخاذها للتحرك إلى الأمام؟

الحصول على تقييم التغذية للرتبة Feed Back

لا نضيف جديدا إذا قلنا إن التغذية المرتدة دائما مهمة لتشغيل نظام الإدارة، فأنت فى حاجة إلى التغذية المرتدة من أنشطة برنامج التدشين والاستكشاف. كما يجب أن تكون واضحة من الأسئلة المذكورة سابقا.

تستخدم التغذية المرتدة كمصطلح بطرق متعددة، على الأساس الشخصى، تشير التغذية المرتدة عادة إلى أن شخصا ما يعطى شخصا آخر تقريرا واعيا عن كيف يرى الآخرون سلوك الشخص الثانى. والمثال التقليدى يتمثل فى المعلومات التى يقدمها المشرف عن أداء العامل أو المشارك: «سامى» لقد غيرت فجأة نمط التسليم بحيث نقص عدد الأوامر المنفذة واحدا فى اليوم، على غير ما اتفقنا عليه. هل يمكنك أن تخبرنى ماذا حدث؟ أو «علاء» لقد كانت تقاريرك الجديدة عن الجودة متميزة وتدعو للإعجاب. لقد جاءت فى مواعيدها، كاملة، وصحيحة. الحصول على بداية عظيمة فى تطبيق النظام الجديد من الأمور المهمة والمطمئنة. هل يمكنك أن تخبرنى إذا كان هناك شيء ما يمكن أن تستفيد به فرق أو جماعات عمل أخرى؟ استمر فى هذا الأداء الجيد.

تخدم التغذية المرتدة فى التعرف على الموقف الشخصى، الحصول على معلومات وإمكانية التقدير والتكريم. ووضع أساس للانضباط. بدون التغذية المرتدة لا تسير الأمور كما ينبغي لها. يدرك المديرون الناجحون أهمية التغذية المرتدة، ويستخدمونها بطريقة مناسبة. يحتاج نظام إدارة الجودة إلى الكثير من التغذية المرتدة على مستوى الأفراد وفى كل أنحاء المنظمة.

إن التغذية المرتدة إلى الفرد هى تعبير عن الرعاية، وخاصة إذا تضمنت - بصفة خاصة - الفشل أو القصور فى الأداء، مما يعد من المهام الصعبة بالنسبة للمدير. لماذا الرعاية؟ حسنا. . إن التغذية المرتدة تحمل أخبارا سارة، أو أخبارا سيئة: يتعلم الفرد من الأخبار السيئة أن الأمور ليست جميعها على ما يرام، وأنه من الضرورى إجراء بعض التحسينات. الأخبار السارة، أن يكون فى مقدرة الفرد أن يفعل شيئا تجاه مجالات الأداء الضعيف. تلك هى الرعاية، والاهتمام الأفضل كثيرا عن مجرد التوثيق الذى يمر فى هدوء، عن فشل شخص ما فى أداءه، وينتهى الأمر بفصله من الخدمة. إنها الرعاية والاهتمام التى تجعل المدير يأخذ على عاتقه عملا إضافيا فى ملاحظة السلوك المحسن ويستجيب له.

هل هناك ما يشبه حالة التغذية المرتدة فى المنظمات؟ الإجابة: بالطبع نعم. . ولكن ميكانيكية العملية أكثر تعقيدا بعض الشيء من مجرد ملاحظة وتبعية أداء الفرد بالنسبة لنظام إدارة الجودة، فإن الاقتراب من تشغيل النظام، تقييم تشغيل النظام فى مقابل الأساسيات المخططة، إجراءات التعديلات، وإعادة الدورة مرة أخرى يجعل النظام يؤتى ثماره، ويؤكد التحسين المستمر.

### عناصر التحسين المستمر

تلعب التغذية المرتدة دورا من ثلاثة أجزاء فى موضوع التحسين المستمر، يستخدم المديرون التغذية المرتدة لثلاثة أسباب:

١ - الرقابة على التشغيل.

٢ - التسبب والاستجابة لأداء الوحدات التنظيمية التي تلبى، تتفوق، أو تفشل في تحقيق التوقعات المرجوة.

٣ - توفير أساس سليم للتقدير والتكريم، وربما الاحتفال بالأداء المتميز.

## ١ - الرقابة على التشغيل Controlling The Operation

إذا أراد المدير أن يسيطروا على أداء المنظمة، فإن عليهم أن يعرفوا كيف تعمل. إذا كان من المفترض أن تحقق أرباحا، يجب عليهم أن يعرفوا مركزها الربحي. في كل الأحوال، فإنهم مضطرون للاهتمام باستخدام الموارد، وخاصة كيف يتم توظيفها في مقابل الميزانية التقديرية: رأس المال، والتكاليف. تعرف الرقابة على التشغيل بأنها العملية التي تستخدم الآليات، والطرق للتأكد على أن الأهداف الإدارية والتنظيمية يتم تليتها بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير باستخدام الرقابة، تحدث الأشياء بالطريقة التي يفترض أن تحدث بها. إنها تعنى التركيز على المستقبل في مجال الجودة. يمكن أن يعنى ذلك تحقيق المستويات العالمية للأداء.

بعض الخبراء يلقون سهامهم بدون تركيز على فكرة أن للرقابة يمكن أن تكون خارج دائرة الاهتمام في حالة تبني منهج منع العيوب Prevention Of Defects، من خلال مفهوم الجودة الشاملة، هذا من ناحية، ومنهج الإقدام والافتحاح إلى تحسينات الجودة، من ناحية أخرى. وجهتا النظر كلتاها غير صحيحة. ترتبط كلتاها بنظام الجودة، وليس بنظام الإدارة، ولا يوجد شيء عن الرقابة الإدارية يقول إن المستويات الحالية للرقابة كافية. لا يمكن الاستغناء عن الرقابة، ولكن يمكن ممارستها بعقلانية. الوصول إلى المعلومات جزء عضوي في عملية الرقابة. نحن جميعا نتفق على ذلك. ولكن تفويض السلطة ومنح حق التصرف واتخاذ القرار مع الأخطار المحيطة بذلك، هي التي تجعل عملية الرقابة مختلفة بعض الشيء في نظام إدارة الجودة.

لنفرض أنك قد قبلت مسئولية مشروع مدته ستة أشهر، وأن رئيسك قد وفر ميزانية معقولة مستقلة مع رخصة بدون قيود لتفعل ما تريده لإنجاز المهمة.

القوة، الحرية، المرونة، والمكافآت المحتملة - عناوين كبيرة لها رنين عظيم، من يمكنه أن يطلب المزيد؟ لقد بدأت العمل، وبعد أسبوعين استدعاك الرئيس فى مكتبه لاستقصاء موقف المشروع بالتفصيل، وبالتحديد أبدى شكه فى مصروف لشراء برنامج حاسب آلى عبارة عن خدمة تتبع رخيصة. وعبر الرئيس عن قلقه بأن هذه الخدمة ليست شاملة بدرجة كافية.

ماذا يمكنك أن تفعل من الآن فصاعدا؟ من المحتمل بدرجة كبيرة أنك سوف تراجع معه كل قرار. . صغيرا كان أم كبيرا لكى تتفادى ما تعتقد أنه يعبر عن شك فى تقديرك وحكمك على الأمور. ماذا قد تم بالنسبة للتفويض؟ كم تشعر بالاستقلالية فى التصرف واتخاذ القرار؟

الموقف واضح: لقد فشل كل منكما فى الاتفاق على ماهية المعلومات التى يلزم رفعها إلى أعلى، فى أى وقت، وبأى تسلسل، وإلى أى درجة من التفاصيل. يحدث هذا دائما. لا يتم دائما توضيح التوقعات، لا يضع الأفراد بصفة آلية فى اعتبارهم حاجات بعضهم البعض للمعلومات أو الطرق المفضلة لديهم فى تشغيلها (القراءة، الاستمتاع. . إلخ). يؤدى ذلك إلى فشل عملية التفويض.

الآن، ضع كل هذا فى إطار مهمة فريق عمل له أولوية الحديد الساخن الذى يحتاج إلى سرعة الطرق. لدى هذا الفريق رخصة العمل بحرية تبدأ من تغيير المخرجات إلى عملية التصنيع. ترتب على هذه الممارسة نتائج خطيرة. لقد اندمج الرئيس التنفيذى بنفسه فى المشروع، وسبقته سمعته. لم يمض أكثر من ثلاثة أسابيع على عمل الفريق، وإذا بأعين الرئيس وأنفاسه فوق أكتاف كل عضو من أعضاء الفريق، تبحث عن المعلومات والالتزامات، واستعجال جدول المواعيد، وما شابه ذلك. ماذا قد حدث هنا؟ نفس الشيء مع المشروع الفردى. هناك عمل يؤدى بصفة مستمرة، وهناك بناء تنظيمى للإدارة. يحاول أعضاء الإدارة ممارسة الرقابة على أساس حسن النية. إنهم يستجيبون لإحساسهم بالمخاطرة أو مساءلتهم المقتنة تجاه المنظمة وتجاه رؤسائهم.

الرقابة أساسا وظيفة شرعية وجوهريّة للإدارة. ولكن كيفية ممارستها هو

الذى يحدد النجاح فى مبادرات إدارة الجودة. هذا صحيح أيضا بالنسبة للوحدات التنظيمية، التى تقوم بدور فريق الجودة، ومديرى هذه الوحدات، يصدق هذا بصفة خاصة على أى تكاليف محددة مثل فروق الجودة التى لديها عمل مهم لتأديته، ولكن ليس لها رصيد من سمعة قائمة، فريق ليس له علاقات شخصية لربط الأشياء معا أو علاقات رئاسية توفر له الثقة.

ما الذى يجب على المديرين أن يفعلوه؟ أول هذه الأشياء ألا يحاولوا إلغاء العملية الرقابية. الأفعال التى يجب أن تحدث كما يلى:

- يجب على فرق الجودة، وجماعات العمل أن تجدد المعلومات الحساسة (عادة إستثناء من المعيار الذى ليس من التباين الطبيعى) التى يجب أن ترفع إلى المستويات الأعلى. يجب أن يعرفوا متى ومن خلال أى قنوات اتصال.

- الاتصال الذى أخذ شكلا معينا بطريقة أو بأخرى يصبح الأساس فى إدارة تدفقات المعلومات الجديدة أو المعدلة، ومن المفيد استخدام بعض الصفحات من قياسات الجودة الشاملة T. Q. Metrics لكى تناسب إلى المستويات الأعلى، مستوى بعد الآخر، وهى فى نفس الوقت مستويات دليل الجودة الأساسى.

- يجب أن يكون هناك بعض التقدير والاعتراف، ورد الفعل للعديد من البنود التى تنتقل فى كل أرجاء المنظمة، إذا حدث وسقطت بعض المعلومات أو البيانات من إحدى الشفرات فى قناة توصيل أو أخرى، فإن ذلك سوف يحطم مصداقية النظام.

التغذية المرتدة تتطلب التغذية المرتدة للتدعيم.

٢ - تتبع الأداء: Tracking Performance

الفكرة الكاملة عن التحسين المستمر. نشر التعليم خلال قصص النجاح يفرض أن يكون لدى المنظمة آليات تنظيمية لاستخراج وتتبع المعلومات، تتبعها الاستجابة التنظيمية. هذه دورة مألوفة. تبدأ بوضع الأهداف، توفير الموارد، تتبع الأداء، إعطاء تغذية مرتدة، مكافأة النجاح (أو إعادة دورة خيبة

الامل)، والاستمرار إلى المستوى التالي .

## مسح التغذية المرتدة للعملية Survey - Feed Back Process

استخرجت المنظمات وتبعت معلومات إدارة الجودة بطرق كثيرة بقدر ما يتخيل العقل البشرى. أحسن طريقة هي التي تتفق مع ثقافة المنظمة. لقد اقترحنا في الصفحات الأولى من الكتاب استخدام عملية المسح. تعتبر المسوحات القائمة على نماذج مفيدة، أدوات جيدة جدا للحصول على معلومات عن الوضع الحالي، تتبع التقدم، وحتى الحث على الأفكار المبتكرة من خلال التعليقات المكتوبة تسمح المسوحات بتوفير علامات التميز والمقارنات داخل المنظمات. ومع المنظمات الأخرى تمتاز هذه المسوحات بسهولة تقييم النتائج، بسهولة الحفظ، ونقل البيانات.

جائزة بالدريدج نموذج شامل يمكن تكرار صداه في شكل مسوحات. النقاط الألف (١٠٠٠) التي يتضمنها نظام وضع الدرجات للأنشطة المختلفة يمكن تحويله إلى (١٠٠) مائة بند، ويسهل قياسها، من السهل استخدام (٢٠٠) مائتي بند، ومقياس من (٥) خمس نقاط ( $5 \times 200 = 1000$ )، ولكن هذا العدد من البنود مجهد، سوف يأخذ المسح وقتا طويلا، ويتطلب فهم مضمونه ومغزاه تحليلات معقدة. على سبيل المثال: سوف يحدد التحليل العاملى تجمع من البنود التي ترتبط إحصائيا لكى تعطى للنتائج تفسيراً اقتصادياً ذا كفاءة عالية يمكن أن يتطلب تشغيل هذه البيانات تكلفة ليست قليلة، يمكن لمائة بند على مقياس من خمس نقاط أن يضرب فى اثنين، وبذلك يقترب من عملية أوزان بنود معايير بالدريدج.

تستطيع الجماعات الصغيرة أن تعالج المؤشرات الإحصائية واستخراج المتوسطات يدويا. أعلى عشرة بنود، وأقل عشرة بنود. يمكن تحديدها وتغديتها إلى فريق الجودة أو جماعة العمل للمناقشة والاستجابة. يكمن مفتاح النجاح فى استخدام المسوحات، فى استخدامها استخداما بناء، وليس بهدف تصيد الأخطاء. لا ينبغى على أعضاء الإدارة العليا أن يعطوا درجات للبنود المتعلقة بالمستويات الأدنى، والأكثر ملاءمة وأداء أن يقدموا لهم أعلى

البنود وأدائها بدون درجات تقييمية. سوف يكون من المفيد العمل على إتاحة بيانات المسح للتبادل طوعية. ولكن لا يجدى ذلك فى تغيير نظام كبير، حيث الحاجة ملحة إلى التنسيق بين الحدود والمستويات الإدارية، ويجب أن تخصص الموارد لمساندة المجالات والمبادرات التى تتعثر أو تتباطأ فى الأداء.

### Team Process Outputs

### مخرجات عملية الفريق

يمكن استخدام مخرجات عملية الفريق، وعملية اجتماعات الجودة الشاملة لاستخراج وتتبع المعلومات، ولكن لا بد من رعاية ومساندة هذه الأنشطة، وكما سبق القول بأنه لا يوجد شيء فى طبيعة بناء عملية الفريق يمكنه أن يجعل درجة الحماس مستمرة، والعملية تسير فى مجراها بصفة مطلقة. يجب على شخص ما فى المنظمة أن يمرر قصص النجاح، ومقالات الدوريات التجارية على الأفراد والوحدات المعنية. شخص ما لا بد أن يتابع الأدوات الإدارية الجديدة من خلال شرائط الفيديو المعروضة فى السوق. شخص ما لا بد أن يلاحق أفكار الموضوعات الجديدة، ويعرضها للمناقشة. شخص ما لا بد أن يوفر الموارد اللازمة، مثل أدوات ومعدات جلسات الفريق. شخص ما لا بد أن يعرف متى سوف يساعد التنسيق بين الفرق والجماعات على تفضى التيارات السلبية، ويضع الجهود المكررة أو غير المنتجة. عندما يتم تطبيق نظام إدارة الجودة على مستوى إدارى منخفض، بواسطة أحد المديرين، فإن كل ما سبق ذكره يقع فى دائرة مسؤوليته، ولا بد أن يتناوله، إذا أريد نجاح عملية التغيير.

### Suggestion Systems

### نظم الاقتراحات

نظم الاقتراحات موجودة منذ فترة طويلة. هناك باستمرار جدل فلسفى بأن نظم الاقتراحات غير ضرورية، بحكم أن جزءا من الواجبات الوظيفية لكل عامل أو مشارك أن يقدم اقتراحاته لتحسين الأداء. يرى أصحاب الحاجة الأخرى بأنك سوف تجنى الكثير من الاقتراحات الأفضل، إذا كان لديك نظام مكافآت عادل ومستجيب فى معظم المنشآت، حيث فرق وجماعات العمل المكررة فى مهامها المتعلقة بتقديم نظام إدارة الجودة، أدت إلى أن أصبح نظام

المقترحات متقادما، يجب أن تعم الفائدة الناتجة عن الاقتراحات الناجحة حول الكيانات الجديدة.

هناك تحديات تاريخية تواجه نظم الاقتراحات، التي يجب أن يعترف بها وتدار: تقرير من يحصل على ماذا، ومتى يتم تغطية معظم الحاجات الخطيرة؟ دائما هناك صعوبة في تقرير مشاركة في المكافآت، تكون عادلة ومتساوية، كما أن تحديد متى تكافئ يمكن أن تكون مشكلة مع الاقتراحات المعقدة. هل تعطى المكافأة بمجرد تسلم الاقتراح أو عندما يبدأ في أن يؤتى ثماره؟ قد يشعر أعضاء الإدارة العليا بالتحجل من تقديم التقدير التنظيمي، خوفا من أن يكون تصرفهم قد يجيء أبعد أو أسرع مما يجب أو ألا يكون سريعا وقريرا بما فيه الكفاية. كيف يمكن تقييم اقتراحات الجودة إذا لم تكن النتائج كمية وملموسة؟ هل يجب تقدير وتكريم أى فرد يقدم فكرة جديدة مبتكرة بطريقة أو بأخرى؟ هل يجب أن يقتصر التقدير والتكريم على الخطابات والشهادات فقط؟ هل يجب أن ترتبط كل الجوائز بتقدم الجودة مع بعض الكلمات والرموز؟

لقد أفررت حركة الجودة الشاملة عددا كبيرا من فرق وجماعات العمل التي تجتهد في الوصول إلى حلول لمثل هذه المشكلات التحديه. بالنسبة لبعض الجهات التي ليس لها خبرة بنظم الاقتراح، ولكنها مهتمة باستخدام إحداها، ويمكنها اللجوء إلى الجمعية القومية لنظم الاقتراحات (National Association of Suggestion Systems) وتكتب اختصارا [NASS]، مع الخبرة الصناعية الكثيفة. تنبه [NASS] أى فرد يقيم نظاما للاقتراحات أن تكون له نقطة التقاء تصميمية، قادرا على وصف كيف يعمل النظام، يستطيع أن يتخذ القرارات بسرعة، لديه مقياس للمكافآت النقدي، مع الرحلات، قد تكون أكثر شهرة، ولكن سندات التوفير، والمكافآت غير المالية مثل قضاء ليلة في المدينة، أو تذاكر لحضور حفل أو حدث معين، هي أيضا مشهورة ومن السهل إدارتها. إحدى الطرق التي تساعد على ترسيخ نطاق المشاوكة بينما تحد من الإنفاق المالى، أن يكون لديك نظام يشبه «اليانصيب» بالسحب على جوائز

مالية أو مادية يشترك فيه الذين لهم إسهامات على شكل أفكار جديدة أو اقتراحات، بما يزيد من فرص التحسين أمام المنظمة سواء من حيث الكمية أو القيمة، . التوثيق الجيد فى غاية الأهمية للتخصيص السليم للمكافآت ومنع الازدواج. برامج السلامة والصحة المهنية، وبرنامج الإنتاجية الرسمية تعتبر من التشبيهاات الممتازة لمبادرات الاعتراف الواسعة النطاق، والتي تشمل المنظمة ككل.. يوجد تطابق واضح بين تحسينات الإنتاجية التي يرجى لها أن تتم من خلال آليات معينة مثل خطة Scanlon التحفيزية، وبين تأكيد الجودة توجد علاقة وثيقة بين الجهود التاريخية مثل Scanlon، وبين خطط المشاركة فى المكسب الآن Gain - Sharing Compensation Plans

### Organizational Audits

### المراجعات التنظيمية

هذا أسلوب آخر لتتبع الأداء الذى له عائد كبير تستطيع الوحدات التنظيمية أن تراجع نفسها بنفسها بواسطة جماعة العمل، أو يمكن أن يقوم المركز الرئيسى بمراجعتها. تقوم الشركات الكبيرة بعمل ذلك منذ سنوات عديدة. استعانت إدارة الموارد البشرية فى شركة Exxon الأمريكية باستشاريين خارجيين لتقييم أدائها أمام أعين عملائها الداخليين، استخدمت أيضا فريقا داخليا لنفس الغرض لمعالجة موضوعات أكثر تعقيدا. أجرت الشركة أيضا محاكاة لعملية التفتيش عن طريق المكتب الفيدرالى لتطابق العقود لتأكيد أن عملياتها فى المواقع الميدانية كانت مناسبة، وتعمل بكفاءة. أحضرت شركة Federal Exptess فريقا لإجراء مراجعات متعددة لقياس استعدادها لجائزة بالدريدج عند القيام بزيارة الموقع فى العام الذى كسبت فيه الجائزة. زيارة الموقع طبقا لمتطلبات جائزة بالدريدج هو فى الأساس نوع من المراجعة التنظيمية كما فى سلسلة الايزو 9000، قبل منح الشهادة وزيادة المتابعة بعد ذلك.

تستطيع أى منظمة مراجعة أدائها فى مقابل دليل الجودة الشامل، وعلى أساس المستوى التنظيمى والوحدة التنظيمية. يمكن تحديد التباينات والنفجوات، ويمكن إعادة الدورة مرة أخرى عند نقاط محددة فى المستقبل

لتوليد التغذية المرتدة.

### ٣ - التقدير والتكريم

التقدير والتكريم مكون مهم فى التطبيق الناجح للنظم الجديدة. ما يتم مكافأته والتكريم من أجله يميل إلى التكرار. ليس العقاب ردا على عدم الأداء. يتمثل جوهر العقاب فى الإقلاع عن السلوك غير المرغوب فيه. تطبيق العدالة على العمل الإجرامى تساوى إلقاء شخص ما فى السجن أو أسوأ من ذلك، حيث يترك العقاب فراغا. إلى أن يتم تحديد عملية جديدة تقود التقدير والمحافظة على السلوك المرغوب فيه.

يصبح نظام إدارة الجودة نعمة فى حالة وصول المنظمة إلى طريقة تكافئ بها الإسهامات القيمة. . لماذا؟ الأغراض والأهداف المحددة تم وضعها بالفعل فى دليل الجودة الأساسى، والأليات مناسبة لتتبع بيانات تدعيم الإنجازات. هناك أيضا مزايا: فلسفة علامات التميز، الممارسة، والمواد. من السهل كثيرا مكافأة منظمة ما عندما تكون من بين الشركات الأفضل، لا تزال الأحسن، تحقق المستوى العالمى، ومركزها المالى مرموقا.

مبادرة علامات التميز Benchmarking، التى أصدرها المركز الأمريكى للإنتاج والجودة فى عام ١٩٩٢، سوف تستمر فى اتجاه تبسيط عملية علامات التميز، وتضيف إلى مصداقيتها، سوف تشجع جائزة علامات التميز الجديدة وتكافئ المشاركة فى العملية.

يضع عدد قليل من الشركات سياسات المكافأة على أساس فرق وجماعات العمل، ولكنه موضوع يحظى الآن باهتمام متزايد، حتى هذه اللحظة لا تزال الحوافز المالية للفردية، فى شكل الدفع مقابل الجدارة. لا تزال المنح تعطى للإدارة التنفيذية بسخاء، فى مناسبات مالية خاصة. ومع ذلك يسير فى نفس الاتجاه الجهود المبتكرة التى تقدر الإسهامات فى تحسين الأداء المالى ومكافأة إنجازات الفريق. . تتخذ الخطوات الآن لإصدار تعديل فى نظم تقييم أداء الافراد Performance Appraisal Systems لكى يتم إدخال سلوكيات الفرد

المرتبطة (لعب دور العمل الجماعي، الإسهامات المبتكرة) فى نظام تقييم أداء شامل بإضافة بنود جديدة أو معدلة.

يجب على المنظمات أن تجعل كل ما تفعله فى مجال نظام الإدارة بسيطاً وقابلًا للفهم بقدر ما تستطيع. التحسينات الإدارية الشاملة هى الفرخة التى تبيض ذهباً، ولكن يجب أن تكون مناسبة، وفى فترة زمنية معقولة، لأن المبادرات الجديدة والمعقدة التى تأتى فى شكل إعصارات لا تفيد كثيراً. هناك دائماً خطر محقق وواضح فى أن يكتسح الإعصار كل شىء أمامه. . تقول الخبرة بأن الشركات التى تبتعد بقدر الإمكان عن التعقيدات، والتى لديها حاجة واضحة وملحة للتغيير يجب أن تبدأ ببساطة شديدة فى رحلتها إلى إحداث التغيير المخطط. تستطيع الشركات القوية أن تزيد من معدل السرعة بعد ذلك.

مهارات الإدارة الرئيسية: السير إلى الأمام بخطوات ثابتة مع المبادرات، التوازن بين الفوائد والالتزامات، توقع التيارات التنظيمية التى قد تدمر المصادقية، وتصيب التقدم بنكسة، والأفراد بالإحباط.

## **الفصل الحادى عشر**

**التحسين المستمر: (الخضرة الدائمة تعمل)**

obeikandi.com

## الفصل الحادى عشر

### التحسين المستمر: (الخضرة الدائمة تعمل)

يجب أن تكون جاهزا الآن لتدشين حملتك فى معركة إدارة الجودة. هنا بعض الافكار لمساندة تحفيزك إلى الفعل. على الأساس القومى. سوف نكون فى ورطة، إذا فكرنا على مستوى إقليمى أو محلى، اعتمدنا على الحماية، عشنا فى الماضى. تحركنا ببطء، جاء تعليما وتطورنا ضحلا، وفشلنا فى أن نعطي أولوية أولى للجودة والإنتاجية. على مستوى المشروع الفردى. نحن فى مشكلة تنافسية كبيرة. بدون مشاركة كاملة من العاملين والمشاركين فى التحسين التنظيمى، اهتمام مستمر بالتحسين، واتجاه قوى نحو العميل الداخلى والخارجى ولكن إذا تم خلق ثقافة تنظيمية تدعم وتساند جودة الإدارة الشاملة، يستطيع المشروع أن يتطلع إلى الامام، ويتوقع المزيد من الربحية والاستمرارية.

يركز المديرون جهودهم المتعلقة بالجودة فى المكان الخطأ. قد اندفعوا إلى إدارة الجودة من منظور ضيق، كان من الأفضل كثيرا أن يوجهوا طاقاتهم إلى نظام إدارة الجودة. من بين الأدوات الثلاث الأساسية : ثلاثية الجودة الشاملة، وثلاثية الإدارة الشاملة، والنظام دائم الخضرة - يعتبر النظام دائم الخضرة على درجة كبيرة من الأهمية إلى حد تخصيص فصل مستقل لمعالجته بمفرده. توجد خطوتان يجب اتخاذهما قبل النظر فى النظام دائم الخضرة.

تتضمن الخطوة الأولى، إعطاء الصفة الرسمية لمجموعة من قيم إدارة الجودة. يجب أن يكون لدى كل مدير فكرة عن المهم فى كيفية إدارة المنظمات. توجد أربعة مجالات تحتاج إلى التركيز عليها :

#### ١ - تعبئة الطاقات التنظيمية تجاه أغراض محددة :

إعط كل تسهيلات ممكنة للتأثير والإسهام من أدنى إلى أعلى خلال الاتصالات المفتوحة، التعبيرات الجارية عن الاهتمام والتأكيد. اجعل التركيز

على الأفعال. عن طريق إبلاغ المعنيين في كل المستويات التوقعات والحدود، تسليط الأضواء على مجالات الفحص، وطلب المساعدة في حالة التعامل مع مواقف معينة.

## ٢ - استخدام الوقت والموارد بفاعلية :

تحتاج إلى تغذية مرتدة، لكي تكون على دراية بمجريات الأحداث، ويجب أن تكون قادرا على تقرير ما الذي يجب أن تؤثر عليه لتحسين الأداء. تحتاج أن تكون قادرا على تفصيل أفعالك. على حسب الموقف وأن تحدث تأثيرا بطريقة مناسبة في السياسات، الإجراءات، الأهداف، المعايير، الميزانيات، البرامج، ونظم الأداء. تستطيع أن تفحص وتغير عمليات رئيسية. وتحقق ارتفاعا في الأداء من خلال التفويض ومنح حق التصرف واتخاذ القرار.

## ٣ - قارن الفعالية دوريا، طبق مفاهيم علامات التميز إذا أمكن ذلك:

يمكن عمل المقارنات بين معاييرك وتوقعاتك الشخصية، نموذج الفعالية التنظيمية مثل دليل الجودة الأساسي في منطقتك، «أو أحد مكوناته مثل معايير بالدريدج»، قاعدة بيانات قومية «علامات التميز». أو المنظمات المشاركة. وضح ما أظهرته عملية المقارنة، عن طريق التوسع في الاندماج والمشاركة والتخطيط التنفيذي للتقدم. استمر في تكرار الدورة مرات ومرات.

## ٤ - حافظ على بقاء النظام حيا. وعجلة المنظمة لا تتوقف :

عندما يستمر النظام. يجب أن يحظى باهتمام مستمر. الحالة الطبيعية للنظام أن يتحرك من حالة النمو خلال فترة الحيوية والانطلاق إلى حالة التدهور والتآكل. يجب أن تضعك التغذية المرتدة أمام حقائق ما يجري في المنظمة، يجب أن تقيس درجة حرارة المنظمة. تلعب علامات التميز دورا حيويا. حيث تجعل الاهتمام مركزا على المجالات الرئيسية. تولد القيادة الشخصية، الطاقة والحماس للمحافظة على حيوية المنظمة، قيادة التشجيع

والتدعيم. الوضوح، الاندماج، المشاركة، والمساعدة الحيوية على أعلى مستوياتها. من الضروري أن تعمل شيئاً ما خاصاً على فترات دورية. تحتاج إلى عمل أشياء ذات قيمة، مناسبة، وعملية، ولكن فيما وراء ذلك. يوجد الكثير من المبادرات التي سوف تجعل المنظمة وأفرادها في نشاط وحماس لتحقيق الأهداف المخططة: أحداث خاصة، مسابقات، مسوحات، حالات اجتماع النظام، برامج شرائط الفيديو، الولايم والحفلات.

ليس الحل في حجم وكمية ما تفعله، ولكن في اختيار الوقت المناسب لفعله.

**الخطوة الثانية:** هي التأكد بأن معايير اتخاذ القرارات ووضع الأولويات تتعلق بالمنظمة من حيث الغرض، الأهداف، والمخطط الاستراتيجية والتشغيلية.

تقترب هذه العبارة من أن تكون مقنعة بذاتها، ولكن الأشياء تنسى أحياناً، أو يتم تجاوزها تحت حرارة المعركة أو دوامة العمل، على الرغم من أنها يتم تناولها بعناية، في فترات مبكرة عند بداية حياة الشركة ومن ثم تأتي هذه الرسالة. أفضل المديرين هم الذين يجدون في البحث الدائب عن الجديد الذي يصنع الاختلاف والتميز.

### **المنهج الدائم الخضرة**

لقد تعلم المديرين الذين اندمجوا مشاركين في أنشطة التحسين التنظيمي على مدى سنوات طويلة الكثير عن إدخال النظم في المنظمات. يبدو أن التحدي الكبير يكون دائماً في الحصول على نظام جديد، يؤثر ثماره في كل حين. يتطلب ذلك العملية والبناء التي تشكل المنهج الدائم الخضرة من [٢٨] عنصراً. [١٤] عن العملية، [١٤] عن البناء انظر الشكل [١ - ١١]. كما تعرف يجب دراسة هذه العناصر ومعالجتها أثناء مرحلة التخطيط التمهيدي، إذا كان للنظام أن يدوم. المجالات التي تحافظ على دوام النظام هي نفسها التي

تقع فيها معظم الأخطاء. فى تصميم وإدخال النظم الجديدة. بعض العناصر الدائمة الخضرة تدخل فى بؤرة الاهتمام قبل تدشين النظام الجديد، ولكن البعض الآخر يتم تناوله فقط عندما تصبح مشكلات، أو قد لا يصيها أى نشاط. ما يتحتم أن يكون فى موضعه لكى يكتب للنظام الدوام، يجب أن يكون فى موضعه أولا «أو يدخل الخطة». لكى تجعل الخضرة الدائمة أكثر مناسبة فى هذه النقطة؛ فقد تم عرض المصفوفة شكل [ ١ - ١١ ] على أساس نقد معايير بالدريديج. هل مصممو نظام بالدريديج لسوا عن قرب كل الأسس الدائمة الخضرة؟. الإجابة بكل احترام. لا. لقد بذلوا جهودا رائعة، ولكن هناك مجالاً للتحسين. اهتمت الجائزة بالقيادة التنفيذية ولكنها لم تركز على استقرار هذه القيادة بخصوص اندماج ومشاركة الأفراد. ومع ذلك فإن المنظمات التى حققت النجاح، استطاعت أن تجنى ثمار الاستقرار يرافقه استمرارية الغرض.

تدون المصفوفة. نظاما يدوم طويلا. ويتضمن تغييرا جذريا. لاحظ التمييز من القمة إلى القاع بين العملية والبناء. يفضل أن تصنف الأفعال بهذه الطريقة، ليسهل توصيل توقعات الإسهامات المطلوبة من الأفراد، وفى ضوء أدلة الإرشادات العامة.

يمكن ويجب استكمال الإرشادات العامة لجائزة بالدريديج. يتطلب الاستثمار فى تدشين نظام جودة أو أى نظام آخر المنهج الأكثر فعالية لإدارة التغيير.

إذا استخدمت المصفوفة كقائمة فحص. ما عدد الأبعاد التى يمكنك مراجعتها لكى تكون فى وضع سليم؟ هل تكتفى باحتمال وجود عمودين: الأول : ضعيف أو مفقود والثانى : قوى.

هل يوجد نموذج يوضح لك، بأنك فى وضع أفضل فيما يختص بالبناء أكثر من العملية؟

هل توجد هناك رسالة معينة؟ ما الخطوات التى يجب اتخاذها لتنظيم الموقف الدائم الخضرة فى منطقتك؟

## شكل رقم [١١-١]

المصفوفة الدائمة الخضرة : مع معايير بالدريديج	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<b>العملية</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتطابق مع الغرض والميثاق</li> <li>• تفهم القيادة والتزامها لكل المضامين</li> <li>• تختبر في مقابل التطورات المستقبلية المتوقعة</li> <li>• توفر الاندماج وحق التصرف لكل المشاركين</li> <li>• توفير الدعم النفسى لكل المتأثرين</li> <li>• تحتوى على فرص التقدير والتكريم للجميع</li> <li>• متطلبات واقعية بالنسبة للوقت وجداول الأنشطة التي تم وضعها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جاهزة للتوسع فى الأهداف والمستهدفات</li> <li>• تتفق مع الاهتمامات المالية للمالك</li> <li>• تناسب جيدا المناخ الاقتصادى والبيئة</li> <li>• أسس واقعية لجذب الالتزام والابتكار</li> <li>• توفر إضافات واضحة للمنظمة، وأساس سليم للتغيير الثقافى</li> <li>• تناسب إيقاع وتقديم المنظمة</li> <li>• أنشطة أولية تحمل شحنة النجاح</li> </ul>
<b>البناء</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تحديد المناصرين، وتعريف عملية الجودة الشاملة</li> <li>• الالتزامات التنظيمية معلنة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيادة التنفيذية مستقرة وملتزمة</li> <li>• تتحدد مراجعات التقدم/ العملية على أساس المحتوى،</li> </ul>

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>للجميع</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام مناسب للتخطيط، والتواريخ الأساسية تم وضعها.</li> <li>• يتم تنشيط عملية الميزانية، والرقابة موضوعة</li> <li>• يتم تصميم فرق وجماعات العمل، إعدادها، وتدريبها</li> <li>• إقامة الروابط بين العملاء والموردين الداخليين والخارجيين، وتوقع التيارات المختلفة</li> <li>• برامج نظام الاتصال في حالة تشغيل</li> </ul>	<p>الجدولة، المتابعة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مراقبة الاجتماعات من حيث النتائج والطرق الموضوعية</li> <li>• عمليات التقييم والقياس معروفة</li> <li>• معايير الإجراءات القائمة مناسبة وتختبر</li> <li>• توضع البروتوكولات لحل المشكلات، وإدارة المتداخلات، والتعامل مع الندرة</li> <li>• الموارد المطلوبة متوفرة أو سهلة الحصول</li> </ul>

## الخاتمة

هناك قوة كامنة ومحتلمة فى ثلاثية الجودة الشاملة، وما يدعمها فى ثلاثية الإدارة الشاملة. ومنهج الخضرة الدائمة، لكل المديرين، وكثير من المهنيين الاستشاريين. وخاصة الذين لديهم طموح للتحرك إلى سلم الوظائف الإدارية تشمل القوة الكامنة تعظيم إدارة المنظمات أفرادها وربحياتها. ولكن بنفس الأهمية. وربما أكبر إمكانية تقوية أداء الأمة تنافسيا واقتصاديا.

هذا الكتاب صندوق عدتك وأدواتك للتنفيذ.

obeikandi.com

# الملحق

نموذج مواد منهج تدريبي

obeikandi.com

## الملحق

### نموذج مواد منهج تدريبي

الهدف من عرض مجالات التدريب العشرة التالية أن تستخدم بصورة تقريبية في تحديد الاحتياجات التدريبية للفئات المختلفة من العاملين والمشاركين. لا يحتاج أى فرد أو مجموعة لكل البرامج المدونة يجب أخذ المستويات الإدارية داخل المنظمات فى الاعتبار.

#### ١ - اقتصاديات الجودة : Quality Economics

تقضى التحديات الاقتصادية الجارية. موجات واسعة ومتعددة من التنمية الاقتصادية كضرورة قومية، الاعتبارات الدولية فى القوة النسبية «المعرفة، الثروة، النفوذ». تطبيقات عنصر العمل فى أنشطة المنشآت. الطرق التى يؤثر من خلالها نظام الجودة الشاملة على نتائج المنظمة النهائية.

#### ٢ - إدارة الجودة الشاملة : Quality Management

فلسفة ومفاهيم نظم TQM ، احتمالات تحسين الأداء. تاريخ كبار رواد الجودة «ديمنج، جوران، كروسبي». التعريفات والمصطلحات الأساسية لمنهج، العلاقة مع الحركات السابقة. مضامين الأيزو 9000 ، جائزة ديمينج، ومعايير بالدريدج. النماذج والمفاهيم النمطية فى منهج. نموذج، الموارد - التشغيل - العميل، الاتحاد العمالى ومنهج اندماج العاملين، منح حق التصرف واتخاذ القرار، ترتيبات فرق وجماعات العمل، التوثيق «دليل الجودة الأساسى».

#### ٣ - إدارة الأداء : Performace Management

مدخل النظم، والتصميم التنظيمى تأثير نظام القيم، قياس ومعالجة الثقافة التنظيمية، الحصول على الالتزام، الابتكار والتجديد، تعديل السلوك، واستراتيجيات التقدير والمكافأة، دور القيادة على كل المستويات، عمليات

جماعات العمل وفرق الجودة، أساليب اتخاذ القرارات الجماعية، مبادئ تصميم العمل، أدوار ومهارات المستشارين الداخليين، طرق التشخيص التنظيمي، الاتصالات داخل المنظمة وبين المنظمات.

#### ٤ - قياسات الجودة : Quality Metrics

طرق تصميم الدراسات البحثية والرقابة الإحصائية، مراجعة عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات. طرق التوقعات المستقبلية والتحليل التاريخي، تحليل باريتو، خرائط التدفق، الخرائط البيانية للسبب/التأثير. خرائط الانتشار، تحليل الانحدار، الأساليب الخاصة للتعرف على حاجات وتوقعات العميل، تصميم إستثمارات الاستبيان. مناهج جماعة التركيز والملاحظة، إجراءات ومفاهيم اختبار الجودة، الاحصاءات الاستقرائية والاستنباطية.

#### ٥ - إدارة الجودة : Quality Management

إنشاء طرق تصميم وتوصيل للتعليم، تحليل الحاجات التدريبية «المستهدفات، تخصيص الوقت». تحليلات التكلفة/العائد. أساليب التدريب «الحجرة الدراسية، التدريب أثناء العمل، التمرينات». متطلبات التدريب، توثيق التدريب، وسائل التعليم والتدريب المرئية والمسموعة. تقييم مصادر التدريب الخارجي.

#### ٦ - نظم المعلومات : Information Systems

التطبيقات التنظيمية للمعلومات، البيانات، تحليلات النظم، مراجعة عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات، الاستفادة ببرامج وإمكانيات الحاسب الآلي، الاستثمارات فى المعدات. نظم وشبكة الاتصالات، التسجيل، التخزين، الاسترجاع، نظم الأمان. تدعيم عمليات إدارة الجودة التى تتضمن علامات التميز، وتبادل البيانات مع التوثيق والتحليل الإلكتروني.

## ٧ - القانون، الأخلاق، الإدارة Law, Ethics, & Management

التعرض للمساءلة القانونية وتداعياتها، علاقات خاصة مع الموردين، حماية براءات الاختراع، والتأليف، العلامات التجارية، المطبوعات وحق الجماهير في الاطلاع على نتائج أعمال المنظمات، الضمانات، تطبيقات الوساطة والتحكيم، العقود مع الاتحادات العمالية، قوانين ولوائح الأجور والمرتببات، الموضوعات الأخلاقية التي تتفق وبيئة المنظمة.

## ٨ - الاتفاقيات عبر المفاوضات : Negotiating Agreements

الاهداف التنظيمية في أنشطة المساومات، نماذج وبرتوكولات التمثيل، تفاعلات العملاء/الموردين، تناول المنازعات، الأساليب الفعالة في التداخلات الخارجية، تحقيق قبول العميل، الاتحادات العمالية والمساومة الجماعية، التعاون في مقابل للصراع، مهارات تخفيض الصراع، مهارات التداخلات الفردية، المفاوضات مع المستويات العليا من أجل الموارد والحصول على الموافقات.

## ٩ - إدارة الموارد البشرية : Human Resources Management

إسهامات الموارد البشرية في أنشطة وصيانة نظام إدارة الجودة TQM. مغزى تعليم جماعة العمل وتنوعها. التعاون بين الإدارة والعاملين. طرق وإجراءات اتصالات العاملين والمشاركين. تقدير وتكريم الفرد. نظم الجدارة والتعويض على أساس الأداء، خطط المشاركة في المكاسب. وتعويض المجموعة. مكافآت الاقتراحات. مداخل الصراعات، تشريعات عمال اليومية وأنشطة فرق وجماعات العمل، الصحة والسلامة المهنية.

## ١٠ - إدارة التغيير : Managing Transformations

تطبيق تكنولوجيا إدارة التغيير الفعال. نموذج رئيسي : اعلم، إشرك، دعم، واجه. استخدم برامج استكشافية قيادة التغيير. الحصول على قبول الأفراد، قياس التقدم في اتجاه الأبعاد الثقافية فرق الإدارة الذاتية «التخلص

من الإشراف على فرق وجماعات العمل». احتمالات التغيير في نظم تقييم الأداء. تأثير تحفيز ومكافأة الأفراد. وضع الأهداف بالإجماع، استخدام بروتوكولات إدارة الصراع، اندماج الانحادات العمالية، والتغييرات في اتفاقيات المساومة الجماعية. الاستراتيجيات الدائمة الخضرة لإحداث التغيير المخطط.