

الجمهورية الجيزائرية الديم قراطية الشعبية وزارة التعليم العالي و البحث العالمي حث العالمي حضائي و البحسان – حمامعة أبي بكر بلقا يد – تامسان – كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



# مطبوعة/جودة الخدمات

مقدمة للسنة الأولى ماستر تسويق الخدمات

إعداد دكتور/ حازم أحمد فروانة

2021-2020

#### مقدمة

تتميز الأسواق المعاصرة بالمنافسة الحادة بين المنشآت و هذا كمحاولة منها للوصول إلى إشباع احتياجات و المتطلبات للمستهلكين و إرضائهم بتمتعهم بالمزايا التنافسية التي تتيح لهم الإحتفاظ بموقعهم في الميادين التي يعملون بها .

و لذا على المؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء و النمو مع التفوق ، فما عليها سوى أن تتبنى فلسفة جديدة ترتكز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف .

و هذا ما جعل الإهتمام بالجودة ظاهرة عالمية حيث أصبحت المنظمات و الحكومات في العالم توليها إهتماما خاصا ، و أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة و فلسفة إدارية و أسلوب حياة لتمكنها من الحصول على الميزة التنافسية حيث أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية .و قد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة " و هي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة و وظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة و تصبح مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يرفع أداء المؤسسة .

تمتاز بيئة الأعمال في الوقت الحاضر بجملة من الخصائص التي من أبرزها شمولية الأسواق، وسرعة ظهور المنتجات الجديدة والمتعددة، وقصر دورة حياة المنتج، ونتيجة ذلك لم يعد السعر هو المحرك الوحيد لرغبة المستهلك وسلوكه حيث بدأ الاهتمام بجودة المنتج على حد سواء.

ومع التطور الكبير والسريع في المجالات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والتحديات المعاصرة ظهرت مفاهيم جديدة لتواكب هذه التطورات، ومن هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والذي يحث المنظمات على الالتزام تجاه المجتمع، مما دفع المدراء في منظمات المجتمع إلى الضغط

باتجاه تبني هذا المفهوم، حيث أن تركيز منشآت الأعمال والشركات الصناعية علي تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاجية فقط لم يعد مقبولاً دون استجابة هذه المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية، حيث أصبح لزاماً عليها إذا ما أرادت الاستمرار والنجاح في تحقيق أهدافها أن تتفاعل مع المجتمعات المحلية والبيئة المحيطة، وأن تساهم في رفاهية واستدامة المجتمع عن طريق مجموعة من الإجراءات منها تحسين ظروف البيئة، والحد من الآثار السلبية للصناعة، وتحقيق التنمية الاقتصادية، ورعاية شؤون العاملين وتنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية، كسب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين.

تعتبر جودة المنتجات أو الخدمات أحد العوامل الأساسية التي تساهم بنجاح أو فشل الشركات ولذلك فهي تسعى إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تتمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية تحقق الرضا لدى المستهلك.

تسعى الكثير من المنظمات الخدمية ومنها المستشفيات للارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها حتى تصل لدرجة التميز ،تستخدم لذلك العديد من الاستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدنها ،من أهم الاستراتيجيات الاهتمام بالجودة بوصفها إستراتيجية مهمة تساعد المستشفيات في تلبية رغبات واحتياجات و توقعات العملاء ، بالرغم أن الخدمات التي تقدمها المستشفى يكون أكثر صعوبة في قياسها نظراً لما تتمتع به هذه الخدمات من خصائص متعددة كعدم الملموسية و التباين في مستوى الجودة .(حسن 2014،338)

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج شامل لتحسين التنافسية ،والفاعلية، والمرونة في المنظمة ،من خلال التخطيط ،والتنظيم والفهم لكل نشاط ، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة. (الطاني،قدادة، 2017 : 72).

# الفصل الأول: أسس الجودة ومراحل تطورها

# أولا: مفهوم الجودة

تعرف الجودة بأنها مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة تقترب من الكمال لتابي احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق والعمل على تحقيق أرباح مالية كبيرة.

# ثانيا: تطور مفهوم الجودة

هناك أربع مراحل تاريخية كمقاييس لتطور الجودة

المرحلة الأولى/ في القرن 19 كانت تهتم بالتفتيش لتحديد الأخطاء

المرحلة الثانية/ امتدت من العشرينيات حتى الخمسينيات وكانت تسمى مرحلة ضبط الجودة بهدف مطابقة المواصفات

المرحلة الثالثة المتدت من الخمسينيات حتى الستينيات وكانت تسمى بتوكيد الجودة والهدف منها تشجيع العاملين.

المرحلة الرابعة/ تسمى إدارة الجودة الشاملة والهدف منها التحسين المستمر.

# ثالثا: أهمية الجودة

1- سمعة المنظمة/ تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق السمعة والشهرة التي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى.

- 2- المسؤولية القانونية للجودة/ أن لكل منظمة صناعية أو خدماتية مسؤولية قانونية عن أي ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لمنتجها.
- 3- المنافسة العالمية/ تكتسب الجودة أهمية متميزة في المجتمع بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية والحصول على موطأ قدم في السوق العالمية.
- 4- حماية الزبون | أن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة أو وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري يعزز الثقة في منتجات المنظمة حيث إذا كانت منخفضة الجودة تؤدي لإحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة.
- 5- التكاليف وحصة السوق/ تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب الكلفة الإضافية تؤدي لخفض ربح المنظمة.

# رابعا: أبعاد الجودة

- 1- المعولية/ يعكس هذا البعد احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي للمنتج فكلما كانت درجة الموثوقية والمتانة عالية كلما قل احتمال الفشل، وتعتبر المعولية البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون خاصة السلع المعمرة.
- 2- التشغيل أو مستوى الأداء/ يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج إضافة للمواصفات التي يمكن قياسها وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد.
- 3- التطابق/ يعني مدى تحقيق المنتج للمواصفات المحددة مسبقا وهذا يمكن قياسه بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة وبذلك يمكن تحديد الحاجة لإعادة العمل أو التصليح.
- 4- الجمالية/ هي المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين.

- 5- العمر الافتراضي للمنتج/ هو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه للخواص المطلوبة.
- 6- تقديم الخدمة لل يعكس مدى سرعة توفر خدمات الصيانة وتوفير قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع.
  - 7- الخصائص الثانوية للمنتج/ وهي التي تضاف إلى المنتج حسب رغبة وطلب الزيون.
- 8- قدرة التحسس بالجودة/ وهي صورة المنتج المرسومة في تصور الزبون فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المتميزة لها أي الماركات والعلامات التجارية.

#### خامسا: دعائم الجودة

- 1- جودة تصميم المنتج/ وهي تحديد خصائص معينة للمنتج تجعله قادرا على توفير إشباع معين أو تقديم خدمة مطلوبة وقد يختلف بالنسبة للمنتج حيث يعكس كل تصميم مستوى جودة معين يتناسب مع معايير المشتري.
- 2- جودة التنفيذ/ وهي تنفيذ التصميم الذي يؤدي إلى إنتاج المنتج وفق المواصفات التي يحددها التصميم مع قيام النظام بضبط الجودة لاكتشاف الانحرافات والتعرف على درجة مطابقة المنتج ضمن الحدود المسموح بها.

# سادسا: أهداف الجودة

- 1- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة وبتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
  - 2- أهداف أداء المنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- 3- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- 4- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

5- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز للعاملين.

#### سابعا: مسؤوليات تحديد مستوى الجودة

- 1- الجزء الفني / وهو المتمثل في الخصائص الفنية الواجب توافرها في الصنف المطلوب والقابلية للقياس الكمي والتعريف الدقيق.
- 2- الجزء التجاري/ هو عملية الربط بين الجوانب الفنية والاعتبارات الاقتصادية من حيث الأسعار وشروط الدفع والتسليم وغيرها بهدف توفير المستوى المطلوب بأقل تكلفة ممكنة وهذا الجزء يمثل المهنة الأساسية لجهاز الشراء.

#### ثامنا: الشروط الواجب توافرها عند تحديد مستوى الجودة المناسبة

- -1 تحديد المواصفات بطريقة واضحة 1 تقبل اللبس سواء من قبل المورد أو المشتري -1
  - 2- القدرة الإنتاجية للمنتجات المراد شرائها.
  - 3- القدرة الاحتمالية والخصائص الفنية للمنتجات المراد شرائها.
    - 4- اقتصاديات التوفير في الوقت والجهد والتكلفة.
      - 5- الكفاءة في الأداء.
  - 6- الخدمات المقدمة ومدى المنفعة المنتظرة من استخدام هذه المنتجات.

#### تاسعا: طرق قياس مستوى الجودة

1- التحليل الفني أو الكيميائي/ يحدد التركيب أو الخصائص الكيميائية للمادة وصفاتها ومكوناتها ومميزاتها.

- 2- الرتب أو الدرجات/ يتم تصنيف السلعة إلى رتب حسب معايير أو مقاييس جودة محددة متفق عليها ويتم وفق طريقة الرتب تحديد وتوصيف المدى لكل رتبة حيث يتم التعاقد بين البائع والمشتري دون حاجة إلى شرح أو مواصفات.
- 3- الاختبارات الفعلية/ من حيث القوة والمتانة وحسن الأداء وغيرها من الصفات، وتجرى بأجهزة وياس نموذجية كما تجرى عليها عدة اختبارات في ظروف وأوقات مختلفة
- 4- عينات القبول/ تعتبر العينة أساس توصيف الجودة لكثير من الأصناف المطلوبة وذلك من خلال التأكد من أن الانحرافات في التنفيذ لن تتجاوز الحدود المسموح بها
- 5- قراءة الرقابية/ هي عبارة عن رسوم أو خرائط بيانية ترسم على ثلاث خطوط احدها يمثل الحد الأقصى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة والثاني الحد الأدنى والثالث الحد الأوسط.
- 6- المواصفات القياسية/ تقوم جهات خاصة معتمدة بوضع صفات قياسية لجميع ما تعتمد عليه الصناعة من مواد ومنتجات وعمليات فنية وأجهزة وآلات.
  - 7- العلامات التجارية/ تعتبر من أهم الوسائل المتعارف عليها في تمييز المنتجات المتنافسة

# عاشرا: العوامل المؤثرة في الجودة

- 1 الأسواق مناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق ولكي يحتل المنتج مكانة في السوق فلابد من أن يكون ذا جودة عالية.
- 2- العامل/ لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة التقدم وتحقيق الإتقان في الجودة.
- 3- رأس المال/ لقد أدت زيادة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين وهذا يتطلب استثمار رؤوس أموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية

- 4- الإدارة/ من خلال وجود نظام إداري واعي ومتابع لنظام فعال لضبط الجودة فالإدارة هي المسئولة عن مراقبة الجودة
- 5- المواد الأولية/ نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية، فأن انه قد أمكن الوصول للكثير من المواد الصناعية التي تفي بالغرض
- 6- الآلات والوسائل الفنية الحديثة/ أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الآلات التي ساعدت على الوصول إلى دقة عالية وجودة مرتفعة.

# الجودة كمفهوم و أهداف وإمكانية التطبيق

ما هو مفهوم هذه الكلمة وما هي الأهداف الكامنة وراء هذا المفهوم وكيف يمكن أن نطبق الجودة كمفهوم وكإدارة ونستفيد من أهدافها ونحقق من ورآها المكاسب ونضمن رضاء عملائنا. لعل كل هذه الأسئلة وأبعد منها تكون حاضرة لدى صاحب أي مؤسسة أو منشأة أو هيئة أو مصنع ينظر إلى الحاضر والمستقبل القريب أو البعيد من خلال النظر إلى تحديات العصر والمتمثلة في عولمة الاقتصاد وانتشار تقنية المعلومات ومنظمة المواصفات العالمية ( ISO ) والتحدي الأعظم في عالم اليوم وهو منظمة التجارة العالمية الجات . ( GATT ) فكل المؤسسات والشركات والمصانع تسعى اليوم للتوافق مع هذه المعطيات وهدفها الأساسي هو رضاء العميل وتحقيق رغباته وتلبية طموحاته بل ابعد من ذلك وهو إبهار العميل.

# مفهوم الجودة

الجودة كما وردت في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. وتضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة إصدار عام 1994 تعريفا للجودة باعتبارها: (مجموعة الخواص

والخصائص الكلية التي يحملها المنتج أو الخدمة وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضاء أو المطابقة للغرض – Ritness For Use ".والصلاحية للغرض – Sitness For Use ".والصلاحية للغرض علائمة.

### تحديد الصلاحية للغرض بالعوامل الستة التالية

- 1. ملائمة التصميم Adequacy of Design : وهو إلى أي مدى يلائم التصميم للهدف المنشأ من أجله، بمعنى آخر مدى تحقيق مواصفات التصميم لمتطلبات العميل.
- 2. المطابقة مع التصميم: Conformance to Design: مدى المطابقة مع مواصفات التصميم بعد إتمام عملية التصنيع وتحدد بناءً على هذا العامل مسئوليات العمالة تجاه الجودة.مقدرات المنتج المرتبطة بالزمن
  - 3. **الإتاحة للاستخدام** Availability : مدى إتاحة استخدام العميل للمنتج عند الرغبة في ذلك ويقال أن المنتج متاح للاستخدام عندما يكون في حالته التشغيلية.
  - 4. **الاعتمادية** Reliability: احتمال أداء المنتج لوظيفة محددة تحت ظروف تشغيل معروفة مع استمرار الأداء لفترة زمنية محددة وبدون فشل.
    - 5. القابلية للصيانة المنتج وهناك : Maintainability : مدى سهولة إجراء عمليات التفتيش والصيانة للمنتج وهناك طربقتان الإجراء الصيانة هما الصيانة الوقائية والصيانة العلاجية.
  - 6. سهولة التصنيع Producability : مدى قابلية التصميم للتصنيع باستخدام المتاح من الوسائل والطرق والعمليات للكوادر البشرية العاملة بالمؤسسة.

وتعرف الجودة حسب النظام الدولي القياسي (ايسو) 180 9000 لعام 2000 بأنها "مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها". النظام الدولي القياسي يتكون من فصول يجب أن تراعيها شركة أومؤسسة بغرض لتحكم في جودة منتجاتها : فحص الواردات، التصميم، التحكم في الإنتاج، فحص المنتجات الوسطية، التحكم في التركيب، الفحص النهائي للمنتج، التحكم في التخزين، التوريد، خدمات ما بعد التوريد، نظم التعامل مع منتجات مردودة من عملاء بسبب فسادها (أنظر أسفله (إيسو) 2000).

#### \*سر الجودة:

ما هو السر وراء هذه الكلمة (الجودة)؟ ولماذا صارت الكلمة الأكثر ترددا في عالم المنتجات والخدمات ببنتى أنواعها؟ وهل الجودة هي أسلوب إداري أم صفة أو خاصية في المنتج والخدمات ؟ وهل المقصود حقيقة من وراء تبنى فكر وأسلوب وإدارات الجودة هو رضاء العميل ؟ أم أن الحقيقة هي تحقيق المكاسب والأرباح ؟ وهل هذين العاملين مرتبطين معا ولا يمكن الفصل بينهما ؟ وهل عندما تتبنى مؤسسة أو شركة أو مصنع الجودة كأسلوب إداري يكون هذين العاملين هما المقصودان من وراء هذا التبني أم يكون واقع الأمر هو مجرد الحصول على شهادة معتمدة لنظام إدارة جودة أو الحصول على علامة تجارية توضع على المنتج أو تقدم كدليل لإقناع متلقي خدمة ويكون في نهاية الأمر أن لدى هذه المؤسسة أو المصنع سوى بهما تلك الشهادة المعتمدة أو العلامة التجارية لا أكثر و لا تستفيد الشركة أو المؤسسة أو المصنع سوى بهما وتبقى الجوانب الفعلية و التطبيقية بعيدة عن أهدافها .

حقيقة كل هذه الأسئلة وعلامات الاستفهام تحتاج الكثير والكثير من الدراسة والتوضيح و لنبدأ معا بمعرفة معنى الجودة ثم نتناول المفاهيم المختلفة للجودة.

#### \*معنى الجودة:

### للجودة معنيين متشابهين وفي نفس الوقت بينهما اختلافين فهناك الجودة:

- 1. من وجهة نظر العميل أو متلقى الخدمة.
- 2. من وجهة نظر المؤسسة أو الشركة أو المصنع.

والقاسم المشترك بينهما هو المنفعة المتبادلة بين الطرفين

#### والمعنيين المتشابهين هما:

1. العميل يرى أن الجودة هي جودة التصميم وهو ما يتحقق من خلال

-خصائص الجودة

-السعر

2. الشركة أو المؤسسة ترى أن الجودة هي جودة الأداء وتماسكه عبر الوقت وهو ما يتحقق من خلال

-مطابقة المواصفات

التكلفة

وعليه فأن المعنيين المتشابهين هما جودة التصميم وجودة الأداء وكلاهما وجهان لعملة واحدة ( وهو منتج ذو جودة وكفأه عالية ) ونقطتي الخلاف بين العميل أو متلقي الخدمة وصاحب المنتج أو مقدم الخدمة هما السعر والتكلفة . فالعميل يريد منتج ذو جودة عالية بأقل سعر وصاحب المنتج أو مقدم الخدمة يبحث عن منتج ذو جودة عالية ولكن بأقل تكلفة . ومن هنا تكون المعادلة الصعبة والتي قامت عليها كل أنظمة الجودة في الأصل والتي تهدف إلى رضاء العميل وتحقيق مكاسب عالية وإنتاجية أكثر .

# مفهوم الجودة

إن أعم وأشمل مفهوم للجودة نجده في هذه الآية الكريمة وهذا الحديث الشريف الآية: "صنع الله الذي أتقن كل شيء" الحديث الشريف: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا

### أن يتقنه."

حقا أنه الإتقان وهو أكبر مفهوم وأدق تعريف للجودة. فالإتقان هو أداء العمل على أتم وجه وانجازه على أفضل صوره والحفاظ على المواد الخام والحرص على انجاز العمل وإتمامه في اقل وقت وبأعلى قيمة وقبل كل ذلك دقة ومهارة الصانع.

# -عرفت المنظمة الدولية للمواصفات ( ISO ) الجودة بأنها :

مجمل مميزات مادة تحدد قدرتها على تلبية الحاجات الموصوفة أو المتضمنة أو الجودة هي الدرجة التي تفي فيها مجموعة ذات خصائص متأصلة بمتطلبات (حيث تعنى كلمة " متأصلة " متواجدة داخل شيء ما أو خاصة كخصائص دائمة .

### -المفهوم الشامل للجودة:

- 1. الجودة هي الالتزام والإيفاء بمتطلبات وتوقعات العملاء بصفة دائمة .
  - 2. الهدف هو تحقيق أو اجتياز توقعات العملاء في جميع الأوقات .
    - 3. تقاس الجودة بمدى رضاء العملاء .
    - 4. تتحقق الجودة من خلال الوقاية من حدوث العيوب و الأخطاء.

# -تعريف فايجونباوم " رئيس الأكاديمية الدولية للجودة "

إن تصنيع المنتجات بشكل أفضل هو الطريق الأمثل الذي يؤدى إلى تصنيعها بشكل أسرع و أرخص.

-تعريف الجودة من وجهة نظر: ( J . M . JURAN )

يرى جوران أن من بين المعاني الشائعة للجودة . يوجد مفهومان غاية في الخطورة وعلى درجة عالية من الحرج وهما :

# المفهوم الأول:

الجودة هي مجموعة من خصائص المنتج والتي تلبي متطلبات العميل وفي نفس الوقت تحقق رضائه.

وهو يري أن هذا المفهوم للجودة موجه ناحية تحقيق أعلى عائد أو دخل والغرض في مثل هذه الجودة العالية هو تحقيق رضاء العميل وإرضاء توقعاته لزيادة الدخل " ولكسب عملاء ". وذلك على الرغم من أن هذه الجودة ذات السمات العالية تتطلب زيادة في الاستثمار وكذلك ارتفاع في التكلفة اتحقق الجودة العالية في هذا التوجه بالتكلفة الأكثر."

### المفهوم الثاني:

الجودة تعني التحرر من المعجزات أو التحرر من الأخطاء والتي تتطلب عمل زائد أو إعادة تصنيع أو تلك الناتجة عن الانهيارات الناشئة عن عدم رضاء العميل وعن عدم الوفاء بمتطلباته وهكذا. وهو يري أن هذا المفهوم للجودة يكون موجه ناحية خفض التكلفة .تتحقق الجودة العالية في هذا التوجه بالتكلفة الأقل ."

#### مقارنة بين المفهومين

مفهوم متطلبات العميل

# \*الجودة العالية تمكن الشركات من:

زيادة العملاء ، تحقيق رغباتهم ، صنع منتج قابل للرواج ،مقابلة توقعات العملاء ، زيادة نسبة المشاركة التسويقية ، زيادة دخل المبيعات ، تأمين أسعار ممتازة \* التأثير الأعظم يكون على المبيعات

\*عادة الجودة العالية تتحقق بتكلفة أكثر

### مفهوم التحرر من المعجزات

\*الجودة العالية تمكن الشركات من:

خفض معدل الأخطاء ،خفض إعادة الأعمال ، خفض حالات الفشل ، خفض عدم رضاء العملاء خفض الفحص والاختبار ، وقت أقل لطرح منتجات جديدة بالأسواق ، زيادة المحصلات والسعة تحسين أداء تسليم السلع\* التأثير الأعظم يكون على التكاليف

\*عادة الجودة العالية تتحقق بتكلفة أقل

#### أهداف الجودة

لأهداف الجودة وجهتي نظر وهما:

-أهداف الجودة من وجه نظر العميل " رغبات العميل. "

-أهداف الجودة من وجهة نظر المؤسسة أو الشركة أو المصنع أو مقدم الخدمة.

# أولاً -: أهداف الجودة من وجه نظر العميل " رغبات العميل"

إن للعميل رغبات وتوقعات في المنتج أو الخدمة التي يتلقاها والتي تمثل في النهاية ما يريد من

مفهوم الجودة ومن أهدافها ووجهة النظر هذه يمكن أن نسميها بأهداف الجودة بالنسبة للعميل وهي:

- 1. منتج ذو كفاءة يؤدي الغرض الذي من أجله اشتراه العميل
  - 2. منتج ذو شكل وتشطيب مناسب
  - 3. مناسبة السعر لإمكانيات العميل " أقل سعر "
  - 4. انعدام العيوب و توافر شروط الأمن والسلامة في المنتج
    - 5. عمر افتراضى أطول " تماسك المنتج عبر الوقت "
- 6. خدمات ما بعد البيع وتوافر قطع الغيار والدعم الفني و توافر قنوات اتصال بين العميل والمؤسسة أو
  الشركة أو مقدم الخدمة
  - 7. الثقة في المنتج و توافر الضمان على المنتج " فترة ضمان "
  - 8. توافر المنتج في الأسواق وسهولة الحصول عليه و الوفاء بمواعيد التسليم
    - 9. انخفاض الو انعدام " تأثير المنتج على البيئة .
    - 10. رغبات خاصة للعميل من الممكن أن يحددها هو في المنتج أو الخدمة

ملحوظة " هذه هي الأهداف أو الرغبات العامة للعميل وليست بالضرورة أن تكون كلها محققة بالنسبة

للعميل الواحد لكي يكون راضياً فربما يرضي العميل بجزء منها أو يطلبها كلها أو يزيد عليها برغبات خاصة "

# ثانيا -: أهداف الجودة من وجهة نظر المؤسسة أو الشركة أو المصنع أو مقدم الخدمة

- 1. تحقيق رغبات العميل وتلبية مطالبه. بل الوصول إلى مرحلة إبهار العميل
- 2. تحقيق أعلى المكاسب والأرباح و خفض تكاليف الإنتاج وتحقيق سعر منافس للمنتج أو الخدمة
  - 3. زيادة الإنتاجية و تقليل نسب المرفوضات و المرتجعات
- 4. حدوث تغير في جودة أداء المؤسسة أو الشركة ، تطوير أساليب العمل داخل المؤسسة أو الشركة
  - 5. تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكاليف، الارتقاء بمهارات العاملين

#### وقدراتهم

- 6. تحسين بيئة العمل و التوافق مع القوانين والمتطلبات الدولية والمتمثلة في هيئة المواصفات ( ISO ) وكذلك منظمة التجارة الدولية الجات ( GATT ) وقوانين السلامة والاشتراطات البيئية
  - 7. التحسين المستمر للجودة ولأنظمة الإدارة ،تحقيق القدرة للمؤسسة أو الشركة على المنافسة و البقاء المكانية تطبيق مفاهيم الجودة

لكي يمكن تطبيق مفاهيم الجودة من جانب مؤسسة أو شركة ما يجب أن تتوافر لديها الأهداف الدافعة لذلك وأن تحدد سياسة واضحة لها وتتحمل كافة الأعباء الناتجة عن هذا التطبيق و الذي قد يكون مكلف في بداية الأمر قبل جني الثمار من ورائه وعليه فلابد لكل صاحب مؤسسة أو شركة أن يعرف ما هي الفوائد التي ستعود عليه من وراء تطبيق مفاهيم وإدارات الجودة وكذلك معرفة العقبات أو عوائق التطبيق والتي تنتظره.

# \*فوائد تطبيق مفاهيم الجودة:

1. الإقلال من الأخطاء وسهولة ضبط حالات عدم المطابقة

- 2. الإقلال من الوقت اللازم لإنهاء المهام ، الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة
- 4. الإقلال من عمليات المراقبة مما يساعد تطبيق مفهوم الجودة الشركة أو المؤسسة على تحليل متطلبات العميل وتعريف العمليات اللازمة لتوفير المنتج المقبول وجعل هذه العمليات تحت المراقبة.
  - 5. إنشاء نظام إداري مبنى على التوثيق ويحدد المهام والمسؤوليات والسلطات و اتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على الدارسة والتحليل
    - 6. تدعيم الجودة لعمليات التحسين المستمر و زيادة الإنتاجية وتقليل الفقد
      - 7. خفض التكاليف وتحقيق السعر المنافس

#### \*عوائق تطبيق مفاهيم الجودة :

- 1. عدم توافر الإرادة الجادة لدى الشركة أو المؤسسة لتطبيق مفاهيم الجودة
- 2. اكتفاء بعض الشركات أو المؤسسات بالحصول على شهادة جودة معتمدة أو علامة تجارية توضع على المنتج ذو التطبيق الفعلى لمفهوم وأهداف ووسائل الجودة.
  - 3. نقص الخبرات الإدارية لدى المسؤلين وعدم وجود الكفاءات اللازمة
  - 4. عدم فهم المسئولين للمتغيرات الداخلية والدولية والاتفاقات العالمية
    - 5. ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام
  - 6. عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرارات ،قد يتغلب فكر الكم وزيادة الإنتاجية على
- فكر <u>الجودة</u> للمنتج. قد يكون هناك دور للإجراءات الجمركية التي تفرضها بعض الدول على المنتجات الواردة إليها والتي تكون ذات جودة عالية وسعر اقل من المنتجات المحلية. والتي تفرض في النهاية على المستهلك أو العميل المنتج الأقل جودة والأعلى سعرا وهو ما يمثل حماية لهذا المنتج وتشجيع له على عدم الأخذ بمفهوم ونظم الجودة.
  - 7. عدم نشر مفهوم وفكر الجودة بين العاملين . مقاومة التغير لدى المسئولين والعاملين

8. قد تكون التكاليف المادية التي تتكلفها الشركة أو المؤسسة عند إنشاء نظام للجودة من تدريب وتعين مهندسين ومشرفين ومراقبين وكذلك توفير الأجهزة والمعدات والمعامل اللازمة لعمليات القياس والمعايرة من عوائق التطبيق.

# مثال على جوده المنتج بالتسويق

# منتج قوي وحملة تسويق غريبة

كانت شركة OnePlus الصينية قد أطلقت الأسبوع الماضي أول هاتف محمول من إنتاجها حمل اسم OnePlus One وهو هاتف يحتوي على أفضل العتاد Hardware الموجود في العالم، ويعمل بنظام آندرويد ويتوفر بسعر 300\$ فقط. الغريب في هذا الهاتف ليس سعره أو ميزاته، لكن طريقة تسويق الشركة للمنتج هي الأغرب. فالشركة أطلقت حملة ذكرت فيها أن كل من يرغب في الحصول على هذا الجهاز، يجب عليه تحطيم جهازه الحالي وإرسال ڤيديو التحطيم للشركة لكي يدخل في سحب يؤهله للحصول على الجهاز. قد يبدو الأمر للوهلة الأولى أنه مُجرد مُزاح، لكن الشركة فعلاً لن تبيع الجهاز بشكل مُباشر، حيث يحتاج المستخدم إلى تحطيم جهازه، أو الحصول على دعوة من قبل أحد الأشخاص الرابحين في مُسابقة التحطيم.

# جودة المنتج هي عامل التسويق الأول والأهم

دعونا نُقسّم موضوع OnePlus إلى شطرين. الأول هو المُنتج والثاني هو سياسة التسويق:

• المُنتج هو عبارة عن هاتف، يُقدم ميزات يتفوق فيها على أشهر الهواتف الموجودة في العالم من ناحية العتاد المستخدم، بالإضافة إلى سعره المنافس والذي أيضاً يتفوق فيه على جميع الأجهزة من نفس فئته. وبالتالي الشطر الأول هو مُنتج مُتميّز.

• أما سياسة التسويق فمن وجهة نظر الكثيرين جاءت غريبة. فكيف يمكن لشركة لا تملك أي رصيد في السوق ولا حتى اسم أن تروّج لمنتجها الأول بهذه الطريقة. وهنا تأتي قوة المنتج، فلو لم يكن المنتج ذا قيمة عالية فعلاً وقادرا على المنافسة، لما تسرّعت الشركة وأطلقت حملة تسويقية بهذا الشكل الغريب.

كذلك هو الأمر بالنسبة للمستقلين، عندما يُطلق البائع مُنتجا مُميّزا قادرا على المنافسة ويقدم خصائص مطلوبة في السوق، سينتشر ويصل إلى شريحة كبيرة من المستخدمين. أما في حال كان المنتج مُكررا والهدف منه فقط الحصول على المال، فإن نسبة النجاح تعتمد بشكل أو بآخر على آلية التسويق والانتشار.

في النهاية، تؤثر الكثير من العوامل على انتشار المنتج ونجاحه. لكن العامل الأول والأهم هو قيمة المنتج، فكلما قدم المنتج خصائص ومزايا مطلوبة وغير مُكررة، كلما زادت فرصة نجاحه وسوف يُسوّق المنتج لنفسه دون الحاجة إلى أي حملة تسويقية. أما في حال كان المنتج مُكررا أو يُقدم مزايا بسيطة، فإن نسبة نجاحه أيضاً قائمة وموجودة. لكن تسويقه يحتاج إلى جهد أكبر لإقناع المستخدمين على الإنترنت بضرورة اقتنائه.

فوائد تحسين الجودة تمنحك الفرصة للاستمرارية في القدرة على المنافسة من خلال تحسين المنتج النهائي مما يكسبك رضا العملاء من جهة، وترشيد النفقات مما يكسبك هامش ربح عن منافسيك من جهة أخرى تحسين الجودة لم يعد أمر اختياري، بل أصبح ضروري للاستمرار، وتذكر أنك لست الوحيد في السوق الذي لديه أطماع بالاستحواذ على جزء من حصة منافسيك. فان لم تسع للتحسين سترى حصتك من السوق يتم ابتلاعها من قبل منافسيك الذين يسعون باستمرار لتحسين منتجهم. وأفضل مثال على ذلك تذكروا شركة كوداك التي كانت الأولى عالمياً بإنتاج الكاميرات... أين أصبحت بعد الانتقال إلى

الكاميرات الرقمية!!؟؟ معظم الجيل الجديد لا يعرفها ولم يسمع بها حتى... والسبب الأساس هو عدم ..ركوب موجة التطور التي شهدها السوق.

#### فوائد تحسين الجودة

1- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة: فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى من دون أحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس.

2- زيادة الفعالية التنظيمية :إن إدارة الجودة وتحسينها تفرز قدرة اكبر على العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الاتصالات وإشراكاً اكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة.

3- كسب رضا المجتمع :تحسين الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها ،الذين هم جزء من المجتمع ،وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة، وبعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك، مروراً بمرحلة التصميم، ومرحلة الإنتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الآتي:

أ- الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من الزبائن.
 بتصميم منتجات وخدمات تساير التغيرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو التطلعات التي

تكون خارج حدود تفكيرهم.

ج- تقليل تكاليف الفشل بنوعيه الداخلي والخارجي ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتالف وتكاليف المسألة القانونية وشكاوي الزبائن .

المعنى التقييمي للجودة : هو جودة كل صفات الشيء أو النظام، أو العملية.

وهي صفة لحالة نظام وخصائصه، التي تكون متوافقة مع المطلوب منه خلال فترة زمنية معينة. فالجودة قد تكون جودة "الشيء المنتج "، مثل الدواء الذي يتكون من " خلطة" مركبات كيميائية وتأثيرها، كما أن على المريض إتباع نظام تناول الدواء، والمحافظة عليه بالنسبة لدرجة الحرارة المناسبة والبعد عن الضوء. بذلك تكتمل الفائدة.

# أربعة دعائم للجودة

قام فيليب كروسبي بتعريف أربعة دعائم للجودة، كالآتي:

- 1. تعريف الجودة هو مطابقة المتطلبات
- 2. نظام الجودة يتمثل في الوقاية من الأخطاء
- 3. معيار الأداء في الجودة هو "صفر عيوب"
  - 4. قياس الجودة هو تكلفة عدم المطابقة

# أبعاد جودة المنتج

أبعاد الجودة في منتج ما تتمثل في النقاط الآتية كما وضعها ديفيد غارفين (Garvin 1987)، ومتى تم تحقيقها يكون قد توصلنا لتلبية متطلبات المستهلك:

- 1. الأداء (بالإنجليزية: Performance): مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه
  - 2. الوثوقية Reliability : أقصى مدة يمكن للمنتج أن يكون صالح للاستخدام

- 3. التحملية أو المتانة Durability : أقصى مدة يمكن للمنتج أن يعيش
- 4. الخدمية أو قابلية الاستخدام (بالإنجليزية: Serviceability): مدى سهولة إصلاح المنتج وإعادته لحالته الطبيعية مع الأخذ في الاعتبار التكلفة المالية والسرعة الزمنية للإصلاح
  - 5. الجماليات (بالإنجليزية: Aesthetics): مدى أناقة وجاذبية المنتج
- المزايا أو خصائص المنتج (بالإنجليزية: Features): أمكانية إضافة بعض الوظائف لتحديث وتطوير
  المنتج
  - 7. سمعة المنتج (بالإنجليزية: Perceived Quality): سمعة الشركة المصنعة للمنتج
- 8. المطابقة للمعايير (بالإنجليزية: Conformance to Standards): مدى التقيد بالمواصفات المطلوبة من قبل المصنع لتحقيق متطلبات المستهلك

### الأبعاد السبعة لجودة الخدمة

حسب كتاب "إدارة العمليات" من تأليف روبرتاس. راسل وبرنارد تايلور الثالث والذي نشره برينتس هول, فأن أبعاد الجودة بالخدمات هي[3]:

- 1. الوقت ودقة التوقيت (بالإنجليزية: Timeliness & Time)
  - 2. الإحاطة (بالإنجليزية: Completeness)
  - 3. المجاملة أو اللياقة (بالإنجليزية: Courtesy)
    - 4. التناسق (بالإنجليزية: Consistency)
- 5. الموصلية (إمكانية الوصول) والراحة (بالإنجليزية: Convenience & Accessibility)
  - 6. الدقة (بالإنجليزية: Accuracy)
  - 7. الاستجابة (بالإنجليزية: Responsiveness)

#### معايير ضمان الجودة

الجودة بحسب تعريف النظام المعياري العالمي (إيسو) EN ISO 9000:2005 (لعام 2005) أن الجودة تحدد مدى انطباق مواصفات منتج أو خدمة للمواصفات المطلوبة. ويمكن أن توصف الجودة بعدة صفات تعبر عن تصنيفها ،مثل: جودة سيئة، أو جودة جيدة أو جودة ممتازة. وهي تختص بصفات الشيء ذاته وبمكن قياسها، مثل الطول والعرض، والوزن، والنسب، وخواص المواد.

أما صفات مثل "جميل " أو "رخيص " فلا تدخل في تقييم الجودة حيث أنها ليست صفات واقعية يمكن قياسها. أي أن السعر أو التقييم الشخصي لا يدخل في تقييم الجودة. ولكن يمكن عن طريق تعريف الفئة صاحبة المصلحة فيمكن بسؤالهم والاستفسار عندهم عن جودة الشيء ووضع أسس لتقييم الجودة فتصبح بذلك جودة يمكن قياسها.

وقد أصبح في ألمانيا هذا التعريف عن الجودة ساريا وحل محل التعريف القديم المذكور في النظام القياسي الألماني الأوروبي 190-8402:1995 DIN EN ISO 8402:1995. وهو يحدد الجودة بالنسبة إلى المواد الواردة، فحص المواد الواردة، التحكم في الإنتاج، فحص المنتجات الوسطية، تفتيش معايرة المواد، التجميع، وطرق الفحص النهائي، وطرق التخزين، التوريد، نظام التعامل مع المنتجات المردودة من العملاء بسبب فسادها.

كما يوجد نظام خاص لجودة المنتجات الكهربائية وضعته الهيئة الدولية للتكنولوجيا الكهربائية الدولية الدولية للتكنولوجيا الكهربائية عينة." 2371، وهو يعرّف الجودة " تطابق بين المواصفات المختبرة وبين الموصافات المحددة لوحدة معينة." وبينما كانت الجودة في الماضي تصف عادة صفات منتجات أو خدمة، أي أن تتمشي مع طلبات الزبائن في المركز الأول، فقد وسع مفهومها في فكر وبرامج أعمق تشمل "برامج الجودة الكلية"، مثل "إدارة الجودة

الكلية" التي نبعت من "إدارة الجودة" لوصف جودة مؤسسة بكاملها. وبجانب متطلبات الزبائن، فهناك متطلبات العاملين، ومتطلبات المستثمرين، ومتطلبات الجمهور (متطلبات قانونية)، تقاس على أساسها الجودة الكلية لمؤسسة تتبع نظام "الجودة الكلية".

# مفاهيم عن حقيقة "الجودة"

ويعتبر تعبير (نجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبون) بحق هو قمة ما يفترض أن تحققة أدارة الجودة الشاملة، غير أن العبارة لا تخبرك كثيراً بالتفاصيل. وعموماً يوجد على الأقل خمسة مفاهيم عن حقيقة "الجودة " وكل واحد منها مثير للنزاع وقابل للجدل والمناقشة.

- فائقة: الجودة تعنى التفوق ؛ تعرفها عندما تراها.
- قائمة على المنتَج: حيث تتعامل الجودة مع اختلافات في الجودة لبعض الخصائص أو الصفات المميَّزة. ويكون المنتج ذو الجودة العالية أصلب أو أكثر ليونة أو أكثر نعومة أو أكثر قوة.
- قائمة على المستخدم: تعني الجودة ملاءمة الاستخدام أي قدرة المنتَج أو الخدمة على إرضاء توقعات وتفضيلات الزبائن.
- قائمة على التصنيع: تعني الجودة الانسجام والمطابقة مع المتطلبات الدرجة التي يلائم بها المنتج مواصفات تصميمه.
- قائمة على القيمة: فالمنتج ذو الجودة الأعلى هو المنتج الذي يُعطى الزبائن أقصى ما يمكن مقابل ما يدفعونه من أموال أي المنتج الذي يفي باحتياجات الزبائن بالسعر الأقل.

وفي الوقت الحاضر، ليست الجودة مجرد تكنولوجيا بسيطة بل هي أيضاً فلسفة مشتركة.

#### تحسين جودة الخدمات الصحية

#### تمهيد:

تعد الخدمة الصحية واحدة من بين أبرز الخدمات التي أصبح الإنسان بحاجة ماسة إليها اليوم قياسا لما هو عليه في مراحل سابقة، ويتجلى ذلك في أسباب عديدة ومختلفة يمثل عالم التطور والتسارع في الاكتشافات من أبرز سماتها، وما يقابلها بذات الوقت من تنوع وغموض في الأمراض الجسدية والنفسية. (البكري، 2005: 5)

فالاكتشافات العلمية الحديثة في مجال الطب والتكنولوجيا، واشتداد المنافسة ما بين المراكز البحثية الطبية والمستشفيات التعليمية والعلاجية، كل ذلك أوجب أن تكون هنالك خدمات صحية جديدة تتوافق مع سلسلة التغيرات التنافسية الحاصلة في السوق. فضلًا عن كون هذه المنتجات الطبية الجديدة تمثل في حقيقتها المجال الحيوي لنمو المستشفى وبقائه مستمراً في تقديم الخدمات الطبية المختلفة. (البكري، 174: 2005)

وقد نال موضوع جودة الخدمات الصحية اهتماماً أكاديمياً كبيراً حيث قامت العديد من الأبحاث والدراسات بتناوله لما له من أثر كبير في تطوير رضا وولاء المرضى وتحقيق أهداف المنظمات الصحية.

# مفاهيم جودة الخدمات الصحية:

مفهوم جودة الخدمات الصحية: يعد مفهوم جودة الخدمات الصحية من المفاهيم الغامضة التي تستعصي على التعريف والقياس الدقيق.

- فليس هناك اتفاق عام بين المهتمين بهذا الموضوع على تعريف معياري موحد ومقبول، إذ ينظر كل منهم إلى هذا المفهوم من زاوية معينة وبالتالي يتعامل معه ويركز فيه على نقاط قد يختلف فيها مع غيره (نصيرات، 2003: 73)
- فجودة الخدمة الصحية من المنظور المهني والطبي هي تقديم أفضل الخدمات وفق أحدث التطورات العلمية والمهنية ويتحكم في ذلك أخلاقيات ممارسة المهنة ونوعيتها وطبيعة الخدمة الصحية المقدمة، أما من المنظور الإداري فيعني كيفية استخدام الموارد المتاحة والمتوافرة والقدرة على جذب المزيد من الموارد لتغطية الاحتياجات اللازمة لتقديم خدمة متميزة أما من وجهة نظر المريض وهو الأهم فتعني جودة الخدمة الصحية طريقة الحصول عليها ونتيجتها النهائية (عبود وآخرون، 2009: 5)
  - والجودة من وجهة نظر الأطباء قد تعني توافر أعلى مستوى ممكن من المعارف والمهارات الطبية وتقديمه لخدمة مرضاهم (نصيرات والضمور، 2000: 47)
    - في حين يرى المرضى جودة الخدمات الصحية بأنها مدى اهتمام العاملين ولطفهم مع المرضى ومهارة الطبيب في تشخيص الحالة وعلاجها (بن سعيد، 1997: 40)
      - وقد جاء تعريفها عند (البكري،2005: 212) بأنها تلك الدرجة التي يراها المريض في الخدمة الصحية المقدمة إليه وما يمكن أن يفيض عنها قياسا بما هو متوقع.
    - كما تعرف كذلك بأنها تطبيق العلوم والنقانات الطبية بأسلوب يحقق أقصى استفادة لصحة العامة بدون زيادة التعرض للمخاطرة (الديوجي وعبد الله، 2003: 15)
  - أما (الأحمدي، 2000: 45) فقد عرفت جودة الخدمات الصحية بأنها محوران، محور فني ومحور إنساني، ويتضمن المحور الفني تطبيق العلم والتقنية الطبية الصحية في التشخيص والعلاج، بينما

المحور الإنساني يتضمن تلبية الاحتياجات الإنسانية للمريض كالتعاطف والاحترام وتقديم المعلومات اللازمة له.

- في حين تم النظر إليها من الزوايا الآتية (العساف، 2006: 44-44):
  - \* المريض: ما يوفره المستشفى من معالجة تتسم بالعطف والاحترام.
- \* والطبيب: وضع المعارف والعلوم الأكثر تقدما والمهارات الطبية في خدمة المريض.
- \* المالكين: الحصول على أحسن العاملين وأفضل التسهيلات لتقديم الخدمة للزبائن. إدارة المستشفى: تحقيق الكفاية في تقديم الخدمة.
- وفي تعريف ذي منظور اجتماعي يمكن القول بأنها تعبير عن مسؤولية الوحدة الصحية كمنتج تجاه حقوق المرضى، وهذا التعريف في مضمونه يشير إلى المسؤولية الاجتماعية التي تضطلع بها الوحدة الصحية والتي أيا كان شكلها ومهامها وكمنتج للخدمة الصحية المقدمة للمجتمع وبما يفي بتحقيق التزاماتها تجاه المرضى ورعايتهم والحفاظ على سلامتهم الصحية (العساف، 2006: 42)
  - أما في (نصيرات، 2003: 73) فقد تم النظر إلى مفهوم جودة الخدمات الصحية من ثلاثة جوانب أساسية:
- فنية الرعاية: أو الجانب المعرفي والتكنولوجي ويمثل المعارف والمهارات والخبرات ودرجة التقدم العلمي والتكنولوجي المتوفر للرعاية الطبية والتقنيات والأساليب المستعملة في الرعاية الطبية.
  - 3. فن الرعاية أو الجانب السلوكي للرعاية ويشير إلى سلوكيات مزودي الخدمات وفق تعاملهم مع مستهلكي خدمات الرعاية الطبية. وجدير بالذكر أن هذا الجانب رغم ما له من أثر كبير في جودة

الخدمة وتقويمها وتحسينها إذ ينصب الاهتمام والتركيز على الجانب التكنولوجي والمعرفي للرعاية الطبية.

4. الخدمات الفندقية والتسهيلات المادية: وتمثل جودة المظهر الخارجي للمستشفى ومنظره وتوافر الأجهزة والأثاث الجميل والحواسيب المتطورة لعمل مواعيد المرضى للفحص وكذلك توفر الخدمات الفندقية من إطعام وأماكن انتظار، النظافة، النقل الداخلى، وتجهيزات الغرف.

- في حين تعرف جودة الخدمة الصحية ضمن أسلوب الفجوات على أنها الفرق بين توقعات المرضى للخدمة وإدراكهم الفعلي للأداء (عاشور والعبادلة، 2007: 104) نقلا عن (Parasuraman, 1988)
  - وقد حدد (et al, 1985:43 Parasuraman) خمس فجوات وهي كالتالى:
  - \* الفجوة رقم (1): بين توقعات المرضى لجودة الخدمة وإدراك إدارة المستشفى لهذه الجودة، وتنشأ هذه الفجوة من إدراكات الإدارة غير الدقيقة لتوقعات المرضى والسبب في ذلك قد يعود إلى ضعف الإدارة في التركيز على المرضى والسوق أو ضعف الاتصالات الصاعدة لنقل المعلومات الضرورية من المرضى إلى الإدارة أو بسبب زيادة عدد المستويات الإدارية.
- \* الفجوة رقم (2): بين مواصفات جودة الخدمة وإدراك إدارة المستشفى لتوقعات المرضى، بمعنى أنه لو كانت حاجات المرضى المتوقعة ورغباتهم معروفة للإدارة، فإنه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة بسبب قيود تتعلق بموارد المنظمة أو تنظيم الجودة، أو عدم قدرة الإدارة على تبنى فلسفة.
  - \* الفجوة رقم (3): بين إدارك إدارة المستشفى لمواصفات جودة الخدمة الصحية ومواصفات الخدمة المقدمة فعليا، وتنتج هذه الفجوة بسبب صعوبة وضع معايير موحدة لتوحيد الأداء وتقديم الخدمة

الصحية، أو ضعف مستوى المهارات لدى القائمين على أداء الخدمة بمستوى معين بسبب ضعف الدعم الكافى لموظفى الخط الأول.

\* الفجوة رقم (4): بين الاتصال الخارجي مع المرضى عن مستوى الخدمة الصحية وبين مواصفات الخدمة المقدمة فعلياً، إذ أن توقعات المرضى تعتمد على الاتصالات الخارجية للمستشفى المقدم للخدمة الصحية، فالتوقعات الواقعية تبتّي إدراك إيجابي أكبر لجودة الخدمة، ولهذا فإنه على المستشفى التأكد من أن مواد التسويق والترويج تصف بدقة الخدمة الصحية المقدمة فعليا والطريقة التي تسلم بها الخدمة لأن ذلك يؤثر في إدراك المرضى لجودة الخدمة المقدمة، فبمجرد حصول خلل في مصداقية المستشفى من خلال الإخلال بالوعود التي يعلنها عن مستوى جودة الخدمة الصحية المقدم ومواصفاتها تنشأ هذه الفجوة.

\* الفجوة رقم (5): بين توقعات المرضى لجودة الخدمة الصحية المقدمة وبين إدراكاتهم للخدمة المقدمة فعلياً، ويعتمد نشوء هذه الفجوة على حجم وتوجه الفجوات الأربعة السابقة والتي لها تأثير في طريقة تسليم الخدمة، ووجود الفجوات الأربع السابقة يقود إلى نشوء الفجوة الخامسة.

# أبعاد جودة الخدمات الصحية:

لقد وضع كل من (Zeithaml and Bither, 2000) و (Zeithaml and Bither, 2000) و القد وضع كل من (Gronroos, 1984, 2001) ومجموعة من المعايير التي تستخدم دلائل ومعايير للجودة (الضمور، 2008: 512–510) وهي:

1. الاعتمادية: تشير إلى قدرة مقدم الخدمة على أنه الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها وأيضاً بدرجة عالية من الصحة والدقة، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت وعده والأداء تماماً مثلماً تم.

- 2. مدى توافر الخدمة وإمكانية عليها الحصول: تتعلق بمدى قدرة ومحاولة المنظمة الإجابة عن الأسئلة الآتية والمستهدفين ومعرفة مدى أهميتها من وجهة نظر المرضى المستفيدين:
  - هل الخدمة تتوافر في الوقت الذي يريده العميل؟
  - هل الخدمة متوافرة في المكان الذي يرغب فيه العميل؟
    - هل سيحصل العميل على الخدمة متى طلبها؟
  - كم من الوقت يحتاج العميل لانتظار الحصول على الخدمة؟
    - هل من السهل الوصول إلى مكان تلقى الخدمة؟
- 3. الأمان: يستخدم كمؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركي لنتائج تلقي الخدمة من هذه المنظمة أو من مقدمها أو في كليهما.
  - 4. المصداقية: ما هي درجة الثقة بمقدم الخدمة، هل هو موضع ثقة، ما هي مصداقية مقدم الخدمة؟ هل يلتزم بوعوده وبما يقوله؟ أما المعرفة والإدراك فتشير إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد والعناية وتفهم احتياجات المرضى وتزويدهم بالرعاية والعناية.
  - 5. الاستجابة: تتعلق بمدى قدرة ورغبة واستعداد مقدمي الخدمة في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة العمالا وقدرتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها فهل يشعر مقدم الخدمة بالسعادة والحماس في خدمة العميل؟ هل تتوافر لدى مقدم الخدمة الجاهزية لتقديم الخدمة عند طلبها؟
  - 6. الكفاية والجدارة: تتعلق بكفاية وجدارة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعرفة التي تمكنهم من القيام بأدوارهم بالشكل الأمثل، وفي حالة التعامل مع

مقدم الخدمة لأول مرة فإن العميل عادة يلجأ إلى مثل هذه المعايير كالشهادات العلمية ومصادرها والخبرات العملية ومواقعها، فقد يفضل بعض المرضى تلقي خدماتهم من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومن مصادر معتمدة ورسمية.

7. الجوانب الملموسة: وتشير إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة الخدمية والمعدات ومظهر الأفراد المتعاملين مع العملا وأدوات ووسائل الاتصال معهم كالتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة والمظهر الداخلي وتصميم المحل وديكوره إضافة إلى المظهر الشخصي للعاملين.

8. الاتصالات: تتعلق بقدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل والدور الذي يجب على العميل أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة.

وتشير الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال الخدمات إلى أن الثقة أو الاعتمادية تلعب الدور الرئيس والأول في الحكم على جودة الخدمة ثم تليها كل من الجوانب الملموسة والاستجابة بالترتيب من حيث درجة الأهمية (الضمور، 2008: 512).

# في حين أن (ديوب وعطية، 2005: 15) قدما عدداً من المعايير وهي:

- التمكن الفني: وتعنى المهارات والقدرات ومستوى الأداء الفعلى للمدير ومقدم الخدمة.
- سهولة الوصول للخدمة: أي أن الخدمة الطبية المقدمة يجب ألا يحدها عائق، وإنما يكون الوصول اليها بسهولة وأن تكون قريبة وتتوافر لها وسائل الاتصال.
- الفعالية: مدى فعالية وتأثير الخدمات المقدمة واعتمادها على أسس علمية، وأن تقدم بطريقة مناسبة تكنولوجيا مراعية الظروف والمخاطر المحتملة.

- العلاقة بين الأفراد: وتعني التفاعل بين مقدمي الخدمات الصحية والمستفيدين، وكذلك بين الفريق الصحي والمجتمع برمته بحيث تكون العلاقات جيدة بما في ذلك التجاوب والتعاطف وحسن الاستماع والاحترام المتبادل.
  - الكفاية: وتعنى تقديم الخدمات الضرورية والمناسبة وعلى أسس ومعايير سليمة.
    - الاستمرارية: تقديم الخدمات دون توقف أو انقطاع.
  - الأمان والسلامة: تقليل المخاطر لأبعد الحدود ويشمل ذلك مقدم الخدمة الصحية والمريض.
- الكماليات: وتعني مواصفات الخدمة التي تساعد في إرضاء المرضى وإشباع رغباتهم، من توفر غرف انتظار مريحة ووجود ستائر بغرف الكشف الطبي تحافظ على أسرار المريض وخصوصياته.

أما (Kotler and Keller,2009: 400) فيرى أن هناك خمسة أبعاد يعتمدها المرضى في تقييمهم للخدمة الصحية وهي:

- 1. الاعتمادية والثقة: القدرة على أداء الخدمة المحددة مسبقاً بثقة وبشكل دقيق.
  - 2. الاستجابة: الرغبة في مساعدة العاجلة يل وتقديم الخدمة.
- التأكيد: وهي ما يتمتع به العاملون من معرفة وكياسة ومجاملة ومدى قدرتهم على توصيل الثقة والأمان للعملاء.
  - 4. التعاطف: درجة الرعاية والاهتمام الشخصي.
- 5. الملموسية أو المادية: تتمثل في المظاهر والتسهيلات المادية والتجهيزات والأفراد ومعدات الاتصال.

# الفصل الثاني/ إدارة عمليات الخدمة

مفهوم الخدمة: هي عبارة عن تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون بهدف تحقيق التكافل بينهما.

#### مثلث الخدمة:

يتكون مثلث الخدمة من أربع عناصر

- 1- الإستراتيجية: وهي الرؤية أو الفلسفة التي تكون كمرشد لإدارة المنظمة لكل جوانب تسليم الخدمة للزبون.
  - 2- الزبون: وهو يمثل مركز المثلث حيث يجب أن تركز الخدمة على حاجات الزبون.
    - 3- النظام: هو النظام المادي والإجراءات التي تستخدمها المنظمة في إنتاج الخدمة.
      - 4- العاملون: وهم الأفراد العاملون في إنتاج الخدمة في منظمة صناعة الخدمة.

# أهمية الخدمة:

- 1- تجنب الإدارة الوقوع في المشاكل التي تواجه إنتاج الخدمة
- 2- تشخص المشاكل التي تواجه الإدارة ومن ثم تحدد أسباب تقديم خدمات غير جيدة للزبون
  - 3- تعكس مراحل النمو الاقتصادي لأية دولة
    - 4- تعتبر مورد هام لدخل الدولة
  - 5- تسهيل عملية التبادل داخل اقتصاد المصارف
    - 6- تقديم الاستشارات المختلفة والترويج لها

#### خصائص الخدمة:

1- أن الخدمة غير ملموسة.

- 2- أنها تتلاشى لحظة إنتاجها.
  - 3- لا يمكن خزنها.
  - 4- غير قابلة للمس
- 5- يتم نقلها من خلال مجهز الخدمة نفسه
  - 6- لايمكن تصديرها لارتباطها بمنتجها
  - 7- لايمكن أن تكون معروضة قبل الشراء
- 8- في عملية تكون سهلة لكنها غير محددة
- 9- معايير قياس العمليات لا تكون واضحة

#### خصائص عمليات الخدمة

- 1- تمتاز عمليات الخدمة بكونها ذات درجة عالية من التفاعل بين المنتج والزبون
  - 2- منتوج الخدم لا يمكن نقله مما يلزم الزبون بالانصياع لنظام تسليم الخدمة
- 3- مخرجات نظام الإنتاج وقياس مستويات الطاقة لعمليات الخدمة غالبا ما تكون غير موضوعية ولا يمكن التحكم في نوعيتها
  - 4- صعوبة قياس الإنتاجية في منظمات الخدمة ( المحاماة- الرعاية الصحية ...)
  - 5- تعد الجودة من أكثر عمليات الخدمة صعوبة في قياسها لكونها غير ملموسة، ولكن يمكن التحسس بها

# أسباب صعوبة قياس الجودة:

1- تتميز عملية الخدمة بالاتصال العالي مع الزبون مما يؤثر في تحديد أولويات خدمة الزبون وبالتالي يؤثر في رضا الزبون على جودة الخدمة المقدمة إليه

2- مشاركة الزبون في عمليات الخدمة يؤثر على جودة الخدمة التي يرغب المجهز في تحقيقها وذلك لقلة اهتمام أو وعي الزبون مما يؤثر على جودة عملية الخدمة

3- أنها غير معيارية و إن نظام الإنتاج فيها يكون حسب الطلب فتختلف من زبون إلى أخر

# - أمثلة عن المعايير المعتمدة لقياس الجودة في بعض منظمات الخدمة

معيار القياس	المنظمة
دقة فرز الرسائل، المحافظة على الرسالة،	البريد
سرعة إيصال الرسائل	
عدد العمليات الناجحة، دقة التشخيص، دقة	المستشفى
التحليل المختبري	
درجة النظافة، أنواع الخدمات المقدمة، سرعة	الفندق
الاستجابة لطلبات الزبون، الاهتمام بدخول	
وخروج الزبون	
عدد الطلبة إلى الأساتذة، عدد البحوث المنجزة	الجامعة
إلى المخططة، عدد الطلبة الراسبين إلى	
الناجحين.	

# إدارة الطلب في صناعة الخدمة:

يتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بعمليات التنبؤ والطلبات المباشرة للمستهلكين والتوزيع المادي للسلع وإيصالها إلى المستهلك من خلال القنوات المتاحة لتنفيذ الطلبات في تاريخ التسليم مع توفير كافة الاحتياجات من مستلزمات الطاقة ومن ثم إيصال المخزون إلى المخازن بالكمية والوقت المطلوب.

فلسفة إدارة الطلب في بيئة صناعة الخدمة حيث تطهر في كيفية إدارة العلاقات بين مجموعتين مختلفتين هما:

# المجموعة الأولى: تتكون من ثلاث عناصر هي:

أ- المنتجات من الخدمات الرئيسية التي تقوم المنظمة بصناعتها

ب-أنواع الزبائن الذين يرمون لإشباع حاجاتهم المختلفة من الخدمات

ت-قنوات تسليم الخدمة إلى المستفيدين منها

# المجموعة الثانية: تتكون من ثلاث عمليات هي:

المقابلة: وهي عملية وضع الخدمات المعروضة مع قنوات التوزيع المتاحة لتقديم الخدمات إلى
 الزبون.

ب- التجزئة: وهي عملية لتحديد عدد من الزبائن الطالبين لخدمة معينة من خلال تجزئة وتقسيم السوق وفق خصائص معينة حسب التوزيع الجغرافي أو الجنس. قناة التوزيع وهي وسائل الاتصال المباشر مع الزبون كذلك مع أسلوب أو طريقة تسليم الخدمة.

# نظم الإنتاج في صناعة الخدمة

أولا- نظام الإنتاج حسب نوع الصنع وبتكون من الأنواع الآتية:

1- نظام الإنتاج حسب التخزين: يقتضي نظام الإنتاج ضرورة توفر بعض الخصائص التي يمكن

استخدامه بتوافرها وهي:

أ- قابلية المنتوج للخزن

ب- أن يكون إنتاج المنتوج معياريا

ت-أن تكون عملية الشراء بعد عملية الإنتاج

ث-فصل عملية الإنتاج وعملية الخزن

2- نظام الإنتاج حسب التجميع: يتطلب هذا النوع من نظم الإنتاج خصائص معينة بهدف الاستفادة منها في صناعة الخدمة وهي:

أ- أن يتم إنتاج اغلب الأجزاء المكونة للمنتج ومن ثم تخزينها لحين الطلب

ب-أن يكون المنتوج النهائي من نوع الصناعات التجميعية

ت-أن يكون إنتاج الأجزاء المكونة للمنتوج بشكل معياري

3- نظام الإنتاج حسب الطلب: ومن خصائصه

أ- يتطلب هذا النظام تسهيلات ومستلزمات لإنتاج الخدمة تكون غير معيارية

ب-المنتوج النهائي ينتج حسب الطلب أي حسب الحاجة إليه من قبل الزبون

ت-يتطلب عتاد وأجهزة غير مختصة.

ثانيا: نظام الإنتاج حسب درجة استمرارية تصنيع الخدمة: وينقسم إلى:

1- نظام الإنتاج المستمر: يختص بإنتاج منتجات بصورة متواصلة ومنظمة.

2- نظام الإنتاج المتقطع: ويتكون من الإنتاج حسب الطلبية و الإنتاج حسب الدفعة، ويتطلب الانتظار لحسن استلام الطلبات من الزبائن والتي تحدد مواصفات المنتوج حسب رغبة الزبون المختلفة.

#### تصنيف الخدمة:

أ- من حيث الاعتمادية: تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها أما على المعدات أو على الأفراد ب-حسب أهمية حضور الزبون من الخدمة إلى أماكن تقديمها: حيث يتطلب بعض الخدمات حضور الزبون ومشاركته للحصول على الخدمة بينما توجد خدمات لا تتطلب إلا مشاركة رمزية أو بسيطة من قبل الزبون فيها.

#### ت- حسب نوع الزبون: وتصنف إلى:

1- خدمات شخصية/ وهي التي تقدم لإشباع حاجات شخصية بحتة مثل السياحة، التأمين على الحياة -2 خدمات منشآت/ هي الخدمات التي تقدم لتلبية حاجات منظمات الأعمال كما هو الحال في خدمات الاستشارات الإدارية والمالية وصيانة المكن والمعدات

#### ث-حسب دوافع مقدم الخدمة: وتصنف إلى:

1- خدمات تقدم بدافع الربح مثل المنظمات الخاصة المستشفيات والمدارس والجامعات

2- خدمات تقدم ليس بدافع الربح مثل التعليم و العلاج الطبي المقدم من الدولة

## ج- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة: وتصنف إلى:

1- مهنية مثل خدمات الأطباء والمحاميين ومراجعي الحسابات..

2- غير مهنية مثل خدمات حراسة العمارات وفلاحة الحدائق

د- من حيث صفات منتوج الخدمة: في اغلب الخدمات هناك نوعان من الصفات في منتوجها

- -1 أما أن تكون متماثلة تماما كما هو الحال في الخدمة العامة
- 2- أن تنتج كل خدمة بما يتناسب وحاجة كل زبون مقارنة بمنتجات القطاع الخاص مثل التأمين على الحياة والفنادق...

#### ز - حسب طبيعة الخدمة:

- 1- خدمات ضرورية مثل الخدمات الصحية
  - 2- خدمات كمالية مثل التسلية والترفيه

## ح-حسب وجهة النظر التسويقية

- 1- خدمات سهلة المنال مثل النقل والحلاقة
- 2- خدمات خاصة مثل خدمات استئجار بعض الأشخاص لحماية الشخصيات

#### دورة حياة الخدمة:

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة وهي التقديم والنمو والنضوج والانحدار

- 1- مرحلة التقديم: وهي التي تقدم فيها الخدمة للمرة الأولى حيث تركز على كسب قبول السوق لها، وتمتاز هذه المرحلة ب:
  - أ- قلة المنافسين أو انعدامهم
    - ب- انخفاض هامش الربح
      - ت-تدفق نقدي سلبي
  - ث-عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها

```
ج- انخفاض المبيعات
```

2- مرحلة النمو: يزداد نمو الخدمة حيث تظهر التدفقات النقدية الايجابية وتمتاز بالخصائص الاتية

أ- النمو السريع في الأعمال

ب-تدفقات نقدية ايجابية

ت-أرباح عالية

ث-ازدياد المنافسة

ج- ازدياد عدد الفروع الجديدة التي تقدم فيها الخدمة

ح- تطوير الحصة السوقية الحالية

خ- البحث عن قطاعات سوقية جديدة لتقديم الخدمة

3- مرحلة النضوج: يبدأ مستوى الخدمات المقدمة بالهبوط البطيء وتزداد حدة المنافسة وتمتاز

بالخصائص التالية:

أ- استقرار مستوى ما تقدمه المنظمات من خدمات

ب-امتداد المنافسة

ت-خروج المنظمات ذات المستوى المنخفض

4- مرحلة الانحدار: ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المنظمات وتتصف

بالخصائص التالية:

أ- انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات

ب-انخفاض حدة المنافسة

ت-تناقص الأرباح

ث-انخفاض رأس المال.

# الفصل الثالث / جودة الخدمة

مفهوم جودة الخدمة: أن جودة الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة فكل فرد يحاول الكتابة عنها أو ممارستها يجد انه من الصعب عليه أن يصل إلى تعبير عملي عنها يتفق مع الآخرين وتستمد الصعوبة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة ويمكن العبير عن ذلك رياضيا كالأتي:

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلى - توقعات الزبون لمستوى الأداء.

## ويمكن من ذلك تصور ثلاث مستويات للخدمة/

أ- الخدمة العادية: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء خدمة مع توقعاته المسبقة عنها.

ب-الخدمة الرديئة: وهي التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.

ت- الخدمة المتميزة: هي التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن
 بالنسبة لها.

يتطلب وضع تعريف للجودة الخاصة بالخدمات ضرورة التعرف على ثلاث مجموعات من الأبعاد لجودة الخدمات هي:

1- البعد الفني: الذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.

2- البعد الوظيفي: وهو عبارة عن التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والزبون.

3- الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.

#### أبعاد جودة الخدمة:

- 1 الجودة المادية والتي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة، الجودة المادية الملموسة التي يتعرض لها الزبون أو المستفيد في حال حصوله على الخدمة.
  - 2- جودة المنظمة والتي تتعلق بصورة منظمة الخدمة والانطباع الذهني عنها
    - 3- الجودة التفاعلية والتي تمثل نتائج عمليات الخدمة
    - 4- جودة العمليات التي يحكم عليها الزبون أثناء تأدية الخدمة
    - 5- جودة المخرجات التي يحكم عليها الزبون بعد الأداء الفعلى للخدمة

#### أبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن

- -1 الاعتمادية: وتعني الاتساق في الأداء وإنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه -1
- 2- الاستجابة: وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة
- 3- الجدارة: وهي من خلال المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل امثل
- 4- الوصول للخدمة: لا يتضمن الاتصال فحسب ولكن أن ييسر الحصول على الخدمة مثل ملائمة ساعات العمل وتوفر عدد كافي من منافذ الخدمة
- 5- المصداقية: تعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للزبائن في يخص الخدمات المقدمة وتحسيناتها
  - 6- الأمان: وهي خلو المعاملات مع منظمة الخدمة من الشك أو المخاطرة

- 7- الاتصال: أي وجود قنوات اتصال واضحة وإجراءات لنقل المعلومات من الزبائن للإدارة
- 8- درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد: وتعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون وموائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة
- 9- الأشياء الملموسة: غالبا ما يتم تقديم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظاهر التسهيلات المادية مثل المعدات والأجهزة..الخ
- -10 اللباقة: وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب وان يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن

## قياس جودة الخدمة من منظور الزبائن

- -1 مقياس عدد الشكاوى: تمثل عدد الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة معينة مقياس هام يعبر عن أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو V يتناسب مع إدراكهم
- 2- مقياس الرضا: وهو اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة بعد حصولهم على هذه الخدمات التي تحقق لهم الرضا.
- 3- مقياس الفجوة: يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين التوقعات والادراكات. عند التحدث عن هذا المدخل لابد من التطرق لمفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة/
- أ- توقعات الزبون: وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة والتي تصاغ في شروط يتوقع الزبون أن يحصل عليها
- ب- ادراكات الزبون: وهي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له. ولقياس الفجوات المتعلقة بكل من منظمة الخدمة والزبون يوجد خمس فجوات هي:

- 1- فجوة تنتج عن الاختلاف بين ما يرغبه الزبائن وبين ما تعتقد الإدارة انه رغبة الزبائن نتيجة القياس: في حالة وجود فجوة سلبية فهذا يشير لعجز الإدارة عن معرفة احتياجات الزبائن من خلال توقعاتهم والعكس صحيح
- 2- تنتج عن الاختلاف بين ما تعتقده الإدارة انه رغبة الزبون وبين ما تقوم المنظمة بأدائه من الناحية الفعلية

نتيجة القياس: في حال وجود فجوة سلبية فأن هذا يعني انه بالرغم من إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن فانه لم يتم ترجمة هذا التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن بسبب قيود تتعلق بموارد الشركة أو المنظمة أو عدم قدرة الإدارة على تبنى فلسفة الجودة في الخدمة والعكس.

3- تظهر بسبب الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء

نتيجة القياس: في حال وجود فجوة سلبية يعني هناك اختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن وبين ما تدركه الإدارة وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بقدمي الخدمة أو عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقا للمواصفات المخططة والعكس

4- تنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة نتيجة القياس: في حال وجود فجوة سلبية فهذا يشير لوجود خلال في المصداقية والثقة في منظمة الخدمة والعكس.

5- هي نتاج واحد أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة الفعلية .

نتيجة القياس: في حال وجود فجوة سلبية فان هذا يشير إلى عدم رضا الزبائن والمجتمع عن الخدمة المقدمة، احتمالات التظلم والشكوى وتكوين الانطباعات السيئة عن المنظمة.

#### ولجودة الخدمة وفقا لمدخل الفجوة خمس مستويات هي:

- -1 الجودة المتوقعة من قبل الزبائن: وتتمثل في الجودة التي يرى الزبون وجوب وجودها.
  - 2- الجودة من قبل إدارة المنظمة الخدمية وتراها مناسبة.
  - 3- الجودة القياسية المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة.
    - 4- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.
      - 5- الجودة المروجة من الزبائن.

#### أساليب معالجة الفجوات

- -1 معرفة وإدراك المحددات الرئيسية لجودة الخدمة.
- 2- صياغة وتثبيت معايير الجودة وإبلاغها للعاملين وإفهامهم لها.
- 3- وضع معايير للأداء تفوق الحد الأدنى للمعايير المتعارف عليها على مستوى صناعة الخدمة.
  - 4- عرض ضمانات محددة لأداء الخدمة.
  - 5- العلاقات التفاعلية بين مفهوم الخدمة والزبون.
    - 6- تحقيق التمايز في الخدمة.

#### أنواع مقاييس الجودة المهنية

-1 قياس الجودة بدلالة المدخلات: من خلال ما يتوفر للمنظمة من بناء وتجهيزات ومعدات وعاملون وقوانين ولوائح وأدوات ونظم مساعدة.

- 2- قياس الجودة بدلالة العمليات: من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير التي توضح النسب المقبولة لكافة عناصر الأنشطة والخدمات المقدمة والتي يجب أن تستوفيها كافة هذه العناصر كي يتم تصنيف هذه الخدمات كخدمات جيدة.
- 3- قياس الجودة بدلالة المخرجات: ويتعلق بالنتائج النهائية من خلال الانجاز أو عدم الانجاز للخدمة التي يسعى إليها الزبون، ويتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة طرق وهي:
- أ- القياس المقارن: وفي هذه الطريقة يتم إجراء مقارنات كمية بين المستهدفة والأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة تلافيها مستقبلا.

ب-استقصاء رضا الزبائن بخصوص الخدمات المقدمة.

ت- استقصاء العاملين في منظمة الخدمة للوقوف على كافة المشاكل والمعيقات التي حالت دون
 تحقيق الأداء المنشود

#### مقياس الأداء الفعلى

حيث يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن ويمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية:

جودة الخدمة= الأداء الفعلى

## مقياس القيمة

أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانب الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمة فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمة والعكس صحيح.

# الفصل الرابع /فلسفة التحسين المستمر

يقصد بمفهوم التحسين المستمر انه فلسفة تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تتطلبها تقديم الخدمة للزبون وبشكل مستمر لضمان توافقها مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبون لإحداث تغيرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطى ميزة التنافس وذلك من خلال:

أ- تخفيض وتجنب الأخطاء قبل وقوعها

ب-تحديد المشكلة بدقة ووضع الأساليب اللازمة لحلها

ت- تحديث الانحرافات التي تحدث أثناء تقديم الخدمة

# المداخل المختلفة لتعريف التحسين المستمر

- 1- المدخل المعتمد على تخفيض الموارد المستخدمة: هي العمليات التي تؤدي إلى تخفيض الموارد لمستخدمة في عملية تقديم الخدمة أي العمليات التي تستخدم فيها موارد أكثر مما هو مخطط لها سواء كانت مادية أم جهد أم وقت، فيعتبر ذلك إسرافا وهدرا للوقت.
- 2- المدخل المعتمد على تخفيض الأخطاء: وهي الأخطاء الناجمة عن عدم كفاءة أداء الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة أي القضاء على الأخطاء الناتجة من الموارد غير الكفؤة.
- 3- المدخل المعتمد على التفوق: يقصد بالتحسين المستمر العمليات المطلوبة لتقديم الخدمة وفقا لرغبات الزبون أو التفوق على توقعاته
- 4- المدخل المعتمد على امن العملية: وهي التحسينات التي تتم على العمليات التي من شأنها أن تجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لتقديم الخدمة من حيث تقليل الحوادث بما يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد المشاركة في انجاز الخدمة المطلوبة

5- المدخل المعتمد على رضا العاملين: وذلك وفق العمليات التي تساهم في تحقيق رضا العاملين في المنظمة من خلال تقديم خدمة تلبى رغبة الزبون أولا ورفع كفاءة أدائه ثانيا.

#### أهداف عملية التحسين المستمر

- 1- إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على عمليات تقديم الخدمة في ضوء البيانات المتجددة وتغير حاجات الزبون واحتياجات السوق والمجتمع المحيط لمنظمة الخدمة
- 2- تحقيق الأداء المتميز للمنظمة من خلال تقليل الأخطاء وتحديد المشاكل بدقة وتقليل الانحرافات في تقديم الخدمة للزبون.
- 3- خلق مناخ عمل ملائم لتقديم الخدمة تسوده العلاقات المستمرة والحرة بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة من خلال تحفيزهم للمشاركة في تحديد المشاكل التي تواجه عملهم وتحسينه.
- 4- يهدف التحسين المستمر للعملية إلى جعل المنظمة قوة دافعة نحو الأمام وقادرة على المنافسة في السوق.

#### متطلبات نجاح التحسين المستمر

- 1- وضوح الرؤيا الإستراتيجية المتعلقة بالتحسين المستمر بنوعية التحسين الإضافي والمعرفي الإبداعي لجميع العمليات وأقسام منظمة الخدمة التي يساهم في إعدادها جميع العاملين.
- 2- تطوير نمط الإدارة العليا للمنظمة بما يساهم في إحداث تغير بالمناخ التنظيمي واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناتها والتأثير فيها
- 3- ثبات الرؤيا والهدف المشترك من خلال وجود هدف مشترك للمنظمة يتم توجيه الجهود من اجل تحقيقه.
  - 4- تطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية ومكافأة كل من يبدع في عمله

5- وضع برامج تحسين مستمر وعدم التوقف عند نقطة معينة فكلما تحقق انجاز معين تسعى الإدارة إلى رفع مستوى الانجاز من جديد فهدفها يكون الكمال.

#### نماذج تطبيق فلسفة التحسين المستمر

1- نموذج حل المشاكل: من خلال الاعتماد على تعظيم النتائج باستخدام حل المشاكل التي تواجه العاملين أثناء انجازهم لعملية الخدمة حيث يتكون من 7 مراحل هي:

المرحلة الأولى: تحديد فرص التحسين: الهدف الرئيسي لهذه المرحلة هو تحديد واقتناص الفرص المتاحة لعملية التحسين في المنظمة وتتكون من خطوتين:

أ- تحديد المشكلة: وتمثل إجابة سؤال عن معرفة المشكلة المراد معالجتها ويمكن تحديد المشاكل من خلال عدد من الأدوات منها تحليل بريتو، مقترحات العاملين، حلقات الجودة، العصف الذهني. أن المشكلة تمثل للمنظمة شيئا سيئا وبنفس الوقت تمثل لها فرصة للتحسين، وهناك بعض الشروط لاعتبارها مشكلة يجب توافرها وهي:

1-اختلاف الأداء عن المعايير الموضوعة للأداء.

2-اختلافات عن الإدراك في الحقائق

3-عدم معرفة السبب لأنه في حالة معرفة السبب لا توجد مشكلة.

ب- تكوين الفريق: إذا كان الفريق مكونا جزء من مجموعات العمل فيكون هذا الجزء قد اكتمل، أما إذا كانت المشكلة متعددة الأطراف والتخصصات والوظائف فيجب اختيار فريق عمل وإسناد المهمة له ليقدم التحسينات المتعلقة بذلك ويكون تحت إشراف مجلس الجودة الموجود في منظمة الخدمة من خلال تحديد الهدف والوقت الذي يجب أن يقدم به الحل.

المرحلة الثانية: تحديد نطاق التحسين: تتضمن الخطوات التالية في تشخيص نقاط المشكلة:

-1 وصف المشكلة المراد معالجتها بشكل واضح وسهل الفهم لجميع الأطراف المعنية في المنظمة

2- وصف الآثار التي تسببها المشكلة وأسباب حدوثها وحالات حدوثها وأماكن حدوثها.

3- التركيز على المسببات الظاهرة وغير الظاهرة.

4- تحديد تأثير المشكلة على تنفيذ حاجات ورغبات الزبون.

أن القيام بتلك المهمة اللازمة لتشخيص حدود ومجال المشكلة يتطلب تشكيل فريق عمل تتحدد أدواره فيما يلى:

أ- تحديد السلطة المطلوبة لعمل الفريق.

ب-تحديد الهدف المطلوب تحقيقه وما هي مجالات التحسين المطلوب القيام بها

ت-تحديد حجم الفريق المطلوب قيامه بهذه المهمة

ث-تحديد العمليات التي سوف يتم القيام بها وكيفية القيام بها وما هي الموارد اللازمة لذلك.

المرحلة الثالثة: تحليل العمليات الحالية: وذلك من خلال فهم العملية وكيفية أدائها والعمليات المرتبطة بها وتحديد المقاييس المطلوبة لتحليل وجمع البيانات وتحديد المورد سواء كان خارجي أو داخلي من خلال عدة خطوات هي:

المتدخلة بطريقة يمكن فهمها -1

2- تحديد المقاييس: وهي تمثل نقطة البداية لعملية التحسين المستمر لان الذي يمكن قياسه يمكن أدائه.

المرحلة الرابعة: تحديد العمليات المستقبلية: وهي العمليات المقترح تنفيذها في المستقبل والتي من شأنها تطوير التحسينات على العملية أو المشكلة قيد الدراسة وتكون التحسينات المطروحة لتحسين الوضع الحالي هي واحد من الأتي:

- 1- اقتراح عمليات جديدة لمعالجة المشكلة
- 2- دمج عدة عمليات مع بعضها البعض والتي من شأنها تحسين العملية
- 3- تعديل العملية الحالية سواء بتبسيطها أو اختزالها في الإجراءات المطلوبة لانجازها

المرحلة الخامسة: تطبيق التغيير: بمجرد اختيار الحل الأمثل يتم تطبيقه والحصول على الموافقة للتطبيق الفعلي لعمليات التحسين وهذا يتطلب معرفة الصلاحيات الممنوحة لفريق العمل وهذا يعود إلى:

1- النمط الإداري: وهو يتعلق بثقافة العمل والثقافة السائدة بين العاملين والإدارة من حيث قدرتهم على العمل كفريق يتصف بالتحدي لعملية التغيير وطبيعة النمط القيادي في المنظمة هل هو:

أ- يرغب في مراقبة الأفراد من خلال النظم

ب-نوع الاتصال بين فريق العمل والإدارة

ت-كيف تقارن نتائج الأعمال

2- فريق العمل: أن تطبيق التغيير يتطلب إدارة لبرامج التحسين الرئيسية للعمل عن طريق استعمال فرق عمل مدرية لتنفيذ وحل المشاكل.

المرحلة السادسة: استطلاع التغيير أو تصحيحه: هدفها هو متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة عمليات وجهود التحسين وتشجيع القياس المستمر من خلال خطوات مطلوب القيام بها وهي:

- 1- تحديد العمليات التي يتم متابعتها وملاحظتها باستمرار
  - 2- تحديد الجهود المسئولة عن عملية القياس
    - 3- تحديد مكان ووقت القياس

المرحلة السابعة: التحسين المستمر: وهو الوصول إلى المستوى الذي يتم من خلاله تحسين أداء العمليات المطلوبة لتقديم الخدمة من خلال خطوتين هما:

-1 المراجعة المجدولة والمستمرة لعملية معرفة مدى التقدم الذي تم التوصل إليه

2- تأسيس نظام يكفل ويساعد على تحديد التحسين المستقبلي ويتابع أداء الزبون ودرجة تحقق حاجاته ورغباته في المنظمة.

## 2-نموذج ثلاثى المفاهيم (التخطيط، المشاركة، التحسين)

#### البعد الأول / التخطيط:

هو التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن التوجيهات المستقبلية التي تقوم بها المنظمة لضمان الأداء الناجح في سوق العمل متضمنا الأتي:

1- رسالة المنظمة: وهي تحدد من نحن؟ إلى أين متوجهون؟ وكيف نصل إلى هناك؟ ، فهي تمثل الرؤبا المستقبلية لما ستكون عليه المنظمة

2- الأهداف: هي التي تترجم إلى رسالة ورؤيا للمنظمة

#### البعد الثاني: المشاركة:

يقصد بها ضمان مشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف الإستراتيجية والمشاركة في عملية التحسين ومتابعة الاستمرار بالعملية، وهي تهدف إلى:

1 تشجيع مشاركة العاملين في عملية التفسير الجديدة في المنظمة -1

2- الحصول على دعم ومشاركة الإدارة العليا في المنظمة لتبي فلسفة التحسين المستمر

3- تحفيز الأطراف الأخرى من زبائن ومالكين ومجتمع وسوق عمل

## البعد الثالث: التحسين: ويكون من خلال:

- 1- تبسيط عمليات انجاز الخدمة
- 2- تقليل أخطاء واعتماد مبدأ المعيب الصفري في الأداء
  - 3- الأداء الصحيح للمهام من أول مرة
    - 4- الاستمرار بعملية التحسين

#### مراحل تطبيق التحسين المستمر:

- 1- تحديد المشاكل التي تعيق الأداء الجيد للعمليات والتي تزيد نسبة الأخطاء.
  - 2- تحويل هذه المشاكل إلى فرص للتحسين ووضع أولويات التحسين.
    - 3- توثيق النظام الحالي للعمليات المطلوب تحسينها.
      - 4- تكوين فريق عمل للتحسين.
    - 5- اختيار عملية لتحسينها وتعريفها بشكل واضح وتام.
  - 6- قيام فريق التحسين بتحليل هذه العملية ومعرفة المشاكل التي تواجهها.
    - 7- اقتراح بدائل التحسين ودراسة تكلفة كل بديل ثم اختيار الأفضل.
    - 8- اختيار الأسلوب المقترح للحل المشاكل و وضع برنامج التنفيذ.
      - 9- متابعة وتقييم الأداء بعد عملية التحسين وتكرار نفس العملية.

#### فوائد تطبيق التحسين المستمر

- 1- خلق تغير ايجابي لطريقة أداء عمليات الخدمة وصولا إلى الأداء المتميز.
  - 2- تحديد انسيابية عمليات انجاز الخدمة بشكل دقيق وواضح.
  - 3- إلغاء الأنشطة والمهام التي ليس لها قيمة أو تأثير على الأداء.

- 4- تقليل الانحرافات في أداء العمليات نتيجة تطبيق المعيب الصفري.
  - 5- تقليل التكلفة الإجمالية لجودة الخدمة
  - 6- التحسين المستمر لمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبون

#### العناصر الداعمة لنجاح جهود التحسين المستمر

- 1- القيادة الإدارية المتفتحة التي تدعم التحسين المستمر
- 2- بناء اتصالات ذات كفاءة تهدف إلى التنسيق بين أجزاء المنظمة وأنشطتها المختلفة
  - 3- بناء ثقافة تنظيمية تساهم في خلق الوعي بين العاملين وغرس قيم مستقرة.
  - 4- اختيار الجهود المبكرة في المجالات المبكرة الحرجة بغرض تحقيق النجاح
    - -5 تشجيع العاملين وتحفيزهم للمشاركة ومنحهم الاحترام والتقدير .
- 6- تحديد المشاكل الحالية التي تواجه عمل المنظمة وكذلك المشاكل المتوقع حدوثها مستقبلا
  - 7- تقديم الدعم والتعليم والتدريب المستمر للموارد البشرية
  - 8- أن تكون عملية التحسين مبنية على أساس الحقائق.

# الفصل الخامس /أدوات التحسين المستمر

يوجد هناك عدة أنواع من أدوات التحسين المستمر التي لها علاقة ببيئة الخدمة.

## خريطة التدفق:

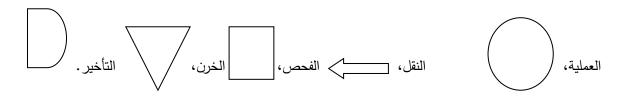
هي وصف تصويري للخطوات أو المراحل التي تمر بها العملية في الواقع من خلال استخدام الخطوط والأشكال التي تساعد على فهم هذه العملية . وتعتبر خريطة التدفق تمثيلا يعرض كافة خطوات العملية لذا يطلق عليها خريطة العملية فهي توثيق جيد للعملية وتعتبر أداة فعالة لدراسة كيفية ارتباط المراحل المختلفة ببعضها البعض ويتم في خارطة التدفق استخدام رموز سهلة وواضحة تمثل نوع العملية التي يتم أدائها في الخدمة. تتيح دراسة خرائط التدفق ما يلي:

- 1- الكشف عن المصادر المحتملة لمشاكل أو انحرافات الأداء.
- 2- تحديد أفضل الخطوات أو مراحل الخدمة لجميع البيانات المطلوبة للتحسين.
  - 3- تحديد أفضل مكان لتدفق عمليات أداء الخدمة.

# ويشيع استخدام خارطة التدفق في تحديد المشاكل من خلال لعملية التخيل الفني لمجموعة العمل من خلال:

- 1- رسم خريطة تدفق الخطوات التي تجري فيها العملية فعلا
- 2- رسم خريطة التدفق للخطوات التي تجرى فيها العملية مثاليا
- 3- مقارنة الخارطتين ورصد مواقع الاختلافات التي تمثل أماكن حدوث المشاكل

# الأشكال البيانية الخمسة المستخدمة من قبل جمعية المهندسين الأمريكيين



حيث توضح كيفية الأداء الواقعي للعملية ويمكن معالجة أي إجراءات إدارية معقدة إثناء اختبارها مما يساعد على الفهم الكامل للخطوات التي تمر بها العملية واكتشاف أية مشاكل أو ضياع بأقل تكلفة.

#### قائمة الفحص:

هي نماذج جاهزة على شكل جداول سهلة الفهم وبسيطة ويمكن تدوين المعلومات الضرورية بعمل أشارة فحص على النموذج وتستخدم لجمع البيانات المأخوذة من عينة تمهيدا لرسم أنماط أداء العمليات وتكراراتها وتستخدم أيضا في تحديد المشاكل بصورة علمية تمكن مستخدميها من تسجيل وتنظيم البيانات بطريقة تسمح بالتجميع والتحليل، حيث تظهر أنواع الأخطاء وقت حدوثها ومواقع حدوثها ويختلف تكوين واعداد قوائم الفحص اعتمادا على أنواع البيانات المتراكمة والعمليات التي تم فحصها والهدف منها.

## خطوات إعداد قائمة الفحص:

- -1 حدد العملية المراد فحصها يمكن أن تكون رصد عدد الأشخاص الذين يأتون لمراجعة دائرة ما -1
- 2- حدد الفترة الزمنية الملائمة لجمع البيانات مثلا من الساعة 08:00 حتى10: 00 صباحا كل يوم سبت واثنين وأربعاء لمدة عشر أسابيع.
  - -3 صمم نموذج واضح وسهل الاستخدام مع التأكد بان هناك عنوان لكل عمود في النموذج.
    - 4- اجمع البيانات بكل مصداقية وأمانة.

## خربطة باربتو:

هو عبارة عن رسم من الأعمدة البيانية العمودية تستخدم في توضيح الأهمية النسبية لمختلف المشاكل أو أسبابها بهدف اختيار نقطة البداية في حل المشاكل أو لمتابعة الانجاز بهدف تحديد السبب الرئيسي لمشكلة معينة في المنظمة، حيث أن 20% من الأسباب المؤثرة مسئولة عن 80 % من المشاكل التي تحدث في المنظمة.

#### خطوات خريطة باربتو للمشاكل التي تحدث في منظمتك:

- 1- ضع قائمة بكل الأسباب المحتملة.
- 2- راقب العمليات ضمن وقت كافي حتى تستطيع تحديد تكرار حدوث كل سبب، على سبيل المثال تزايد الأخطاء في فاتورة الكهرباء.
  - 3- رتب الأسباب من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.
  - 4- ارسم مستطيل فوق كل سبب يمثل ارتفاعه عدد مرات الحدوث أو التكلفة.

#### استخدامات خريطة باريتو:

- -1 تحديد أهم المشاكل من خلال معايير القياس المختلفة مثلا عدد مرات الحدوث، التكلفة.
  - 2- تحليل التصنيفات المختلفة مثلا عدم الاستجابة للطلبات، أخطاء الطباعة.
- 3- قياس الأثر الناجم عن التغيرات التي تم إجراءها للقيام بالقياسات قبل إجراء المقارنات، يساعد على معرفة التحسن بعد معرفة الوضع قبل وبعد.
- 4- تجزئة الأسباب الكبيرة وتقسيمها إلى أجزاء اكبر عددا وأكثر تحديدا يستفاد منها لمعالجة الأسباب وليس لأعراضها.

#### مخطط السبب والتأثير (عظم السمكة)

يمثل مخطط السبب والتأثير العلاقة بين نتيجة ما (مشكلة ما) وجميع الأسباب المحتملة المؤثرة فيها، وتوجد عدة طرق لرسم مخطط السبب والتأثير يطلق عليها شجرة الأخطاء (المشاكل) ويتم تقسيم المشكلة إلى أسباب رئيسية وفرعية، ويمكن رسم مخطط السبب والتأثير على شكل عظم سمكة.

## خطوات رسم مخطط السبب والتأثير:

1- استنباط وجمع الأسباب الداعية لعمل مخطط السبب والتأثير بإحدى الطريقتين:

أ- العصف الذهني المنظم للأسباب.

ب-الطلب من أعضاء الفريق استخدام قوائم الفحص لتعقب الأسباب المحتملة.

2- رسم مخطط السبب والتأثير الفعلى بإتباع ما يلى:

أ- اكتب وصف المشكلة داخل مربع في الجهة اليمني.

ب-سجل الأسباب الرئيسية لتصفية الأسباب أو المؤثرات ( العاملون، الطرق، المواد) .

ت-صنف الأفكار التي تولدت وفق تصفيات الأسباب الرئيسية.

ث-توقف عند كل سبب فترة وتساءل ما الذي يسبب هذا السبب ثم سجل الإجابة.

#### خريطة المتابعة:

تستعمل لمراقبة عملية ما لمعرفة ما إذا حدث تغير عبر فترة من الزمن على تسجيل البيانات بهدف تحديد الاتجاهات أو التغيرات التي تحدث خلال فترة زمنية لمراقبة عملية ما.

## العصف الذهني:

هو محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيرها على سير العمل من خلال تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يتوصل إليها كلا منهم بصورة انفرادية وفق سلسلة من الخطوات والإجراءات التي تهدف وتشجع الإبداع والابتكار.

#### المقاربة المرجعية:

هي نقطة مرجعية انطلاقا من أننا نحدد الأهداف لتحديد الوسيلة و معرفة الانجاز للوصول إلى معايير سامية من خلال أداة مستمرة لتقييم الخدمات والطرق المتعارف عليها.

#### أنواع النقاط المرجعية:

1 – النقاط المرجعية الداخلية: تكمن في المقارنة بين عمليات المنظمة مع مثيلتها في نفس المنظمة، وتعتبر سهلة لسهولة جمع المعلومات.

2- المقارنة المرجعية الخارجية: تكمن في إجراء مقارنة أداء المنظمة مع منظمات أخرى رائدة وتعمل بنفس النشاط.

ويمكن تقسيمها إلى ما يلى:

أ- المقارنة المرجعية التنافسية: تستخدم في مجال مقارنة السلع، الخدمات، أفراد، تكنولوجيا..الخ ب-المقارنة المرجعية الوظيفية: تتعلق بمقارنة وظائف مماثلة في منظمات تنافسية أو غير تنافسية كوظيفة الإنتاج، التسويق، المالية...، وذلك في نفس قطاع النشاط.

ت-المقارنة المرجعية النوعية(المتجانسة): تتعلق بمقارنة طرق العمل في قطاع ذات أنشطة مختلفة.

## دور المقارنة المرجعية:

- -1 تساعد المنظمة في التحديد الدقيق لتجاوز الفجوة بين أدائها وأداء المنظمات الأخرى.
  - 2- تضمن تخصيص الموارد بدقة أفضل واستخدام أفضل.
  - 3- تساهم بشكل فعال في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.
    - 4- تساعد المنظمة على أن تكون أفضل مما عليه الآن.
  - 5- تطوير إمكانيات الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي.
- 6- تساعد على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق الأهداف وتوفر المناخ المناسب لتحقيق التعاون والتكامل بين العاملين في جميع الأقسام من خلال تعزيز الرغبة لدى قيادة المنظمة والعاملين.
- 7- تساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم.
- 8-تساعد على تطوير نظم وتدريب وتعليم العاملين من خلال وضع نظام أكثر دقة لتحفيز العاملين.

#### حلقات الجودة

مفهوم حلقات الجودة: هي عبارة عن مجموعة من المتطوعين الذين يلتقون أسبوعيا وفق جداول عمل لمناقشة مشاكل الجودة التي يواجهونها ويحاولون اقتراح حلول لها وتقديمها لإدارة المنظمة.

#### أهمية حلقات الجودة:

- . أيزام العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات-1
  - 2- القدرة على حل المشاكل.
    - 3- زيادة ولاء العاملين.
- 4- تنمية وتطوير أداء رؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية في المنظمة وإبراز صفة القيادة فيهم.

- 5- زيادة دافعية ومعنوية العاملين وبناء الثقة والاحترام بين جميع العاملين في المنظمة.
- 6- تساهم في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية في المنظمة من خلال مشاركتهم في حل مشاكل العمل اليومية
  - 7- خدمة أفضل للزبون من خلال حل المشاكل المتعلقة باحتياجاته ورغباته.

#### مكونات الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة

- 1- الإدارة العليا: وهي تتمثل بمساعدة الرئيس لشؤون العمليات.
- 2- لجنة التوجيه: يطلق عليها لجنة التسيير وهي تهيئ القيادة التي تخطط وتنفذ.
- 3- المنسق: وهو يمثل حلقة الوصل بين المسهلين وأقسام المنظمة ولجنة التوجيه.
  - 4- المسهل: يمثل حلقة الوصل بين حلقات الجودة وبقية أقسام المنظمة.
- 5- القائد: هو احد المشرفين أو رئيس القسم في المنظمة حيث لا يمتلك أي سلطة رسمية.
- 6- الأعضاء: وهم العناصر الأساسية في الحلقة ويتم اختيارهم بشكل يقارب إلى حد ما اختيار المسهل والقائد.

## أسلوب عمل حلقات الجودة:

- 1- تعريف المشكلة:
- 2- وضع أولوبات لحل المشكلة.
- 3- جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة.
  - 4- تحديد وتطوير البدائل.
  - 5- اختيار البديل الملائم.
    - 6- موافقة الإدارة العليا.
      - 7- تنفيذ الحل.

## الفصل السادس/التحكم بنوعية الخدمات

التحكم بالنوعية هي تحديد المعايير الكمية والمالية والزمنية ومن ثم النوعية ومن خلالها يتم التحكم بتلك المعايير عن طريق تحديد مدى مطابقة الواقع معها حيث تعتبر هذه الطريقة التقليدية في المراقبة والتحكم والمحافظة على ما تم التوصل إليه من أداء.

#### أولا: السيطرة على النوعية في الخدمات:

تستخدم المنظمة الخدمية العديد من الوسائل لإشباع حاجات المستفيدين من جهة وتنفيذ السياسة العامة للدولة من جهة أخرى بأعلى كفاءة ممكنة.

#### تعريف السيطرة على النوعية في الخدمات

هي الأنشطة التي تختص بتوجيه جهود الأفراد لتحقيق التعاون الرشيد فيما بينهم لاستخدام الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف اجتماعية بأقصى كفاءة ممكنة وبفعالية نابعة من أهدافها وأهداف المجتمع.

وتتم عملية السيطرة على النوعية بتدعيم جهاز الرقابة على الجودة بالفنيين والمختصين المدربين وبذوي الاختصاصات الدقيقة وبالتفتيش الفني والإداري لكافة الجوانب التخصصية في المنظمة من خلال توفير أجهزة القياس والاختبارات الحديثة لقياس الجوانب الملموسة والمؤثرة في تقديم الخدمة التي تعمل على تنمية الوعي لدى العاملين والمتخصصين وتدريبهم على أهمية الرقابة والتشخيص الأولى الوقائي الذي يهدف لتحديد حدود الخطأ ومنع فرص وقوعه وتقليلها.

أن السيطرة على النوعية في الخدمات تبدأ في إثناء القيام بتقديم الخدمة وبعد القيام بتقديمها وتعتبر من المهام الصعبة لأن الخدمة ليست منتج ملموس يمكن قياس أبعاده والتعرف على ما إذا كان مطابق

للمواصفات أم لا ولكن إشباع حاجات المستفيدين من الخدمة المقدمة يمكن أن يعكس مدى القدرة على السيطرة على النوعية المطلوبة في الخدمة.

أن نظام السيطرة على النوعية يعد وسيلة لحماية مقدم الخدمة من أن ترفض الخدمة لاحقا، وحماية للمستفيد من أن لا يتقدم له خدمة قد يكون بحاجة ماسة لها، بينما تكون الجودة الشكل أو الصورة في ذهن المستفيد، فإذا كان المستفيد يحس بعدم تجربة الخدمة أنها لا تنسجم مع توقعاته فهذا يحدث عندما لا يحافظ مقدمها على المقاييس المحددة والإجراءات الموضوعة أو بسبب أن توقعات المستفيد كانت خارجة عن الإجراءات المحددة.

#### مفهوم توكيد الجودة

هو جميع الأنشطة التنفيذية المخططة والضرورية لتوفير ثقة كافية بأن المنتج يستطيع الوفاء والالتزام بتحقيق اشتراطات معينة للجودة.

#### الأنشطة الرئيسية لتوكيد الجودة

- 1- الوضوح: وهو بمعنى أن تكون طرق التشغيل أو التنفيذ وتعليماته قائمة على أسس علمية دقيقة ومبنية على الخبرة والتجربة والمهارة بحيث يكون الخطأ أمر مستبعد
- 2- **الإجراءات التصحيحية:** من الممكن أن يخطأ الإنسان وكذلك الآلات والمعدات عندها يجب أن تمكن أنشطة توكيد الجودة للتعرف على الخطأ مبكرا وإزالة أسبابه.
- 3- الاتصالات: وتتمثل بالاتصال المفتوح بين مختلف المستويات الإدارية والتنسيق من اجل الاستفادة من نتائج المراجعات والتقويمات في تطوير طرق وإرشادات وتعليمات الأداء، أن الإدارة السليمة هي التي تسعى لتقديم خدمات تراعي فيها المعايير النوعية وتكون مقنعة للمستفيدين.

#### مبادئ تحقق الجودة

## 1- تباين المستفيدين في الدفع:

أن ما يطلبه المستفيد من تجربة الخدمات يتباين إلى حد ما طبقا لدوافعه وحوافزه ولنوع التفاعل المتبادل المتوقع بين المستفيد والمحيط البيئي من جهة وطبقا للحاجات الطارئة من جهة أخرى.

## 2- الاستفادة على وفق مجموعة من المراحل:

أن عملية الاستفادة من الخدمة ليست حادثا مجردا بل هي عملية تحدث خلال مراحل زمنية متقاربة ومؤقتة تتميز بنشاطات مختلفة لكل من مقدم الخدمة والمستفيد على حد سواء.

#### 3- اختلاف المعايير والمقاييس باختلاف المراحل:

أن مفهوم الخدمة يستخدم مجموعة مختلفة من المعايير والمقاييس في كل مرحلة من مراحل عملية الاستفادة وذلك عند تقييم المنتج الخدمي. حيث يصعب التقييم لأنه يتطلب تطبيق عدد كبير من المعايير والمقاييس إزاء مجموعة من الطاقات المختارة.

## تطوير النوعية والجودة: ويكون ذلك من خلال:

المهارات والقدرات والخبرة لمقدمي الخدمة -1

2- المعدات والتجهيزات

3- المواد والمستلزمات المكملة

4- المعلومات

## أنماط المتابعة والتقييم:

## 1- النظام الرسمي:

حيث يعتمد على المعلومات الكمية المتوفرة بالنسبة لتخصيص الموارد و العمليات التنظيمية مثل كمية المواد والسلع المكملة التي تم استعمالها كالأدوية في المستشفيات

#### 2- النظام الخاص:

اقل رسمية ويعتمد على ملاحظات وانطباعات غير منظمة منهجيا عن مستوى الأداء الخاص بتقديم الخدمة وبوفر معلومات مناسبة لاتخاذ قرارات قصيرة المدى.

## البيانات التي تعتمد عليها السمات والخصائص الأساسية للخدمة:

- 1- ماهية الخدمة ونوعها سواء خدمة رئيسية أو مكملة
- 2- التجميعات الرئيسية للخدمة وتختلف باختلاف مراحل ما قبل الاستفادة وفي أثناءها وبعدها
  - 3- التجميعات الفرعية للخدمة وتشمل التفاصيل الدقيقة لخصائص كل نوع
    - 4- المستلزمات المادية والبشرية اللازمة لتقديم الخدمة

#### مراحل تطوير الجودة في الخدمة:

- 1- مستوى الجودة المطلوب
- 2- تصميم وصياغة مواصفات المنتج
  - 3- بحوث السوق النوعية
  - 4- تطوير وسائل وطرق الإنتاج
  - 5- إعداد التصميم وصياغة الإنتاج
    - 6- التطوير
    - 7- الاستمرارية
    - 8- إدارة الموارد البشرية

- 9- المبيعات و الضمان
- 10- التفتيش والفحص
- 11- إجراءات البحوث ودراسة حالة السوق
  - -12 السيطرة على العمليات
  - 13- المشتريات من المجهزين

#### قياس الجودة في الخدمات: ويكون من خلال:

- 1- العوامل المادية الملموسة: وهي الأدلة المادية للخدمة المعنية كالسلع والمواد والمعدات والأجزاء المكملة لها.
- 2- الجدارة ودرجة الاعتماد: وهي تشير إلى مدى تشابه وتطابق بين مستوى أداء الخدمة ودرجة الاعتماد والاتكال على نوع معين من الخدمة من بين الأنواع المقدمة
  - -3 درجة الاستجابة: وهي رغبة أو استجابة المستخدمين واستعدادهم وقدرتهم على تقديم الخدمة
- 4- الضمانة ودرجة الثقة: وهي تشير إلى مدى الثقة والضمانة التي ينقلها مقدم الخدمة فالضمانات هي الاستمرار في تقديم الخدمة لحسن حصول قناعة أو إشباع لدى المستفيد
- 5- التقمص النفسي: وهو الجهود المبذولة من مقدم الخدمة للتعرف على احتياجات المستفيد واستيعابها ومن ثم تخصيص وتكييف عملية تقديم الخدمة وفقا لتلك الاحتياجات.

#### أبعاد أداء الخدمة

- -1 البعد المادي (السلع والإمكانيات المادية الملموسة المكملة للنشاط الخدمي)
  - 2- المرافق والتسهيلات (وهي الخدمات المكملة للخدمة الرئيسة)

3- الأفراد القائمين على أداء الخدمة وتقديمها من اختصاصين وعاملين ذوي اختصاصات فنية ووظيفية.

#### احتياجات المستفيد من خلال طربقة مصفوفة ماتركس

- 1- احتياجات يتم التعبير عنها وهي معرفة ( تمثل حاجات أساسية في المنتج الخدمي التي يحتاجها المستفيد لإشباع حاجات مباشرة يعبر عنها ويطليها
- 2- احتياجات يتم التعبير عنها وغير مطلوبة (تحتاج لتوفير كوادر متخصصة في مجال الخدمة المقدمة فتكون قائمة على أساس تلقي الوصف والشرح لتعريف الحاجة للوصول إلى أدق التفاصيل للمستفيد.
- 3- احتياجات لم يتم التعبير عنها وهي مطلوبة: ويستخدم التحليل الوظيفي لتحديد هذا النوع من الاحتياجات أي تكون معروفة للإدارة الوظيفية أو مقدم الخدمة
- 4- احتياجات لم يتم التعبير عنها وهي غير معروفة: وتقع ضمن الطرفين مقدم الخدمة والمستفيد سواء من حيث معايير التنبؤ بها أو من حيث قياس حجم المستلزمات المستخدمة في تقديمها فتترك لحالة التوقع العشوائي أو للخبرة السابقة في تحديد متطلباتها من قبل المستفيد.

## الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة

نظام إدارة الجودة (بالإنجليزية: quality management system) هو مجموعة من الإجراءات والعمليات تركز على تحقيق سياسة الجودة و أهداف الجودة لتلبية احتياجات العملاء وفقا للشروط المطلوبة.

للتنفيذ تم التعبير عن ذلك الهيكل التنظيمي والسياسات و الإجراءات والعمليات و الموارد اللازمة إدارة الجودة . كانت الأنظمة القديمة تمكن من التنبؤ بالنتائج من خطوط إنتاج المنتجات الصناعية ، وذلك باستخدام إحصاءات بسيطة و أخذ العينات العشوائية. وبحلول القرن العشرين ، أصبحت مدخلات العمل أكثر ومكلفة في معظم المجتمعات الصناعية.

وهذه المبادئ قام بوضعها خبراء من كل الدول المشاركة في اللجنة الفنية ISO\TC 176 المسئولة عن مواصفات نظم الجودة أيزو 9000 ، وتبني الإدارة العليا للمنظمات لهذه المبادئ مجتمعة سيؤدي إلى تحسين أداء المنظمة . ومن المعلوم أن مواصفات نظم إدارة الجودة ISO & ISO 9001:2000 هي أكبر مطور وناشر للمواصفات الدولية على مستوى العالم.

#### أسس ومبادئ نظم إدارة الجودة

ترتكز نظم إدارة الجودة على ثمانية مبادئ أساسية ، تقوم على أساسها من والمبادئ هي:

- 1. المبدأ الأول: العميل هو بؤرة الاهتمام. العمل على إشباع رغبة العميل والعمل على إقناعه.
- 2. المبدأ الثاني: القيادة. من خلال وضع الأهداف البرامج لتنفيذها بالشكل الصحيح و السليم.

- 3. المبدأ الثالث: إشراك العاملين في المنشأة.
- 4. المبدأ الرابع: منهجية العمليات. (الفلسفة والأنظمة المختلفة ما بين المؤسسات).
  - 5. المبدأ الخامس: الإدارة بمنهجية المنظومات.
  - 6. المبدأ السادس: التحسين المستمر .يجب أن يكون هدف دائم.
- 7. المبدأ السابع: اتخاذ القرار بناء على حقائق ينبغي أن تكون البيانات حقيقة عند اتخاذ القرارات.
- 8. **المبدأ الثامن**: الشراكة المربحة للطرفين مع الموردين.بتوفير معلومات عن السوق عن المواد عن المنافسين

## مفهوم الجودة - الخلفية التاريخية

كلمة أيزو عبارة عن مجموعة من المواصفات وخصائص والمعايير وهي متطلبات الجودة.وقد صدرت مواصفات الأيزو فكانت:

- 1. المستوى الأول: أول ما جاء هدفها ضبط الجودة لإسعاد العميل وإشباع رغباته، والفكرة مع اكتشاف الخطأ بعد وقوعها وإعادة تصحيحها.
- 2. مرحلة متقدمة: يركز على تأكيد الجودة: الأنشطة الدورية اللازمة لإرضاء المستهلك يجب أن تكون متوفرة (عملية وقائية) وضمان معظم الأنشطة والاحتياجات اللازمة أن تكون متاحة ومتوفرة.
  - 3. **المرحلة الأخيرة**: نوع من الكمالية تتجه لتطبيق كل الأنشطة المطلوبة و المحتاجة لضمان حاجات المستهلك (التركيز على التوجيه).

في أوروبا انتشر مصطلح "قسم الأطباء" بتعهد الطبيب بتقديم العلاج و الدواء المناسب ولا يستخدم أشياء تسبب الضرر للمرضى. من هذه البدايات استمدت المفاهيم والمعايير الحالية التي تحكم أنشطة إدارة الجودة و تطبيقاتها في الحضارات القديمة كالإغريقية و الرومانية و الصينية و العربية و الإسلامية كانت توجد مدارس طب منظمة وتقاليد جيدة لممارسة المهنة كما وضعت قواعد مكتوبة حول التصرف المهنى للطبيب.

في الحضارة الغربية عام 1518م قام المسؤولون عن الكلية الملكية بلندن بتوثيق فكرة إحدى مهام الكلية بدعم مستوى الطب لشرف المهنة و لفائدة الجمهور أي الاهتمام بجودة الخدمة الصحية المقدمة للمرضى. في القرن التاسع عشر 1960م قامت البريطانية "فلورنس نايتنجيل" بإعداد دراسة عن الجودة النوعية ساعدت في تأسيس فكرة الجودة النوعية اشتمل البرنامج على النظافة و الصحة العامة و تحسين نظم التغذية ووضع أسس تنظيمية للعمليات و الإجراءات اليومية للمستشفى مما خفض معدل الوفيات بنسبة كبيرة.

#### نظام الجودة للأجهزة الطبية

معيار 13485 ISO الخاص بالأجهزة الطبية, يساعد على الانفتاح بشكل أكبر على الأسواق في جميع أنحاء العالم مع الحصول على الاعتماد. إيضاح الطريقة التي يمكنك بها مراجعة سير العمليات وتطويرها على جميع المستويات بالمؤسسات. الارتقاء بالكفاءة وترشيد النفقات مع مراقبة أداء سلسلة التوريد إثبات القدرات على إنتاج أجهزة طبية أكثر أماناً وفعالية. الوفاء بالمتطلبات التنظيمية وبتوقعات العملاء.

# مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة

# على وجه العموم فإن المنظمة الراغبة في تطبيق نظام لإدارة الجودة فإن عليها إتباع الخطوات التالية :

- 1. عمل دراسة فجوة فيما بين الوضع القائم للمنظمة وبين متطلبات نظام إدارة الجودة ، وعموما تجرى هذه الدراسة بمعرفة مختصين بالمشاركة مع العاملين بالمنظمة ويستخدم فيها أدوات مختلفة منها "التدقيق" ومنها "المقابلات الشخصية" ومنها "الاستبيانات" وفي نهاية الأمر تتكون صورة محددة عن مدى بعد أو قرب المنظمة عن نظام إدارة الجودة المرجو. وتكون المخرجات الأساسية لهذه الدراسة هو تحديد دقيق للفجوة الموجودة بين النظام القائم في المنظمة ونظام إدارة الجودة المستهدف.
  - 2. تقوم الإدارة العليا للمنظمة بالمشاركة مع المختصين بوضع خطة تنفيذية للخطوات والأعمال اللازم اتخاذها لتغطية الفجوة التي تم تحديدها في الخطوة 1.
    - 3. يتم على التوازي في المنظمة تبني وتنفيذ برنامج تدريبي وتوعوي لكل العاملين في المنشأة بمتطلبات نظام إدارة الجودة المستهدف لإعداد المنشأة للتغيير المطلوب.
  - 4. يتم من خلال المسئولين والخبراء تنفيذ الخطة التنفيذية الموضوعة في الخطوة 2 وعلى الإدارة العليا للمنظمة أن تقوم بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.
- 5. بعد تنفيذ النظام الجديد والمفترض مطابقته لنظام إدارة الجودة ولمدة معقولة تؤكد استقرار النظام الجديد تقوم الإدارة العليا للمنظمة بتكليف مختصين ذوي خبرة مناسبة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها بإجراء تدقيق شامل على تنفيذ النظام الجديد في المنظمة ، وعادة يتم هذا التدقيق بصورة منهجية وطبقا لخطة موضوعة سلفا.

6. تكون نتائج التدقيق عادة "عدم مطابقات" لمتطلبات نظام إدارة الجودة المستهدف ، ويتم بمعاونة الإدارة العليا للمنظمة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لإغلاق "عدم المطابقات" تقوم المنظمة بتنفيذ العمليات الواردة في البنود 5 & 6 بصورة منتظمة للحفاظ على مستوى أداء مرضي للمنظمة وطبقا لمتطلبات نظام إدارة الجودة.

بعض المعلومات الواردة هنا لم تدقق وقد لا تكون موثوقة بما يكفي، وتحتاج إلى اهتمام من قبل خبير أو مختص. فضلًا ساعد بتدقيق المعلومات ودعمها بالمصادر اللازمة. (ديسمبر 2015)

شهادة 180 9001 لتاجر سمك بالجملة في تسوكيجي اليابان.

الأيزو ISO 9000 هي عائلة معايير أساسية عالمية، تتضمن مجموعة من المعايير ضمن نظام إدارة الجودة. ومقاييس الأيزو ISO 9000 تصدرها وتحتفظ بها المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس. وتقوم بإدارتها "مصلحة الاعتماد والتصديق" المختصة في البلاد المختلفة. يتم تحديث القواعد المتبعة فيها بحسب المتطلبات التي يتفق عليها دوليا طبقا للتطور التكنولوجي وتطور المعرفة و الخبرة. وهي توجيهات للتطبيق في المؤسسات والشركات بغرض تحسين الجودة.

#### بعض المتطلبات

من بعض المتطلبات في أيزو ISO 9001:2008 (والتي هي واحدة من أسرة معايير الأيزو 9000) الشمل عدة متطلبات (اقتراحات) و شروط كما يلى:

- مجموعة من الإجراءات التي تشمل جميع مفاتيح العمليات الرئيسية في قطاع الأعمال ؟
  - رصد العمليات للتأكد من أنها فعالة ؟
    - حفظ سجلات وافية ؛

- فحص الناتج عن العيوب، مع اتخاذ الإجراءات المناسبة وتصحيحها إذا كان ذلك ضروريا ؟
  - استعراض منتظم للعمليات الفردية، وفعالية نظام الجودة نفسه ؛ و
    - تسهيل التحسين المستمر

إن أي شركة أو مؤسسة يتم تصديقها بشكل مستقل ومعتمد لتكون متوافقة مع معايير أيزو 1SO 9001 ويتم الاعلان عنها على انها حصلت "على شهادة الأيزو 1SO 9001" أو تعتبر "مسجلة في أيزو ISO 9001 ". ومن الجدير ذكره ان التصديق على معيار أيزو 1SO 9001 لا يعني بالضرورة ضمان نوعية المنتجات والخدمات النهائية لأي شركة أو مؤسسة، وإنما يشهد بأن العمليات الإنتاجية والتجارية والفحص يجري تطبيقها طبقا لنظام للجودة سليم.

على الرغم من أن المعايير في البداية وضعت من أجل عمليات التصنيع، إلا أنهم بدءوا بالفعل بوضع معايير تشمل عدة أنواع من المنظمات والهيئات المختلفة. ويمكن تعريف "المنتج"، حسب مفردات الأيزو على أنه، أي شيء مادي، أو خدمات معينة، أو برمجيات.

## الأيزو ISO 9000 تضم سلسلة من المعايير تشمل التالي:

- الأساسيات والمفردات ضمن أيزو ISO 9000:2005 التابعة لنظم إدارة الجودة— تصف هذه المعايير أسس نظام إدارة الجودة، والتي تشكل الموضوع الرئيسي لعائلة الأيزو ISO 9000، وتعرّف أيضا المصطلحات ذات الصلة.
- المتطلبات الأساسية ضمن أيزو ISO 9001:2008 التابعة لنظم إدارة الجودة هذا المعيار مخصص للاستخدام في أي منظمة بغض النظر عن حجمها، أو نوع المنتج (بما في ذلك الخدمة). حيث أنها توفر أيضا عددا من المتطلبات التي تساعد المنظمة على تحقيق رضا

المستهلكين من خلال المنتجات والخدمات التي تنتجها والتي تتفق وتلبي توقعات المستهلكين. تتضمن أيضا المتطلبات اللازمة للتطوير (أو التخطيط) المستمر في نظام إدارة الجودة، والتي تقوم بتوفيرها أيضا أنظمة أيزو 9004:2000 ISO.

وهذا هو التنفيذ الوحيد الذي يمكن الطرف الثالث من مراجعين اتحاد الجودة منح هذه الشهادات. وتجدر الإشارة إلى أن وصف الشهادة لا يتضمن أي من احتياجات المنظمة والذي يقودها لاستخدام 9001 الإشارة إلى أن وصف الشهادة لا يتضمن أي من احتياجات المنظمة والذي يقودها لاستخدام ISO في إنتاجها (انظر أيزو 9001:2000 الباب 1 ' الغرض ')، ولكن تسلم بأنه يمكن أن تستخدم لهذا الإنتاج (انظر القسم 0.1 من أيزو 9001:2000 'مقدمة')."

• المبادئ التوجيهية لتحسين الأداء ضمن أيزو ISO 9004:2000 التابعة لنظم إدارة الجودة —

وتشمل ا التحسين المستمر. هذا يمنحك المشورة بشأن ما يمكن أن تفعله لتحفيز النظام الناضج. وتصرح هذه الوثيقة بشكل محدد جدا بأنها ليس المقصود منها أن تكون دليلا للتطبيق.وهناك مثال لإصدار دليل عملي لعرض أيزو ISO 9001 ويمكن الاطلاع من هنا الأيزو 9001 ISO 9001 والصدار دليل عملي لتنفيذ ISO 9001 a Practical Guide to Implementation هناك معايير أخرى كثيرة في سلسلة أيزو ISO 9001 (انظر = "قائمة مواصفات أيزو 9000") وكثير منهم لا يحمل حتى "أيزو 2000" أرقام. على سبيل المثال، بعض المعايير في نطاق 10،000 تعتبر جزءا من مجموعة 9000 : فعلى سبيل المثال أيزو 10007:1995 ISO 10007:1995 تناقش إعدادات الإدارة، والتي بالنسبة لمعظم المنظمات ليست سوى عنصر واحد لنظام إداري متكامل.ومن ملاحظات أيزو : "إن التركيز على الشهادات تميل إلى طمس حقيقة أن هناك عائلة بأكملها من معايير الأيزو 9000... تسعى المنظمات للحصول على قيمة أكبر عندما تستخدم المعايير الأساسية في سلسلة جديدة وبطريقة متكاملة، سواء مع بعضها البعض ووفقا للمعايير الأخرى المكونة لأسرة للأيزو 9000 ككل ".

علما بأن المعايير السابقة في سلسلة أيزو 9000, 9000 و 9003 وقد أدمجت في ISO 9001. وفي معظم الحالات، أي منظمة تدعي أنها مسجلة في "أيزو ISO 9000" تكون ضمنيا مسجلة في أيزو ISO 9000.

## محتوبات الأيزو ISO 9001

المتطلبات الأساسية ضمن أيزو SO 9001:2008 التابعة لنظم إدارة الجودة -- وهي عبارة عن وثيقة من 30 صفحة تقريبا والتي تتوفر في منظمة المعايير الوطنية في كل بلد.

### يحدد المعيار ست وثائق إلزامية:

- ضبط الوثائق (4.2.3)
- ضبط السجلات (4.2.4)
- المراجعة الداخلية للجودة (8.2.2)
- مراقبة حالات عدم المطابقة (8.3)
  - الإجراءات التصحيحية (8.5.2)
    - الإجراءات الوقائية (8.5.3)

بالإضافة إلى هؤلاء، أيزو ISO 9001:2008 تتطلب سياسة الجودة ودليل الجودة (والتي إما أن تتضمن الوثائق المذكورة أعلاه أو لا تتضمنها).

## موجز أيزو ISO 9001:2008 بلغة رسمية

- تتضمن سياسة الجودة إصدار بيان رسمي من الإدارة، بحيث يرتبط ارتباطا وثيقا بالمخططات التجارية والتسويقية بالإضافة إلى احتياجات العملاء. إما سياسة الجودة فتتضمن فهم هذا القرار وتطبيقه على جميع المستويات وعلى جميع الموظفين. وبالتالي كل موظف يحتاج إلى أهداف قابلة للقياس من أجل القيام بالعمل.
  - ويتضمن أيضا قرارات حول نظام الجودة والتي تتم على أساس البيانات المسجلة في النظام وبشكل منتظم بهدف مراجعة وتقييم المطابقة والفعالية لهذه البيانات.
  - كما يجب أن تكون هناك سجلات خاصة تبين كيف وأين تم تجهيز مواد الخام والمنتجات، للسماح للمنتجات والمشاكل المتعلقة بها بإعادتها إلى المصدر.
- أنت بحاجة إلى تحديد متطلبات العملاء وإنشاء أنظمة من المعلومات حول المنتجات والتي تتضمن الاستفسارات، والعقود، والأوامر، وردود الفعل والشكاوى ,بهدف التواصل مع العملاء.
- عندما نريد تطوير منتجات جديدة ،يتطلب ذلك التخطيط الجيد لمراحل التنمية، مع الأخذ بعين الاعتبار اختبار كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التالية. أنت بحاجة أيضا لاختبار وتوثيق ما في ما إذا كان المنتج يلبي متطلبات التصميم، والمتطلبات التنظيمية واحتياجات المستخدمين.
  - تحتاج أيضا إلى إعادة النظر في الأداء بشكل منتظم من خلال عمليات المراجعة الداخلية والاجتماعات. تحديد ما إذا كان نظام الجودة يعمل بشكل جيد والبحث عن سبل إدخال التحسينات عليه. التعامل مع مشاكل السابقة والمشاكل المحتملة. الاحتفاظ بسجلات لهذه الأنشطة والقرارات الناجمة عن ذلك، ورصد فعاليتها (ملاحظة: أنت بحاجة إلى إجراء موثق لمراجعة الحسابات الداخلية).

• تحتاج إلى توثيق إجراءات التعامل مع المشاكل الفعلية والمحتملة غير المتوافقة (المشاكل التي تنطوي على الموردين أو العملاء، أو المشاكل الداخلية). تأكد من انه لا أحد يستخدم المنتج السيئ، وتحديد ما يجب فعله مع المنتج السيئ، والتعامل مع الأسباب الجذرية للمشكلة، والاحتفاظ بسجلات لاستخدامها كأداة لتحسين النظام.

### إصدار 1987

أيزو ISO 9000:1987 لها نفس الهيكل بحسب معايير المملكة المتحدة BS 5750 مع ثلاثة من النماذج لنظم إدارة الجودة، واختيار النموذج الذي يقوم على نطاق أنشطة المنظمة:

- أيزو ISO 9001:1987 يتضمن نموذج ضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب، والخدمة وهو نموذج خاص للشركات والمنظمات التي شملت أنشطة لاستحداث منتجات جديدة.
- أيزو ISO 9002:1987 يتضمن نموذج ضمان الجودة في الإنتاج والتركيب، وتقديم الخدمات حيث يتضمن بشكل أساسي إنتاج المواد بنفس الأيزو ISO 9001 ولكنه لا يتضمن خلق المنتجات الجديدة.
  - أيزو SO 9003:1987 التضمن نموذج ضمان الجودة في التفتيش النهائي والاختبار حيث يشمل فقط الفحص النهائي للمنتج النهائي، مع عدم الأخذ بالاعتبار الكيفية التي تم إنتاجها.

تأثر أيزو 1987:1987 ISO 9000:1987 بوجود للولايات المتحدة وغيرها من [[الدفاع قياسي|معايير الدفاع]] ("MIL SPECS")، وهكذا كانت مناسبة تماما لتصنيع. التركيز يميل إلى أن يركز على التوافق مع الإجراءات بدلا من العملية الشاملة للإدارة، التي من المرجح أن يكون هو القصد الفعلي. [يحاجة المصدر]

### إصدار 1994

أيزو 1500 9000:1994 أكدت ضمان الجودة توكيد الجودة عن طريق اتخاذ إجراءات وقائية، بدلا من مجرد فحص المنتج النهائي، ولا تزال تحتاج إلى أدلة على الامتثال للإجراءات الموثقة. كما هو الحال مع الطبعة الأولى، الجانب السلبي فيها هو أن الشركات تميل إلى تنفيذ متطلباتها من خلال خلق أحمال رفّ كتيبات الإجراءات، وإثقال كاهله بيروقراطية أيزو ISO. تقوم بعض الشركات بتكييف وتحسين العمليات والذي في الواقع يمكن أن يعوقه نظام الجودة.

### إصدار 2000

أيزو 9001:2000 في وحدة واحدة هي 1900. إجراءات التصميم والتطوير مطلوبة فقط إذا كانت الشركة في الواقع مشاركة في استحداث منتجات جديدة. الإصدار 2000 يسعى إلى إجراء تغيير جذري في التفكير الواقعي من خلال توضيح مفهوم إدارة العملية من حيث الجبهة والمركز وتعرف (" [إدارة العملية" بأنها رصد المهام والأنشطة للشركة والاستفادة المثلى منها، بدلا من مجرد فحص المنتج النهائي لها). كما يطالب الإصدار 2000 بمشاركة أعلى المدراء التنفيذيين في الشركة، من أجل إدماج النوعية في النظام التجاري وتجنب إعطاء الوظائف النوعية للمسؤولين صغار. من الأهداف الأخرى لهذا الإصدار، تحسين الفعالية للعملية عبر مقاييس الأداء—اخذ قياسات رقمية لفعالية المهام والأنشطة. ونلاحظ إن التوقعات للتحسين المستمر العملية عامدار. وما العملية عبر مقاييس المعلية المهام والأنشطة. ونلاحظ المناب المان فنية دائمة والمجموعات المعالير الأيزو 180 9000 يجري باستمرار تنقيحها من قبل لجان فنية دائمة والمجموعات الاستشارية، والذين يحصلون على المعلومات اللازمة لعملية التنقيح من خلال تغذية راجعة يقدمها المنابرا، والذين يحصلون على المعلومات اللازمة لعملية التنقيح من خلال تغذية راجعة يقدمها المنابرا، والذين يحصلون على المعلومات اللازمة لعملية التنقيح من خلال تغذية راجعة يقدمها المنابرا، والذين يحصلون بتنفيذ تلك المعايير. http://iso9001-consultant.co.uk/

يقوم أيزو ISO 9001:2008 بتقديم توضيحات للمتطلبات الحالية للأيزو ISO 9001:2008 وبعض التغييرات تهدف إلى تحسين الاتساق مع أيزو ISO 14001:2004. وبالتالي لم تكن هناك احتياجات جديدة. ولتوضيح التغيرات في و أيزو ISO 9001:2008. تم ترقية نظام إدارة الجودة بحيث يحتاج فقط إلى أن يتم التحقق لمعرفة ما إذا كان هو التالي على التوضيحات التي أدخلت في النسخة المعدلة. [1] من خلال الدليل العملي لتطبيق أيزو ISO 9001:2008.

#### الشهادات

من الجدير ذكره أن أيزو لا يزكي المنظمات نفسها. وهناك بلدان كثيرة شكلت هيئات الاعتماد التي سمحت بإنشاء هيئات خاصة بإصدار الشهادات، والتي تدقق في تطبيق المنظمات ومدى امتثالها لمعايير شهادة الأيزو ISO 9000:2000 فإن معيار شهادة الأيزو ISO 9000:2000 فإن معيار إدارة الجودة الفعلي للمنظمات هو شهادة الأيزو ISO 9001:2000. نلاحظ ان كل من هيئات الاعتماد وهيئات التصديق تتقاضى رسوما على الخدمات التي تقدمها. حيث تقوم هيئات الاعتماد المختلفة بتوقيع اتفاقات متبادلة مع بعضها البعض لضمان أن الشهادات التي يتم إصدارها ستكون من قبل واحدة ومن هيئات الشهادة المعتمدة (Accredited Certification Bodies CB) وبالتالي ستكون مقبولة في جميع أنحاء العالم.

يتم تقييم تطبيق المنظمة للمعايير من خلال اخذ عينات واسعة من المواقع والوظائف والمنتجات والخدمات والعمليات التي تقوم بها، وبالتالي فان قائمة المشاكل مثل ("طلبات العمل" أو "عدم امتثال") ستكون معروفة من قبل لإدارة. إذا لم تكن هناك مشاكل كبيرة في هذه القائمة، أو بعد تلقى خطة تطوير مرضية بحيث تبين كيفية إدارة أي مشكلة وكيفية حلها، عندها سوف تقوم هيئة إصدار الشهادات بإصدار شهادة الأيزو ISO 9001 في كل موقع جغرافي تم زبارته.

لقد أوصت هيئة إصدار الشهادات بان لا تعطى شهادة أيزو لمرة واحدة، ومقابل كل جائزة، ولكن يجب تجديدها على فترات منتظمة كل ثلاث سنوات تقريبا. على النقيض من نموذج نضج القدرة (Capability تتضمن أيزو ISO 9001 درجات من الكفاءة.

### المراجعة

يوجد نوعان من المراجعة مطلوبة ليصبح المعيار مسجل: أولا أن يكون التدقيق من قبل هيئة خارجية للتصديق أو ما يعرف (المراجعة الخارجية). ثانيا ان تكون مراجعة الحسابات الداخلية من قبل موظفين مدربين لهذه العملية أو ما يعرف (المراجعة الداخلية. والهدف من ذلك هو ان تبقى العملية مستمرة للمراجعة والتقييم، للتحقق من أن النظام يعمل بشكل جيد كما هو مفترض ،و معرفة أين يمكن تحسين وتصحيح أو منع المشاكل التي تم تحديدها. فهو يعتبر أصح لمراجعي الحسابات الداخلية والذين يقومون بمراجعة الحسابات خارج الخط الإداري المعتاد، وذلك لتحقيق قدر كاف من الاستقلال في أحكامهم.

من ضمن معايير عام 1994، يمكن اجراء معالجة لعملية المراجعة بشكل كاف عن طريق أداء "تدقيق الامتثال" "compliance auditing" والذي يشمل الأمور التالية:

- قل لى ماذا تفعل (وصف العملية التجارية)
- بين لى أين يمكن قول ذلك المرجع (الكتيبات الإجرائية)
- أثبت أن هذا هو ما حدث (يحمل أدلة موثقة في سجلات)

كيف أدى هذا إلى اتخاذ إجراءات وقائية غير واضح.

المعيار 2000 يستخدم النهج العملي. في حين أن مراجعي الحسابات يؤدون وظائف مماثلة ،والتي من المتوقع تَجَأوُز مراجعة حسابات إلى مجرّدِ التكرارِ "الامتثال" من خلال التركيز على المخاطر، ووضع وأهمية. وهذا يعني أنه من المتوقع أن بذل المزيد من الأحكام على ما هو فعال، بدلا من مجرد الانضمام إلى ما هو رسمي. إن الفرق بينه وبين المعايير السابقة يمكن تفسيره على النحو التالي:

ضمن نسخة عام 1994، كانت المسألة مطروحة على نطاق واسع "هل أنت تفعل ما يجب عليك أن فعله بحسب ما كتب في الكتيبات؟"، في حين إن نسخة 2000 تطرح سؤال مختلف هو " هل هذه العملية سوف تساعدك على تحقيق الأهداف المعلنة؟ هل هي عملية جيدة أم أن هناك طريقة للقيام بذلك بشكل أفضل؟ ".

إن معايير أيزو 1901 ISO الخاصة بإعداد المراجع الداخلي للأيزو ISO 9001 إلى جانب نظم الإدارة الأخرى مثل نظام الإدارة البيئية (أيزو 14001)، FSMS (أيزو 22000) الخ.

#### تفسيرات محددة للصناعة

المعيار أيزو ISO 9001 هو معمم ومجرد. حيث يجب أن تكون الأجزاء مفسرة بعناية، بحيث تكون ذات معنى داخل منظمة معينة. إن تطوير البرمجيات ليست مثل صنع الجبن أو خدمات إسداء المشورة بالرغم من هذا الاختلاف تقدم الأيزو 9001 المبادئ التوجيهية لإدارة الأعمال والتي ويمكن تطبيقها على كل من هذه الأمور. لقد نجحت منظمات متنوعة وإدارات الشرطة (خصوصا في الولايات المتحدة) وفرق كرة القدم المحترفة (مثل فرق المكسيك) ومجالس المدن (المملكة المتحدة)، نجحت في تنفيذ نظم أيزو 1500 1500 1500.

مع مرور الوقت ،أرادت مختلف قطاعات الصناعة توحيد تفسيراتها من المبادئ التوجيهية داخل السوق نفسها. ولقد ضمن هذا بشكل جزئي أن تكون إصدارات الأيزو 1SO 9000 لديها متطلبات محددة، ولكن وجد أنه من الأنسب ضمان إرسال وتقييم هذه المتطلبات من قبل المدربين والمراجعين من ذوي الخبرة.

- والمبادئ التوجيهية TickIT هي تفسير للأيزو 1SO 9000 المنتجة من قبل المجلس البريطاني للتجارة لتناسب عمليات صناعة تكنولوجيا المعلومات وخاصة قطاع تطوير البرمجيات.
- AS9000 هو المعيار الأساسي لجودة النظام الفضائي، وهذا التفسير تم وضعه من قبل الجهات الصانعة الفضائية الكبرى. وتشمل تلك الشركات المنتجة الكبرى AlliedSignal محرك الجهات الصانعة الفضائية الكبرى. وتشمل تلك الشركات المنتجة الكبرى Allison Engine ومحركات جنرال الكتريك الخاصة بالطائرات لليسون Allison Engine وبوينغ General Electric Aircraft Engines شركة لوكهيد مارتن Ceneral Electric Aircraft Engines وماكدونيل دوغلاس McDonnell Douglas ونورثروب غرومان وبرات آند ويتني Sikorsky وكويل كولينز Rockwell-Collins وطائرات سيكورسكي Aircraft وAS9100.
  - PS 9000 هو تطبيق للمعيار الخاص بتغليف مواد الصناعات الدوائية. لقد قام فريق الجودة الدوائية (PQG) هو تطبيق للمعهد تأمين الجودة (IQA) بوضع PS 9000:2001. والذي يهدف إلى توفير الأسس المقبولة على نطاق واسع ضمن إطار برنامج الرصد العالمي لأفضل الممارسات في صناعة التعبئة والتغليف الدوائية. ينطبق عليها الأيزو 1000: 9001 والذي يشمل المطبوع الصيدلي ومواد التعبئة والتغليف.

- QS 9000 هو التفسير المتفق عليه من قبل مصنعي السيارات الكبرى (جنرال موتورز GM وفورد Ford وكرايسلر Chrysler). وهو يشمل تقنيات مثل APQP و FMEA. لكن تم الآن المتبدال QS 9000 بالأيزو 16949. ISO/TS 16949.
- الأيزو / 16949 الملخص الفني أيزو ISO/TS 16949:2002 هو التفسير المتفق عليه من قبل مصنعي السيارات الكبرى (الأميركية والمصنعين الأوروبيين) ؛ وهو من أحدث الإصدارات والذي يستند إلى أيزو ISO 9001:2000 وفي هذا الإصدار تم التركيز على نهج العملية يشكل أكثر وأقوى مما كانت عليه في أيزو ISO/TS 9001:2000 والاحتياجات الخاصة بصناعة السيارات.
- TL 9000 هو معيار إدارة الجودة لنظام القياس والاتصالات، وهذا التفسير الذي وضعه اتحاد الاتصالات، الإصدار الحالي هو 4.0 وعلى عكس أيزو ISO 9001 أو معايير القطاع أعلاه، يتضمن TL 9000 قياسات لمعايير المنتجات التي يمكن قياسها. في عام 1998 تم تطوير نظام إدارة الجودة TL 9000 بواسطة منتدى QuEST لتلبية متطلبات سلسلة التجهيز الممتازة في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في جميع أنحاء العالم.
- إن أيزو الخاص بالصناعة الطبية هو المعادل للأيزو ISO 9001:2000. بينما المعايير التي تستبدل كانت محل تفسير لكيفية تطبيق الأيزو 9001 و الأيزو 9002 الخاصة بالأجهزة الطبية ،أما أيزو ISO 13485:2003 هو معيار مستقل. الامتثال للأيزو ISO 13485 لا يعني بالضرورة الامتثال أيزو ISO 9001:2000.

• الأيزو ISO/TS 29001 يتضمن متطلبات نظام إدارة الجودة للتصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمات لمنتجات البترول والصناعات البتروكيماوية والغاز الطبيعي. وهو ما يعادل API Spec Q1

النقاش حول فعالية الأيزو ISO 9000

النقاش حول فعالية الأيزو 9000 شائع ويركز على الأسئلة التالية:

- 1. هل قيمة مبادئ الجودة موجودة في أيزو ISO 9001:2000 ؟ (لاحظ أن تاريخ الإصدار أمر مهم: حيث إصدار شهادة الأيزو ISO 2000 هي محاولة لمعالجة العديد من المخاوف والانتقادات للأيزو ISO 9000:1994).
  - 2. هل هي تساعد في تنفيذ أيزو 1SO 9001:2000 المتوافقة مع نظام إدارة الجودة؟
    - هل هي تساعد في الحصول على شهادة الأيزو 9001:2000 ISO 9001?

#### الفوائد

فمن المعروف على نطاق واسع أن إدارة الجودة الملائمة يمكن أن تطور الأعمال التجارية، وغالبا ما يكون لها تأثير إيجابي على الاستثمار، والحصة السوقية ونمو المبيعات ومبيعات الهوامش ووجود ميزة تنافسية وتجنب المقاضاة. مبادئ الجودة في أيزو ISO 9000:2000 تمثل أيضا الصوت، وفقا لويد ويتافسية وتجنب المقاضاة. الذي يقول "إن المبادئ التوجيهية في أيزو ISO 9000 تقدم نموذج شامل من نظم إدارة الجودة والتي يمكن أن تجعل أي شركة منافسة." ويستشهد بارنز Barnes أيضا بدراسة استقصائية عن طريق سجل لويدز لضمان الجودة ودراسة أخرى من شركة ديلويت توش أشارت إلى أن الأيزو ISO 9000 زادت الأرباح الصافية، ودراسة أخرى من شركة ديلويت توش

Deloitte-Touche التي ذكرت أن تكاليف التسجيل قد استعيدت في غضون ثلاث سنوات. وفقا لأخبار بروفيدانس ISO غالبا ما تعطي المخبار بروفيدانس Providence Business News ، إن تنفيذ معايير أيزو المخاليا التالية :

- 1. خلق عمليات أكثر كفاءة وفعالية
- 2. زيادة رضا العملاء والاحتفاظ بهم
- 3. الحد من عمليات مراجعة الحسابات
  - 4. تعزيز التسويق
- 5. تحسين تحفيز الموظفين، والوعى، والروح المعنوبة
  - 6. تشجيع التجارة الدولية
    - 7. زيادة الأرباح
  - 8. تقليل الهدر وزبادة الإنتاجية

ومع ذلك ،هناك دراسة إحصائية واسعة من قبل 800 شركة أسبانية وجدت أن تسجيل الأيزو 9000 ISO في حد ذاته يخلق تحسنا ضئيلا لأن الشركات التي ترغب التسجيل وعادة ما قدمت بالفعل نوع من الالتزام لإدارة الجودة وأنها تؤدي هذا الالتزام فقط قبل التسجيل.

#### المشاكل

وثمة انتقاد عام للأيزو ISO 9001 هو مبلغ المال المطلوب والوقت والأوراق المطلوبة للتسجيل. وفقا لكلام بارنز Barnes "، ويقول المعارضون له أنه لا يمكن إلا للوثائق. ويعتقد المؤيدون انه إذا كانت الشركة قد وثقت أنظمة الجودة فان معظم الأوراق قد اكتملت بالفعل.

وفقا لسدون Seddon فإن أيزو 9001 يعزز المواصفات والسيطرة والإجراءات بدلا من التفاهم والتحسين. ويجادل واد Wade بأن الأيزو 1SO 9000 هي فعالة كمبدأ توجيهي، ولكن ذلك الترويج لها بوصفها معيارا "يساعد الشركات ويدفعهم إلى التفكير في أن تعنى بشهادة جودة أفضل ،... [تقويض] الحاجة إلى وجود تنظيم لمجموعة ومعايير الجودة الخاصة بها. " مقتبسة، حجة واد هي أن الاعتماد على مواصفات أيزو 1SO 9001 لا يضمن نجاح نظام الجودة.

المعيار يعتبر عرضة للغشل وخاصة إذا كانت الشركة ترغب في التصديق قبل الجودة. الشهادات هي في الواقع غالبا ما تستند إلى متطلبات العملاء التعاقدية بدلا من الرغبة في الواقع لتحسين الجودة.وأضاف "إذا كنت ترغب فقط في الشهادة على الجدار، وهو احتمال، سوف تقوم بإنشاء نظام الورقة الذي ليس الديه الكثير ليفعله مقارنة مع الطريقة التي يديرون عملك بها"، قال أيزو روجيه فروست ISO's Roger لديه الكثير ليفعله مقارنة من مدقق حسابات مستقل غالبا ما ينظر إليها على أنها مشكلة المنطقة، وفقا لبارنز Barnes، "أصبح وسيلة لزيادة الخدمات الاستشارية".وفي الواقع، الأيزو نفسها تنصح 9001 المجارز الشهادات، وذلك ببساطة لنوعية الفوائد التي يمكن تحقيقها.

مشكلة أخرى ظهرت وهي التنافس بين هيئات التصديق المتعددة، مما أدى إلى إتباع نهج متساهل في متابعة العيوب التي لوحظت في تشغيل نظام الجودة التابع للشركة.

ابراهامسون جادلَ بأنّ حديثِ الإدارةِ العصريِ مثل دوائر الجودة يميل إلى إتباع دورة الحياة في شكل منحنى الجرس، وربما يشير إلى وجود إدارة مبتدعة.

## نظام إدارة البيئة ( EMS)

هو نظام يشير إلى إدارة البرامج البيئية بالمنشأة شاملاً الهيكل التنظيمي , التخطيط للأنشطة , المسئوليات , الإجراءات , العمليات اللازمة لتطوير وتطبيق والتحقق والحفاظ على سياسة البيئة .

### ويعتبر نظام إدارة البيئة

بمثابة أداه لتحسين الأداء البيئي – وتقديم طريقة منهجيه لإدارة شئون المؤسسة البيئية – وهو جزء من إدارة المنشأة والذي يتناول الأثار البيئية الناتجة عن خدماتها ومنتجاتها سواء الفورية أو طويلة المدى – ويفرض على المنشأة معالجة التأثيرات البيئية من خلال تخصيص الموارد وإسناد المسئولية والتقييم المستمر للممارسات والإجراءات والعمليات – ويركز على التحسين المستمر للنظام .

## نموذج نظام إدارة البيئة ( EMS model )

يتبع نظام إدارة البيئة (Plan-Do-Check-Act Cycle) أو ما يعرف ب (PDCA Cycle) وهو يوضح التخطيط لنظم الإدارة البيئية ومن ثم تنفيذه ثم إجراء عملية التحقق من النظام ومراجعته وهذا النموذج إستمراري لأن نظام الإدارة البيئية يعتمد على التحسين المستمر في المنشأة و إستمرار مراجعة النظام والتأكد من فعاليته .

## نظام الأيزو 14001&14000

- كلمة أيزو كلمه لاتينيه مشتقه من مصطلح ( Iso cells) وهي تعنى المثلث متساوي الأضلاع وكلمة (Iso cells) ومعناها مكافئ أو مساوي وهي ترمز إلى المنظمة الدولية للقياس ( International وكلمة (Organization for Standardization) ومقرها في جينيف بسوبسرا

- و الأيزو 14000 تشير إلى عائله من المعايير والإرشادات التي تساعد المنشأة على معالجة القضايا البيئية وتشتمل على المعايير الخاصة بنظام إدارة البيئة ومراجعته وتقييم أداؤه

- ففي سبتمبر عام 1996 قامت المنظمة الدولية للقياس بنشر أول إصدار من 14001 والذي يصف متطلبات نظام إدارة البيئة وهي مواصفة قياسية قد تحصل من خلالها المنشأة على شهادة أو تسجيل ثم كان الإصدار الثاني من الأيزو 14000والذي تم نشره في 2004 وهو المهيمن حالياً على نظام إدارة البيئة في العالم .

## ولكن كيف حدث هذا التطوير

أولاً: في عام 1992 نظمت الأمم المتحدة مؤتمر قمة الأرض وتضمنت قراراته إجماع الحكومات والمنظمات غير الحكومية على التعاون لحل المشاكل البيئية التي تهدد حياة الإنسان وظهرت في نفس العام أول إصدار لمواصفة دولية لنظام إدارة بيئية (BS7750)وظهر كذلك نظام الإدارة والمراجعة (EMAS)والخاص بدول الإتحاد الأوروبي

ثانياً: في عام 1994 عدلت المواصفة (BS7750)ليتوافق مع المواصفة (EMAS)وقامت جهة الإعتماد بالمملكة المتحدة (UKAS) باعتماد بعض الجهات المانحة طبقاً للمواصفة BS7750:1994

ثالثاً: في سبتمبر 1996 ظهرت المواصفة ISO14001:1996 والمبنية على

النظامين EMAS &BS7750 وبالتالي قامت جهة الإعتماد EMAS &BS7750 وبالتالي قامت جهة الإعتماد ISO14001:2004 التصبح ISO14001:2004

BS7750:1994 EMAS &BS7750

ISO14001:2004 ISO14001:1996

# عائلة المواصفة القياسية الأيزو 14000

ISO 14001:2004	أنظمة الإدارة البيئية – متطلبات مع إرشادات للتطبيق .
ISO 14004:2004	إرشادات عامه للمبادئ والأنظمة والإستراتجيات الداعمة .
ISO14005:2010	إرشادات للتطبيق المرحلي لنظام إدارة البيئة وتشمل استخدام تقييم الأداء البيئي .
ISO14006:2010	إرشادات لإدماج التصميم البيئي .
ISO 19011:2002	إرشادات لمراجعة نظم إدارة الجودة و/ أو البيئة .
ISO19011S:2004	إرشادات للمراجعة نظم إدارة الجودة و/ أو البيئة ( النسخة الأمريكية أضيف لها بعض الإرشادات التكميلية )
ISO14015:2001	التقييم البيئي للمواقع والمنشآت
ISO14020:2000	العلامات والتصاريح البيئية – مبادئ عامه .
ISO14021:1999	العلامات والتصاريح البيئية - الإعلان الذاتي للمطالبات البيئية .
ISO14024:1999	العلامات والتصاريح البيئية – النوع الأول: العلامات البيئية –

	مبادئ وإجراءات.
ISO14025:2006	العلامات والتصاريح البيئية – النوع الثالث: التصاريح البيئية – مبادئ وإجراءات .
ISO14031:1999	إرشادات لتقييم الأداء البيئي .
ISO14032:1999	أمثلة لتقييمات الأداء البيئي .
ISO14033	المعلومات البيئية الكمية – أمثلة وإرشادات .
ISO14040:2006	مبادئ وإجراءات لتقييم دورة الحياة .
ISO14041:1998	تقييم دورة الحياة -تعريف الهدف والمجال وتحليل المخزون .
ISO14042:2000	تقييم دورة الحياة - تقييم تأثير دورة الحياة .
ISO14043:2000	تقييم دورة الحياة - تفسير دورة الحياة .
ISO14044:2006	متطلبات وإرشادات لتقييم دورة الحياة .
ISO14045:2011	مبادىء وإرشادات ومتطلبات الكفاءة البيئية لنظم تقييم المنتج .

TR14047:2003	تقييم دورة الحياة- أمثلة لتطبيق الأيزو 14042
TS14048:2002	تقييم دورة الحياة – صياغة توثيق البيانات .
ISO14049:2000	تقييم دورة الحياة – أمثلة لتطبيق الأيزو 14041عن تعريفات الهدف والمجال وتحليل المخزون .
ISO14050:2009	مفردات .
DIS14051:2010	إطار عام لحساب تكلفة تدفق المادة الخام .
TR14062:2002	دمج المظاهر البيئية في تصميم وتطوير المنتج .
ISO14063:2006	أمثلة وإرشادات للاتصالات البيئية .
64:2008	دليل ارشادى يتناول القضايا البيئية في مواصفات المنتج .

# فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS) والحصول على شهادة الأيزو 14001

- يضمن تطبيق نظم الإدارة البيئية و الأيزو 14001 الإلتزام بالتشريعات البيئية

- وخفض التكاليف من خلال الإستخدام الأمثل للموارد الطبيعية وخفض تكلفة إدارة المخلفات ونفقات التوافق مع الشروط البيئية وكذلك خفض التكلفة المصاحبة لوقوع الحوادث

- خفض رسوم التأمين للشركات التي تطبق هذا النظام

- الحفاظ على البيئة للأجيال الحالية والقادمة
- التوافق متطلبات العملاء والمستثمرين حيث تفضل المؤسسات الدولية التعامل مع الشركات التي تطبق هذا النظام
  - تحسين المظهر العام للمؤسسة

من هنا يتضح ضرورة تطبيق نظام الإدارة البيئية وأن عدم تطبيقه سيؤثر سلباً على المنشأة .

## الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك

الخدمة ذات الجودة الفائقة هي أحد مفاتيح نجاح الأعمال، ولكن يعاني الكثيرون في تقديم خدمة محسنة والحفاظ على عملائهم. يمكن أن يترتب على التجارب السيئة ابتعاد العملاء عن استخدام خدمتك لسنوات. لكن لا داعٍ للقلق، فهناك العديد من الطرق لتحسين جودة الخدمة في عملك؛ بدءًا من تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، مرورًا بتحفيز موظفيك، وانتهاءً باستخدام آراء العملاء وتحديث أدوات الخدمة من أجل تحسين مستواها لعملائك. أيا كان الأسلوب الذي ستتبعه، فالنتائج المرجوة تستحق ما ستتكبده من معاناة، وإن كانت في النهاية ليست "معاناة" كبيرة كما يعتقد البعض.

### تحفيز الموظفين

- 1. استثمر في برامج التدريب على تقديم الخدمات بدلًا من إنشاء قسم لمراقبة الجودة. قد يكون لدى شركتك قسمًا لمراقبة الجودة بناءً على مدى ضخامتها، وهذا القسم يتولى متابعة وتوثيق أي مشاكل خاصة بالجودة والسعي لحلها. إلا أن قسم مراقبة الجودة قد يؤدي في الواقع إلى تقليل مستوى أداء شركتك، حيث يدفع الموظفين الآخرين للظن بأنه ليس عليهم شغل أنفسهم بالجودة في العمل. الاستثمار في برنامج تدريبي لكل الموظفين بدلاً من قسم مراقبة الجودة فقط سيُعلم موظفيك بأن لديهم مسؤولية تتعلق بتقديم خدمة ذات جودة فائقة مهما كان دورهم في الشركة.
- ابحث عن العمالة غير المدربة بين. اجعل موظفيك يخوضون حلقة نقاشية لخدمة العملاء، سواءً على الإنترنت أو في الحياة الواقعية، كجزء من متطلبات تحسين الأداء. نظم جلسات تدريبية تستهدف سد بعض الثغرات، مثل كيفية التفاعل مع العملاء عند ماكينة الدفع أو كيفية التحدث إلى العملاء في الاجتماعات.

مثال: إن كنت تحاول تحسين الخدمة عند ماكينة الدفع، فقم بعقد جلسة تدريبية تهدف إلى تحسين الخدمة هناك. يمكنك مناقشة كيفية تحية العملاء عند الماكينة وكيفية تنبيههم للعبور مباشرة وبسرعة وكيفية التعامل مع بقية النقود أو بطاقات الدفع في نهاية المعاملة المالية. يمكنك أيضًا جعل موظفيك يقومون بمعاملات نقدية تدريبية، حيث يتقمص أحد الموظفين دور العميل والآخر دور موظف ماكينة الدفع النقدي.

- لا توقف تدریب الموظفین بعد مرور أیام أو أسابیع علی استلامهم للوظیفة. قم بزرع فكرة بداخل
  عقول الموظفین أنهم قادرین دائمًا علی تعلم المزید عن وظیفتهم وعن شركتك وعن كیفیة خدمة
  العملاء.
- 2. قم بإعداد برنامج تجهيزي للموظفين الجدد. يختص هذا البرنامج بتدريب الموظفين الجدد على خدمة العملاء حالما يشرعون في العمل. يجب أن يكون برنامجًا شاملًا يُعطي الموظفين الجدد صورة واضحة عن منتجات شركتك والخدمات المقدمة وإستراتيجية العمل الأساسية. يجب كذلك أن يكون البرنامج وسيلة للتأكيد على الوسائل المتبعة عند التعامل مع العملاء وعلى الالتزام بجودة خدمة العملاء.
  - يجب أن يتضمن البرنامج نظرة عامة على نهج الشركة فيما يتعلق بالخدمة. قدم أمثلة على مشاكل خدمة العملاء التي واجهتها في الماضي أو الحاضر بالإضافة إلى الحلول التي تم تقديمها للتعامل مع تلك المشاكل. يساعد ذلك موظفيك الجدد على تفهم نهج الشركة في تقديم الخدمة وكيفية حل تلك المشاكل.
- قم بإعداد فرق ثنائية من موظف جديد وآخر خبير بشؤون الشركة. يمكن للموظف الخبير تقديم خبرته الخاصة بطريقة عمل شركتك وكيفية الأداء الجيد في المركز المنوط به. يمكنه كذلك إعطاء الموظف الجديد نصائح بشأن كيفية تقديم خدمة عملاء ذات جودة فائقة.

- تولَّ تقديم أحد الفقرات في برنامج تدريب الموظفين الجدد بنفسك إن أمكنك ذلك، وذلك ليعلم الموظفون مدى رغبتك واهتمامك بنجاح برنامج التوظيف الجديد. يمنحك ذلك الفرصة أيضًا لغرس قيم الشركة في الموظفين الجدد مباشرة ووضعهم على طريق النجاح.
- 3. قم بتدريس قاعدة 30/30. تنص هذه القاعدة البسيطة على أن الموظفين يجدر بهم تحية كل عميل خلال 30 ثانية أو 30 خطوة من دخوله للمتجر. هذا الاهتمام من شأنه جعل عملائك يشعرون بالترحيب والاهتمام مما سيجعل نظرتهم لشركتك أكثر إيجابية.
- احرص على تدريب موظفيك على الترحيب بالعملاء بلغة الجسد إضافة إلى الحديث. قد لا تعني كلمة "مرحبًا" الكثير إن صدرت عن موظف لا ينظر بعين العميل أو لا يبتسم أو يقف منتصبًا.
- إن كان عملك عبر الإنترنت، فقم بإعداد نظام رد تلقائي كي يعلم عملاؤك بأن رسائلهم تم تلقيها وأن الشركة تعمل على حل مشاكلهم.
  - 4. اربط بين أفعال موظفيك وبين أداء عملك بشكل عام. هذا الأمر يعني أن تُظهر لموظفيك بأن أفعالهم اليومية في الشركة لها تأثير بالغ على رضا العملاء وعلى النتيجة النهائية. الربط بين تصرفات الموظفين وبين النظام الأكبر سيمنحهم حسًا بأهمية التزامهم بتقديم خدمة ذات جودة فائقة كل يوم.
  - أحد طرق فعل ذلك هي تحدي موظفيك بالالتزام بتقديم أفضل خدمة ممكنة للعملاء لمدة شهر.
    في نهاية الشهر، قدم لموظفيك أدلة على تحسن المبيعات وانخفاض شكاوى العملاء.
  - 5. شجع موظفیك على النظر إلى خدمة العملاء على أنها "قصة" الشركة. الموظفون هم حلقة الوصل بین العملاء وبین الشركة، وفي معظم الأحوال یكون تصرفهم تجاه العملاء هو العامل الرئیسي في خلق "ثقافة" الشركة أو المتجر. یساعد تفهم الموظفین لمدى فاعلیة تفاعلهم مع

العملاء، وكيف أنها لا تتوقف عند حدود ماكينة الدفع النقدي، في تحفيزهم على تقديم خدمة ذات جودة فائقة على الدوام.

على سبيل المثال، يحقق محل بقالة "العامري" أفضل أداء مقارنة بمنافسيه فيما يخص خدمة العملاء، والسبب وراء ذلك أن موظفيه مدربين على كيفية تقديم مناخ مريح وودود للعملاء داخل المحل، ويملكون مهارة تقديم الاقتراحات الشخصية للعملاء حول مختلف المنتجات. يساعد هذا السلوك من الموظفين على تشجيع العملاء على التواجد مرة بعد مرة في المحل، حتى على الرغم من كون هذا المحل أصغر حجمًا مقارنة بغيره.

6. أعطِ موظفيك أهدافًا لجودة الخدمة. يجب أن تكون تلك الأهداف صعبة المنال ولكن غير مستحيلة. أثبتت البحوث في مجال وضع الأهداف أن تحديد أهداف صعبة ومحددة يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء الموظفين. تجنب الأهداف السهلة أو الغامضة، كأن تقول "ابذلوا قصارى جهدكم وحسب."

ركز على التصرفات والأساليب المحددة، مثل: تحية العملاء بابتسامة وترحيب، ومساعدتهم في غرف قياس الملابس، والتأكد من جعل عملية الدفع المالي عند ماكينة الدفع النقدي أمرًا سريعًا ومريحًا.

على سبيل المثال، تُلزم بعض إدارات الأعمال التجارية موظفيها بتحقيق هدف معين بناءً على موقعهم الوظيفي داخل الشركة، وتوافقًا مع أهداف المبيعات والعمل العامة لبقية الفروع بشكل عام. يعمل المدير مع كل موظف من أجل الوصول لذلك الهدف، مع مراعاة أن يكون هدفًا تنافسيًا وفي نفس الوقت قابلًا للتحقق. ويظهر هنا استخدام الإدارة للجمع بين سياسة "وضع الأهداف" وسياسية "المكافأة المستقبلية" من أجل تحفيز الأفراد وفرق العمل ككل.

7. أقر بالتحسن في أداء الموظفين وقدم المكافآت المناسبة. شجع موظفيك عبر الإقرار بإنجازاتهم وقدراتهم على الوصول إلى أهداف خدمة العملاء أو حتى تخطيها. هناك طريقتان أساسيتان لمكافأة الموظفين:

المكافآت المالية: أحد أسهل طرق تطبيق نظام المكافآت المالية هو زيادة الأجور وتقديم العلاوات للموظفين، ولكن إن لم تكن مخولًا بفعل ذلك، فبإمكانك تحسين أوضاعهم المالية بطريقة أخرى. أعطهم ساعات إضافية حسب الطلب، وقدم المزيد من خيارات الرعاية الصحية ذات الأسعار المناسبة، وكن مرنًا فيما يتعلق باحتياجات أطفالهم وأقاربهم العجائز.

المكافآت غير المالية: أنشئ برنامجًا للتقدير يُظهر للموظفين مدى تقديرك لعملهم الجاد واهتمامهم بخدمة العملاء. ركز على إنشاء برنامج يضع في الاعتبار مدة خدمة الموظف وآراء العملاء الإيجابية أو تحقيق أهداف خدمة العملاء. استخدم مكافآت، مثل: الدروع المعدنية أو الشهادات أو منتجات الشركة أو بطاقات الهدايا أو منتجات مجانية. رغم أن هذه المكافآت لن تفيد الموظفين بالقدر الكبير ماليًا، إلا أنها تمنحهم شعورًا بالفخر والإنجاز، وهو الأمر الجوهري للمحافظة على تحفيزهم.

8. أخبر موظفيك بوجود مساحة للنمو. أحد الطرق الأخرى لتحفيز موظفيك هي تقديم فرص للترقي في الشركة. أنشئ مواقع قيادية للموظفين ذوي الخدمة الطويلة أو أصحاب الأداء المتميز. شجع الموظفين الجدد على الطموح لنيل مناصب فائقة وقدم لهم الفرص لإثبات أنفسهم.

قد تقرر القيام بمراجعات أداء مبكرة للموظفين لإخبارهم بمستوياتهم وكيفية تحسين أدائهم للعام المقبل. تعد مراجعات الأداء وسيلة ممتازة دائمًا للإشادة على التصرفات الإيجابية لدى موظفيك وإظهار حاجة الشركة إليهم.

9. ركز على حل المشكلات. من المهم أن تؤكد على الموظفين أهمية الجمع بين "الود" و"الإفادة" للعملاء. إن كان موظف المبيعات ودوداً ولكنه جاهل بشأن المنتجات، فلن يكون قادرًا على إرضاء العميل؛ الموظفون الذين يقرون بوجود مشكلة دون القدرة على مواجهتها لن يتمكنوا من إثارة إعجاب العميل.

إن لم يتمكن الموظف من تقديم حل لحظي، فعليك تدريبه على تقديم "خطة عمل" تتعلق بكيفية حل المشكلة بأسرع وقت ممكن. مثال: إن اتصل أحد العملاء بشأن مشكلة واجهته في آلة جز العشب التي اشتراها، ولكن المتجر سيغلق خلال خمس دقائق، فعليك أن تعد العميل بإرسال شخص إلى منزله في صباح اليوم التالى لإصلاحها.

10. علم موظفیك الإفراط في التعویض عن أي مشاكل أو شكاوى. هذه هي طریقة تقدیم خدمة عملاء متطورة. یجب أن یخرج العملاء من متجرك مبتسمین وسعداء حتی وإن ارتكب الموظف خطأ. لا تتصرف بطریقة دفاعیة أو تتهم العمیل بارتكاب خطأ، بل استمع بصبر إلی شكواه وقدم اعتذارك الجاد. قم بعد ذلك بشرح كیفیة قیامك بحل المشكلة للعمیل. مهما كانت لباقة الموظف فإنها لن تعوض عدم كفاءته أو عدم قدرته علی حل مشكلة العمیل.

مثال: إن جاءت عميلة إلى المتجر ومعها بلوزة تقطعت في الغسالة، وكان معها فاتورة تثبت شراءها للبلوزة من متجرك منذ يومين. جاءت العميلة تطالب برد نقود البلوزة التي لم تكن رخيصة الثمن، ورغم ذلك تقطعت في الغسالة.

يتصل بك الموظف بصفتك صاحب الشركة لمناقشة كيفية تقديم خدمة مثالية للعميلة. ابدأ بالاعتذار للعميلة عن سوء جودة منتجك، ثم اشرح لها بأن الشركة لا تقدم مرتجعات نقدية (كما هو مدون على الفاتورة)، ولكن بإمكانك تقديم بطاقة هدية للشراء من المتجر بالقيمة الكاملة المساوية للمنتج ذي الجودة السيئة بالإضافة إلى خصم إضافي على عملية الشراء التالية. بهذه الطريقة ستعلم العميلة أنك قد أقررت بالمشكلة ولن تتركها محبطة. عليك بعد ذلك طمأنة العميلة بأنك ستقوم بالتحقيق في أمر المصنع وستسحب ما تبقى من ملابسه من متجرك.

يجب تقديم حوافز للعملاء غير الراضين من أجل العودة إلى متجرك.

11. استمع لآراء الموظفين بشأن الخدمة. يمكن للموظفين تقديم آراء قيمة بشأن التحسينات الممكن القيام بها فيما يخص نهج الشركة الحالية في الخدمة فائقة الجودة. يُظهر الاهتمام بآراء الموظفين كذلك اهتمامك الجاد بما لديهم من أفكار.

قم باستطلاع رأي سنوي على الأقل مختص بالجودة بين الموظفين. أرسله عبر البريد الإلكتروني وحدد موعدًا لتقديمه. يمكنك أيضاً إرفاق حوافز أو سحب على جوائز لتحفيز الموظفين على إرسال آرائهم.

حافظ على قنوات التواصل مفتوحة بينك وبين الموظفين عبر بدء يوم العمل بنقاش صغير قبل فتح أبواب المتجر. تحدث عن اهتمامك بتقديم خدمة ذات الجودة فائقة لكل العملاء الذي يحضرون للمتجر.

اعرض بعض التصرفات المحددة التي تُظهر للعملاء تقدير الموظفين لجودة الخدمة، مثل: تحية العملاء عند الدخول أو الحديث إليهم عند دفع النقود وسؤالهم عن حاجتهم للمساعدة في القياس. استخدم أمثلة واقعية لعرض الأمر بدلًا من الحديث.

## قياس مستوى أداء خدمة العملاء

1. حدد مدى سرعتك في حل المشكلات. طبقاً لأحد الاستطلاعات، فإن 69% من العملاء يُحددون خدمة العملاء الجيدة بأنها الخدمة القادرة على الإقرار بمشكلاتهم وحلها سريعًا. قال 72% ممن خاضوا الاستطلاع أن بعض التصرفات مثل تحويلهم من موظف إلى آخر أو الاضطرار إلى

شرح المشكلة مرارًا وتكرارًا هي بعض أكبر أسباب عدم رضاهم. ابذل جهدك لتحديد مدى سرعة الشكرة في حل مشكلات العملاء. يمكنك السؤال عن ذلك في استطلاع للرأي. بالنسبة للمكالمات الهاتفية أو مشاكل العملاء عبر الإنترنت، فبإمكانك استخدام مؤقت زمني لتحديد المدة المستغرقة في مواجهة المشكلة وحلها.

قد لا يمتلك الموظفون المعرفة أو السلطة الكافية لحل مشكلة العميل، ولكن يجدر بهم التدرب على تحديد المشكلة مباشرة وإيجاد شخص قادر على التعامل معها.

مثال: تخيل أنك تمتلك متجرًا لمنتجات الجمال وجاءت عميلة راغبة بشراء طلاء أظافر من شركة محددة لا يبيع متجرك منتجاتها. بدلًا من إخبار العميلة بأن المتجر لا يتوفر به ذلك المنتج، يجب على الموظف بذل جهد حثيث لمعرفة كيف يمكن للمتجر الحصول على الطلاء المرغوب للعميلة وإخبارها بحل المشكلة. هذا التصرف ليس ودودًا وحسب، بل هو سريع ومفيد، ومن المرجح أن يزيد ولاء العملاء لمتجرك.

2. اطلب آراء فردية من العملاء. يحب معظم العملاء أن يتم سؤالهم عن آرائهم، فذلك يظهر اهتمامك بتجربتهم ورغبتك بتحسين نهجك.

اطلب تقديم آراء بطريقة شخصية وجهًا لوجه أو عبر بريد إلكتروني خاص. أقر برد عميلك عبر الرد عليه مباشرة. اطلب تفاصيلًا بشأن مشتريات العميل الأخيرة في متجرك أو شركتك والتي واجهته مشاكل في استخدامها. شجع العميل على شرح تجربته في المتجر أو مكان العمل وأفكاره بشأن كيفية تحسين تلك التجربة.

3. أنشئ استطلاع رأي لخدمة العملاء. يتكون رضا العملاء من مكونات عديدة أساسية، مثل: الرضا الانفعالي والولاء والرضا بشأن جوانب محددة من تجربتهم ونية العودة إلى متجرك.

يساعدك إنشاء استطلاع رأي للعملاء، يُطلب منهم المشاركة به بعد كل تجربة خدمة، على تحديد مدى كفاءة خدمتك.

قيم الرضا الانفعالي عبر طرح أسئلة تحدد "الجودة الكلية" أو مدى سعادة العملاء بتجربتهم.

قيم الولاء عبر طرح أسئلة تحدد ما إن كان العميل سيوصي بمتجرك في المستقبل للآخرين. يثق البشر في ترشيحات معارفهم أكثر من الإعلانات.

قيم الرضا بشأن جوانب التجربة عبر طرح أسئلة مستهدفة، مثل: "ما مستوى رضاك عن سرعة الخدمة اليوم؟" أو "ما تقديرك لطول مدة انتظارك؟"

قيم نية العودة عبر طرح أسئلة مثل "بناء على تجربتك اليوم، هل ستعود؟" أو "هل تظن أن اختيارك بزيارة متجرك كان في محله؟"

تقديم حوافز لإنهاء تلك الاستطلاعات يُعد وسيلة جيدة. كثيراً ما يقرر العملاء غير الراضين عدم العودة ببساطة إلى المتجر، ولكن إن قدمت حافزا للعودة بإكمال الاستطلاع والعودة إلى متجرك، كتقديم حلويات مجانية عند شراء وجبة أساسية أو تقديم خصم على عملية شراء، فمن المرجح أن يقدموا آراء هم بشأن تجربتهم وأن يعودوا إلى متجرك في المستقبل.

4. تابع أي مشاكل أو شكاوى. أحد طرح متابعة جودة الخدمة في شركتك هي متابعة شكاوى ومشاكل العملاء. أنشئ قاعدة بيانات لكل آراء العملاء واستخدم نظام تقييم لتجربة العملاء (حيث 5 هو الأكثر رضا، و1 الأقل رضا). احرص كذلك على تدوين أي تعليقات تفصيلية على الخدمة بالقاعدة.

يمكنك كذلك استخدام نظام تسجيل المروجين. ذلك النظام يراقب عدد العملاء الذين سيوصون بشركتك لأصدقائهم. العملاء الذين يجيبون برقم 7 أو 8 أعدون مروجين، بينما الذين يجيبون برقم 7 أو 8 يُعدون غير فعالين، والذين يقدمون رقم 6 أو أقل هم غير مروجين.

عبر طرح عدد غير المروجين من عدد المروجين، فستحصل على نظام تسجي المروجين. كلما ارتفع الرقم، كلما كنت أفضل في أداء وظيفتك بخدمة العملاء والحفاظ على رضاهم.

5. قم بإجراءات لمنع تكرار حدوث المشاكل. ربما تعاملت أنت وموظفوك مع شكاوى أحد العملاء بشكل جيد وعملتم بجد لحلها، ولكن مجرد رضا العميل لا يعني أن تمضوا قدما ببساطة. يجب أن تتخذ هذه الفرصة لمنع حدوث مشاكل في الجودة مستقبلاً. اسأل موظفيك: "ما الذي تسبب بحدوث هذه المشكلة وماذا يمكننا أن نفعل لضمان عدم تكرارها؟"

وثق الأحداث التي أدت إلى شكوى العميل بالإضافة إلى الحل الذي جئت به أنت والموظف للحفاظ على رضا العميل. مثال: ربما احتاجت أحد العميلات إلى فستان محدد ظهر اليوم ولكن لم يكن مقاسها متوفراً لديكم حالياً. بدلاً من ترك العميلة تغادر متضايقة وخالية الوفاض، قام الموظف بالاتصال بالعديد من المتاجر الأخرى في المنطقة بحثاً عن فستان يناسب مقاس العميلة وحجزه حتى وصول العميلة. غادرت العميلة المتجر بذلك سعيدة بتلقيها خدمة عملاء ممتازة ومن المرجح أن تعود للمتجر ثانية.

أحد الحلول الممكنة لمنع تكرار حدوث مشكلة تلك العميلة هي بشراء عدد أكبر من الفساتين بمقاسات معينة بالإضافة إلى التحقق من المخزون في بداية كل يوم عمل لتجنب نقص الكمية.

6. تحدث إلى العملاء وجهاً لوجه. تجنب الاحتماء بموظفيك. يُحب العملاء القدرة على التواصل مع الإدارة بسهولة لطرح أسئلتهم وشكاواهم ومصادر قلقهم. واجه العملاء بنفسك مرة أسبوعياً على

الأقل لإظهار اهتمامك بموظفيك وعملائك. يمكن خلال تلك المواجهات المباشرة كذلك تقديم عرض عملى لموظفيك بشأن كيفية تقديم خدمة عملاء ذات جودة فائقة.

شارك في عمليات الشركة اليومية. إن عدم حضورك بنفسك إلى مكان العمل يجعلك تبدو منعزلاً وغير متواصل مع عملك.

### حدد أهداف الخدمة

1. حدد نوع عملك. تختلف توقعات العملاء نحو الخدمة المقدمة تبعا لحجم المتجر الذي يتعاملون معه. إن فهمك لسبب اختيار العملاء لمتجرك سيساعدك في مساعدتهم نحو الحصول على ما يريدونه بالتعامل معك.

إن كنت تمتلك شركة كبيرة فمن المرجح أن يتوقع العملاء وجودة تشكيلة كبيرة من الخدمات بالإضافة إلى انخفاض الأسعار وسرعة الدخول والخروج من متجرك.

إن كانت شركتك صغيرة فإن عليك الاهتمام بالتفاعل الشخصي وامتلاك المعرفة وحل المشكلات. قد لا تتمن من تقديم أسعار مخفضة مثل الشركات الضخمة، ولكن خبرتك الودودة ستعوضك عن ذلك. أشارت أحد الدراسات إلى أن 70% من العملاء مستعدون لدفع أسعار أعلى مقابل الحصول على خدمة عملاء ممتازة ومتفردة. يؤمن 81% من العملاء بأن الشركات الصغرى تقدم خدمة عملاء أفضل مقارنة بالشركات الكبرى.

2. أنشئ عبارة رؤية واضحة. امتلاك عبارة رؤية واضحة خاصة بخدمة العملاء هو أمر حاسم. ستكون تلك العبارة جزءاً من تدريب الموظفين ومن المرجح أن تشاركها مع العملاء كذلك، حيث أنها تعبر عن تواصلك مع قيم عملك الأساسية.

اتبع أمثلة من المتاجر الناجحة. شركة ACE Hardware هي أحد سلاسل شركات المعدات الخاصة تُعرف تكراراً بتقديمها مكافآت لأفضل موفري خدمة العملاء. أما عبارة رؤيتهم لخدمة العملاء فهي ببساطة "مفيدون بنسبة 100%". هذا التركيز على المساعدة وليس الود فقط ساعدهم على المنافسة مع المتاجر الضخمة.

أحد الأمثلة الأخرى من أمازون الذين تنص رؤيتهم لخدمة العملاء على التالي: "نحن نعتبر عملاءنا ضيوفاً مدعوين إلى حفلة، ونحن المضيفون. وظيفتنا اليومية تقتضي جعل كل جوانب تجربة العميل أفضل." عبر استخدام مثال "ضيوفاً مدعوين إلى حفل" فإن هذه الجملة توضح جيداً أهداف أمازون، وهي جعل العملاء يشعرون بالترحيب والتقدير، وإنشاء تجربة تسوق ممتعة.

3. تفحص "واجهة" الشركة. الموظفون هم أحد جوانب "واجهة" شركتك العامة، حيث يتفاعل معهم العملاء يومياً. تتضمن جوانب التمثيل الأخرى لشركتك طرق تعاملك مع مكالمات خدمة العملاء وتفاعلك معها، بالإضافة إلى موقع (سواء في الحياة الواقعية أو عبر الإنترنت) ومدى سهولة الوصول إليك.

هذا المقال سيغطي كيفية صقل مهارات خدمة العملاء لدى موظفيك بالتفصيل لاحقاً. بشكل عام، اعتبر أن الموظفين يمثلون واجهة الشركة، واحرص على أن تدريبهم على إفادة العملاء وتقديم المعرفة والود.

كيف يمكن للعملاء التفاعل مع شركتك؟ هل يمكنهم الوصول إلى "شخص حقيقي" للحديث إليه في الحال أم أن عليهم الانتظار في نظام أوتوماتيكي؟ تشير الدراسات إلى أن العملاء يفضلون بأغلبية كبيرة التحدث إلى شخص حقيقي بدلاً من التعامل مع نظام إجابة وتوجيه آلي. إن كان لشركتك حضور على مواقع التواصل الاجتماعي، فما مدى سرعتكم في الرد على الأسئلة أو التعليقات؟

كيف يبدو موقع عملك؟ هل هو منظم ومرتب ويسهل الوصول إليه؟ هذا الأمر ينطبق على المواقع الحقيقية وعبر الإنترنت.

هل يشعر العملاء بالترحيب والرغبة في استقبالهم والاستماع لمشاكلهم عند التعامل مع الموظفين؟ هل يسمح تركيب شركتك بذلك؟ مثال: هل معلومات التواصل مع الشركة موضحة جيداً عبر الموقع الإلكتروني؟ وهل يسهل على العملاء في موقعك الحقيقي معرفة من يمكنهم طرح الأسئلة عليه؟

4. احرص على أن يتفهم الموظفين مدى تأثير "الخدمة فائقة الجودة" على الشركة. يجب على الموظفين الجدد والخبراء سواء معرفة ما تعنيه كلمة "الخدمة فائقة الجودة" بالنسبة للشركة. هذا التعريف قد يتكون من أفكار أكبر مثل "الثبات، التواصل، الاتصال" أو أفكار أكثر تخصصاً وتتضمن أفعالاً وتصرفات محددة.

مثال: إن كنت تمتلك شركة بيع ملابس، فإن تعريفك لكلمة "الخدمة فائقة الجودة" قد يتضمن أموراً محددة مثل "تحية العملاء على الدوام عند دخولهم إلى المتجر " أو "اقتراح دخول غرفة قياس الملابس للعميل عند حمله أكثر من قطعة ملابس واحدة."

إن تعريف خدمة العملاء "الجيدة" يختلف جذرياً تبعاً لمجال عملك وقاعدة عملائك. مثال: موظفو المبيعات الودودون والثرثارون قد يفضلهم العملاء في مجال بيع المنتجات، ولكن ليس في مجال التدليك مثلاً. مثال آخر: إن كان عملاؤك من كبار السن فمن المرجح أن يقدروا الخدمة الشخصية، بينما العملاء صغار السن يقدرون الإجابة عن تساؤلاتهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

## تحديث أدوات خدمة العملاء فائقة الجودة

1. طبق تقنيات تستهدف راحة العملاء. لم يعد معظم الناس يستخدم النقود الورقية للدفع مقابل السلع والخدمات، ويجب أن تكون شركتك متجاوبة مع احتياجات وعادات عملائك. استثمر في شراء ماكينة دفع ببطاقات الائتمان لتسهيل الدفع على عملائك.

إن لم يكن لديك نظام نقاط البيع، فاستثمر في أحدها. يُعد نظام نقاط البيع (POS) برنامج كمبيوتر يتعقب عمليات الشراء التي قام بها عملاؤك وأنواع المنتجات والخدمات التي يشترونها بشكل مكثف. يسمح لك نظام نقاط البيع بتعقب ما يفضل العملاء شراءه ومدى كثافة شرائهم لذلك المنتج.

لن يزيد نظام نقاط البيع من مبيعاتك ويحسن تسويقك لمنتجاتك وحسب، بل سيجعل عملاءك يشعرون باهتمامك بهم. يساعدك نظام نقاط البيع في إدارة مخزونك وتقديم عروض خاصة وتقديم أسعار مناسبة للعملاء. لن تضطر للقلق بشأن نفاذ مخزون المنتجات أو الخطأ في التسعير.

2. قم بتعيين مصمم ويب لإنشاء موقع احترافي. موقعك الإلكتروني هو أول انطباع عنك لدى عملائك في كثير من الأحيان. استثمر في إنشاء موقع جيد التصميم تعرض فيه منتجاتك وخدمات بطريقة مشوقة.

احرص على إنشاء إصدار للموبايل من موقعك الإلكتروني، حيث يتصفح العديد من العملاء المواقع عبر هواتفهم.

إن لم يكن لديك التمويل الكافي لاستئجار مصمم ويب، فبإمكانك إنشاء موقعك الخاص باستخدام Wordpress. احرص على أن وجود اسم شركتك في الموقع ومكانها ومعلومات التواصل وساعات العمل.

3. لا تتجاهل مواقع التواصل الاجتماعي. يمكن استخدام الإنترنت كوسيلة خدمة عملاء فعالة لشركتك خصوصاً إن استخدمته لمصلحتك. في بيئة العمل التنافسية حالياً، يجب لكل شركة امتلاك حضور قوي على مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع العملاء وإبقائهم مهتمين بالعمل.

أنشئ صفحة فيسبوك وحساب إنستجرام لعملك. حدث حسابات مواقع التواصل الاجتماعي بانتظام واجعل موظفيك جزءًا من عملية التحديث والنشر على تلك الحسابات. شجع استخدام الهاشتاجات للمساعدة في التسويق لشركتك.

كن مستعدًا لتلقي ردود فعل وآراء العملاء على مواقع التواصل الاجتماعي. العديد من العملاء سيطرحون تجربتهم المتعلقة بخدمة العملاء على صفحاتك العامة. يجب أن يحفزك ذلك على تقديم مستوى مرتفع من خدمة العملاء في مكان عملك لإبقاء تلك المنشورات إيجابية المحتوى.

وصل موقعك بوسائل التواصل الاجتماعي، مثل صفحة فيسبوك وحساب إنستجرام أو تويتر. بهذه الطريقة، سيتم توجيه العملاء نحو حسابات مواقع التواصل الاجتماعية الأخرى التي تُعد وسائل أخرى للتواصل مع عملك.

## الفصل التاسع/ تقييم أداء المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة

يقصد بمفهوم تقييم الأداء هو إيجاد مياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المنظمة للأهداف التي أقيمت من اجلها ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المتحققة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم التخطيط له مسبقا مع تحديد أسبابها وأساليب معالجتها.

## أهمية تقييم الأداء

- 1. تحديد نقاط القوه والضعف في أداء المنظمة ويهدف إلى قياس حالتي التقدم والتأخر في تحقيق الأهداف.
  - 2. معرفة مدى إمكانية تحقيق المنظمة الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة المتاحة لها.
    - 3. توجيه العاملين في المنظمة لأداء أعمالهم على أكمل وجه ممكن.
  - 4. توضيح العلاقة التبادلية بين أقسام وفروع المنظمة للتحقق من أدائها كما هو مخطط.
    - 5. التحقق من مطابقة الأداء وفقا لمعايير الجودة المطلوبة.

## أهداف تقييم الأداء

- 1. تساعد في معرفه درجة تحقيق استغلال الموارد المتاحة للمنظمة مقارنة بالأهداف المطلوب تحقيقها.
- تحديد الوضع الداخلي للمنظمة من حيث نقاط القوه والضعف ومعرفه الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة في بيئتها الخارجية.
  - 3. وضع الخطط المستقبلية للمنظمة.
  - 4. تساعد في ترشيد قرارات الإدارة فيما يتعلق بالمجالات المختلفة للمنظمة.

#### مقاييس أداء المنظمة

### • المقاييس المالية

تمثل هذه المقاييس ترجمة للأداء العملياتي للمنظمة خلال فترة مالية محددة عاده تكون سنه ونتناول أهمها كما يلى:

## أولا: مقاييس الربحية:

هي المحصلة النهائية لعدد كبير من السياسات والقرارات. وتستعمل لتقييم أداء المنظمات عن طريق نسبة صافي العمليات إلى الاستثمارات وهناك أربع مقاييس للربحية التي تستخدم بها المنظمة مواردها المختلفة وتدير عملياتها التشغيلية بكفاءة وهي:

الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في -1

2- القدرة الايرادية: هي قدرة المنظمة على توليد الأرباح خلال فترة زمنية محددة وتؤخذ الأرباح قبل خصم الفوائد منها ويتم توضيح كيف تحقق المنظمة أرباح من جراء استخدامها مواردها

3- العائد على الاستثمار: يقيس مدى فاعلية استخدام موارد المنظمة ويعتمد على الأرباح التي حققتها هذه الموارد.

4- العائد على حقوق الملكية: يقاس العائد على استثمار المساهمين بقسمة صافي العمليات بعد الضرائب على حقوق الملكية

ثانياً: مقاييس النمو: تقيس مدى احتفاظ المنظمة بوضع نموها الاقتصادي بالمقارنة مع نمو اقتصاد البلاد بشكل عام ونمو صناعتها بشكل خاص ومن أهم المقاييس:

- 1. نمو الدخل.
- 2. نمو المبيعات.

ثالثاً: مقاييس كلف الجودة: أن المنظمة يجب أن تدفع تكاليف لتحقيق الجودة وتدفع تكاليف في حال عدم تحقيق الجودة وهي تكاليف منع الجودة الرديئة من الحدوث ويشمل أربع معايير وهي:

- 1. معيار العمل: العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وبين مجموع ساعات العمل.
  - 2. معيار التكلفة: العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة والتكاليف الإجمالية.
  - 3. معيار الإنتاج: العلاقة النسبية بين تكاليف الجودة وبين تكاليف الإنتاج.
- 4. معيار المبيعات: العلاقة النسبية بين تكاليف الجودة وبين قيمة المبيعات السنوية.

أنواع كلف الجودة

الهدف من كلف الجودة	كلف الجودة الفرعية	ت	كلف الجودة الرئيسة	Ĺ
بالنسبة للمنظمة				
الوقاية من حصول حالات	كلفة تخطيط الجودة	1	كلف الوقاية	أولاً

	2	لفة تصميم المنتج	عدم المطابقة مع المواصفات
	3	لفة العمليات	المطلوبة وتكون قبل اكتشاف
	4	لفة التدريب	العيوب في المواصفات
	5	لفة المعلومات	
ياً كلف الأداء	1	لفة الفحص والتفتيش	التحقق من أن تنفيذ العمليات
	2	لفة أجهزة الفحص	الإنتاجية مطابقة للمواصفات
	3	لفة المشغلين	الموضوعة
ثاً كلف الفشل الداخلي	1	لفة الخردة	تهدف إلى عدم وصول الزبون
	2	لفة العمل المعاد	إلى منتجات غير مطابقة
	3	لفة توقف العمل	للمواصفات المطلوبة
	4	لفة فشل العملية	
	5	لفة خفض سعر	
		بيع	
عاً كلف الفشل الخارجي	1	لفة اعتراض	تهدف إلى تقليل حالة عدم
		مستهلك	رضا الزبون عن المنتجات
	2	لفة إعادة المنتج	المعيبة وغير المطابقة
	3	لفة الطلبات	لاحتياجاته
		تحذيرية	
	4	لفة المسائلة القانونية	
1			

#### المقاييس الاقتصادية:

سميت بهذا الاسم لأنها لا ترتبط بربح العمليات أو هامش الربح أو المبيعات السنوية للمنظمة والتي تعكسها القوائم المالية السنوية التي تقوم بنشرها على هيئة تقارير سنوية تقوم بنشرها لعملائها ومن أهم هذه المقاييس الاقتصادية ما يلي:

- 1. الإنتاجية: تعتبر مقياس للأداء التشغيلي للمنظمة خلال فترة زمنية محددة وهي تمثل كمية المخرجات الناتجة من عمليات المنظمة مقسومة على كمية المدخلات الداخلة في الإنتاج.
- 2. **الحصة السوقية:** وهي تمثل المبيعات التي تبيعها المنظمة في السوق ويوجد نوعين من الحصة السوقية وهما الحصة السوقية الإجمالية والحصة السوقية النسبية.
- 3. رضا الزبون: حيث يحدد القيمة الاقتصادية للمنظمة كما انه يحدد قيمة رأس المال الفكري لديها وقد يكون العكس صحيح وهناك مقاييس مالية وغير مالية لقياس رضا الزبون وهي:
  - تكاليف الفشل الخارجي (تكاليف الضمان والمطالبات بالمسؤولية القانونية.
    - انخفاض ربح العمليات والأسعار.
    - عدد الوحدات المعادة من الزبون.
    - عدد الشكاوي المقدمة من قبل الزبون.
      - زمن الاستجابة لطلبات الزبون.
        - زمن التسليم إلى الزبون.
          - خدمات ما بعد البيع.

4. **الميزة التنافسية**: المكانة الفريدة التي طورتها المنظمة خلال الاستخدام الفعال لمهاراته ومصادرها مقارنة بالمنافسين في السوق وهي قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حاليا أو مستقبلا.

## الشروط التى يجب توفرها لإدامة الميزة التنافسية

- -1 استمراریة حصول الزبون علی قیمة أكبر عند انتقائه منتجات المنظمة مقارنة بالمنافسین في السوق.
  - 2- الفرق في القيمة الأكبر هو نتيجة الفجوة المباشرة ين قدرات المنظمة وقدرات منافسيها.
  - 3- يتوقع الزبون الاستمرار في الحصول على القيمة الأكبر طبقا للشرط الأول واستمرار تفوق المنظمة على منافسيها في الأجل الطويل.

# مصادر قياس الميزة التنافسية

- الكلفة: تمكن المنظمة من البيع بسعر اقل من معدل السوق وتتفوق على المنافسين.
  - الاعتمادية: تتجلى في إتاحة المنتج للزبون عند الطلب.
  - المرونة: تتمثل في التكيف لتقلبات الطلب على الاستجابة له.
    - الابتكارية: تقديم منتجات جديدة للزبون.
      - السرعة: سرعه تسليم المنتج للزبون.
- 5. تحسين الجودة: هو تحسين مواصفات المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة وهذا يتطلب وضع خطط تهدف إلى إجراء تحسينات محدده على منتجات المنظمة.

# عناصر قياس تحسين الجودة ضمن إدارة الجودة الشاملة

- 1. وجود قيادة إدارية واعية بأهمية الجودة.
- 2. التوجه باحتياجات الزبون الداخلي والخارجي.
- 3. الرؤية المشتركة بمسؤولية الجودة لدي جميع العاملين بالمنظمة.
  - 4. التركيز على العمليات.
    - 5. العمل الجماعي.
  - 6. التدريب المستمر على الجودة.
    - 7. تنمية العنصر البشري.
  - 8. غرس قيم التحسين والتطوير المستمر لدى العاملين بالمنظمة.
    - 9. النظام المتكامل للمعلومات.
- الفاعلية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية .والقدرة على البقاء والاستمرار والتحكم
  في البيئة.

# المؤشرات والمعايير الكمية في الحكم على فاعلية المنظمة

- أ. النسب المالية وتتضمن نسبة التداول ونسبة السيولة السربعة ونسبة النقدية الجاهزة.
  - ب. نمو المنظمة: من خلال زيادة حجم أعمالها واستثماراتها.
  - ت. نمو المبيعات: من خلال تطوير المبيعات ومقارنتها على عده سنوات ماضية

## المعايير الوصفية

أ. رضا العاملين: ويمكن قياسه من خلال معدل دوران العمل و معدل غياب العاملين و جودة الإنتاج وكميتة و عدد الشكاوي و العقوبات الصادرة بحق المخالفين.

- ب. اتجاهات الزبائن والموردين وأفراد المجتمع: ويقاس من عدد الموردين ومدى التسهيلات التي يقدمونها للمنظمة ومدى اندفاع الزبائن إلى التعامل مع المنظمة ومدى ثقتهم بها.
- 7. **القيمة المضافة:** فهو يمثل مقدار ما أضافته العمليات الإنتاجية على الموارد والسلع الوسيطة والخدمات المشتراه لتحويلها إلى منتجات تامة الصنع.

#### أهمية معايير القيمة المضافة

- تعتبر معيار مهم يجب أخده عند قياس أداء المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها.
- يساعد في الإفصاح عن معلومات القيمة المضافة من مستخدمي القوائم المالية في قياس وتقييم أداء المنظمة .
  - يستخدم في التنبؤ بكفاءة الإدارة وتقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة.
  - تحقيق عملية الربط بين خطة الحوافز مع إنتاجيتهم بحيث يحصلون على مكافأة مدفوعة.

## قائمة المراجع

- 1- د.توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر 2003
  - 2- د.أحمد شاكر العسكري ، التسويق مدخل إستراتيجي ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2000
  - 3- حامد عبدالله السقاف ، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة ، مطبعة الفرزدق ، السعودية ، 1998
  - 4- د.عمر وصفى عقيلي و آخرون ، مبادئ التسويق ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1996
    - 5- د.هناء عبد الحميد سعيد ، إدارة التسويق ، جامعة القاهرة ، ، مصر ، 1996
      - 6- سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، مصر 2003
    - 7- البكري، ثامر (2006): " التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
    - 8- الحداد، عواطف إبراهيم(2009): "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- الخالدي، إبراهيم (2015): " أثر التزام المستشفيات بالمسؤولية الاجتماعية في جودة الخدمات الصحية المدركة، دراسة تطبيقية على عينة من المرضى في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان/ الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.
- 10− سويدان، نظم موسى(2010): " التسويق المعاصر، مفاهيم جديدة بعد عام 2004− 2007"، الطبعة الأولى دار إسحاق للنشر والتوزيع.
- 11 شيلي، الهام(2014): "دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الاقتصادية دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات، الجزائر.
- -12 عايش، شادي عطا (2008): " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.

- 13 علون، قاسم نايف (2009): "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو: 9001: 2000" ط1، الإصدار الثقافة والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14- مجيد، سوسن شكر، والزيادات، محمد عواد (2007): " إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم"، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 15- محمود، خضير كاظم، والشيخ، روان منير (2010): "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 16- المسعودي، حيدر علي (2010): "إدارة تكانيف الجودة استراتيجيا"، ط1، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 17 المعاني، أحمد إسماعيل، وعريقات، أحمد يوسف، والصالح، أسماء رشاد، وجرادات، ناصر محمد سعود(2011): " قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 18 الأحمدي، حنان عبد الرحيم (2000)، التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية، مجلة الإدارة العامة، مجلد (40)، عدد (3).
  - 19 البكري، ثامر ياسر ( 2005 )، تسويق الخدمات الصحية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- -20 الديوجي، أبي سعيد وعبد الله، عادل محمد (2003)، النوعية والجودة في الخدمات: دراسة تحليلية لأراء المرضى في عينة من المستشفيات العامة، مجلة تنمية الرافدين، العدد (73).
  - 21 الضمور، هاني أحمد (2008)، تسويق الخدمات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- -22 العساف، مجد عارف( 2006 )، اتجاهات المراجعين نحو جودة خدمات العيادات الخارجية في المستشفيات العامة والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- -23 ديوب، محمد عباس وعطية، هنادي رمضان ( 2005 )، إدارة تسويق الخدمات الطبية بالتطبيق على مشفى الأسد الجامعي باللاذقية ومشفى الباسل بطرطوس، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، مجلد ( 27 )، عدد (2).
- 24 عبود، علي سكر وآخرون ( 2009 )، تقييم جودة الخدمات الصحية في مستشفى الديوانية التعليمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاجتماعية، مجلد ( 11 )،عدد (3).

- 25 نصيرات، فربد توفيق ( 2003 )، إدارة منظمات الرعاية الصحية، عمان: الجامعة الأردنية.
  - 26 نصيرات، فريد توفيق ( 2008 )، إدارة المستشفيات، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- -27 نصيرات، فريد والضمور، هاني (2000)، مدى التشابه والتباين بين المرضى والإداريين حول مكونات جودة الخدمات الاستشفائية دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص، مجلة الملك سعود، المجلد (12)، العدد (1).

## ثانيا/ المراجع الأجنبية:

- 28- Chong, Vincent k.&Rundus, Michael J (2004): "Total Quality Management Market Competition and Organizational Performance", The British accounting Review36.
- 29-Collins, Sandra K.(2010): "Corporate Social Responsibility and the Future Health Care Manage", New York, Journal of Management, Vol.5.
- 30-James W Dean Jr James R Evans (2003): "Total Quality Management, Organization and Strategy, 3rd edition.
- 31-Kotler, P. & Lee, N. (2005): "Corporate Social responsibility, Doing the most good for your company and your cause", Hoboken, New Jersey, John Wiley and Sons Inc. USA.
- 32-Nelson A. Barber, Venky Venkatachalam (2013): "Integrating Social Responsibility Into Business School Undergraduate Education", A Student Perspective, American Journal Of Business Education, May/June Volume 6, No. 3.
- 33- Skudiene, Vida & Vilte, Auruskevicience, (2012): "The contribution of Corporate Social responsibility to internal employee motivation", Baltic Journal of Management, Vol. 7 Iss: 1, pp. 49-67.
- 34-KOTLER et DUBOIS, MARKETING MANAGEMENT, UNION, Edition Paris, France, 2000.

الصفحة	المحتويات
4	الفصل الأول: أسس الجودة ومراحل تطورها
4	مفهوم الجودة وتطورها وأهميتها وأبعادها ودعائمها
7	مسؤوليات تحديد مستوى الجودة
7	طرق قياس مستوى الجودة
8	العوامل المؤثرة في الجودة
9	الجودة كمفهوم و أهداف وإمكانية التطبيق
15	أهداف الجودة
16	إمكانية تطبيق مفاهيم الجودة
18	مثال على جوده المنتج بالتسويق
20	فوائد تحسين الجودة
21	أبعاد جودة المنتج
22	الأبعاد السبعة لجودة الخدمة
25	تحسين جودة الخدمات الصحية
29	أبعاد جودة الخدمات الصحية
33	الفصل الثاني/ إدارة عمليات الخدمة
34	أهمية الخدمة وخصائصها
35	أمثلة عن المعايير المعتمدة لقياس الجودة في بعض منظمات الخدمة
36	إدارة الطلب في صناعة الخدمة
36	نظم الإنتاج في صناعة الخدمة
38	تصنيف الخدمة
39	دورة حياة الخدمة
41	الفصل الثالث / جودة الخدمة
42	أبعاد جودة الخدمة
43	قياس جودة الخدمة من منظور الزبائن
45	لجودة الخدمة وفقا لمدخل الفجوة خمس مستويات
45	أساليب معالجة الفجوات
46	أنواع مقاييس الجودة المهنية
47	الفصل الرابع /فلسفة التحسين المستمر

أهداف عملية التحسين المستمر      49        نماذج تطبيق للشخة التحسين المستمر      53        فوائد تطبيق التحسين المستمر      55        غريطة التدفق      55        خريطة التدفق      55        غذيطة التدفق      56        غذيطة التدفق      57        غذيطة التدفق      57        غذيطة البين المستمرة      58        ألفسل الساس ومبادئ تحقق الجودة      60        فياس الجودة في الخدمات      63        مادى تحقق الجودة في الخدمات      64        فياس الجودة في الخدمات      65        موادى تطوير الجودة في الخدمات      66        قياس الجودة في الخدمات      66        أسس ومبادئ نظم إدارة الجودة الخدمات      68        أسس ومبادئ نظم إدارة الجودة و البيئة التارخية الجودة و البيئة التارخية الحودة      69        مغهوم الجودة – الخلفية التارخية      69        مخورت الأيزو (1000 و 1000)      100        مخورات الأيزو (1000 و 1000)      100        عائلة المواصفة القياسية الأيزو (1000)      14000)        وائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (تحسن جودة الخدمة في عملك      69        وائد تطبيق نظام إدامة المعدلة      14000)        وائد تطب		
قوائد تطبيق التحسين المستمر الفصل الخامس /أدوات التحسين المستمر الفصل الخامس /أدوات التحسين المستمر خريطة التنفق خريطة التنفق 55	48	أهداف عملية التحسين المستمر
55      الفصل الغامس /أدوات التحسين المستمر        خريطة التنفق      خريطة التنفق        55      النمة الفحص        56      خريطة التنفق        57      خريطة باريتو        58      خريطة باريتو        59      مغطط السبب والتأثير ( عظم السمكة)        60      المعرفة        61      مكونات الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة        62      الفصل الساس/التحكم بنوعية الخدمات        63      مبادئ تحقق الجودة        64      مبادئ تحقق الجودة        65      مبادئ تحقق الجودة        66      قياس الجودة في الخدمات        67      مبادئ تحقي الخدمات        68      الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة        68      المعرفة ماتركس        69      مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة        69      محتوبات الأيزو (5000 و 600)        70	49	نماذج تطبيق فلسفة التحسين المستمر
خريطة التنفق    خريطة التنفق      قائمة الفحص    56      خريطة باريتو    خريطة باريتو      مخطط السبب والتأثير (عظم السمكة)    58      المقارنة المرجعية    59      حلقات الجودة    60      مكونات الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة    61      السيطرة على النوعية في الخدمات    62      الأشطة الرئيسية لتوكيد الجودة    63      مادئ تحقق الجودة    64      مادئ تحقق الجودة    65      مادل تطوير الجودة في الخدمات    66      قياس الجودة في الخدمات    68      المس ومبادئ نظم إدارة الجودة    68      المس ومبادئ نظم إدارة الجودة    69      ملوط تطبيق وتقيم نظم إدارة الجودة    69      الأيزو O9000    70      محتوبات الأيزو (O9000)    80      الألم إدارة البيئة (EMS)    89      فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئة (EMS)    1400      الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك    69      تحقيز الموظفين    الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك    69	53	فوائد تطبيق التحسين المستمر
56    65      57    خريطة بالريتو      57    خريطة بالريتو      58    خريطة بالريتو      59    مخطط السبب والتأثير ( عظم السمكة)      60    المقارنة المرجعية      61    مكونات الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة      62    الأنسطة الرئيسية لتوكيد الجودة      63    الأنسطرة على النوعية في الخدمات      64    به مراحل تطوير الجودة في الخدمات      65    مراحل تطوير الجودة في الخدمات      66    به منازكس      67    به مناؤك المراحة الموافقة ماتركس      68    الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة      69    مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة      70    مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة      70    مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة      70    محتوبات الأيزو (SO00 OS)      72    المواصفة القياسية الأيزو (SO00 OS)      75    القول (SMS)      86    (EMS)      87    فوائد تطبيق نظام إدارة البيئية (SMS) والحصول على شهادة الأيزو (Thoris الأيزو (Thoris المواصفة القياسية المواصفة الغياسية المواصفة الغياسية المواصفة الغياسية المواصفة الغياسية المواصفة الغياسية المواصفة الخدمة في عملك      89    الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      80    الفصل	55	الفصل الخامس /أدوات التحسين المستمر
خريطة باريتو   خريطة باريتو  مغطط السبب والتأثير ( عظم السمكة)   58   مغطط السبب والتأثير ( عظم السمكة)   69   حلقات المجودة  مكونات الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة  مكونات الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة   الفصل السادس/التحكم بنوعية الخدمات   62   السيطرة على النوعية في الخدمات   63   مبادئ تحقق الجودة  مبادئ تحقق الجودة  مبادئ تحقوير الجودة في الخدمة   64   مبادئ نظم إدارة الجودة والبيئة  68   مغهوم الجودة – الخلفية التاريخية  مغهوم الجودة – الخلفية التاريخية  معنويات الأيزو 1000 080   70   محتويات الأيزو 1000 080   72   180 9000 090   75   180 9000 090   3	55	خريطة التدفق
58      مغطط السبب والتأثير ( عظم السمكة)      59      المقارنة المرجعية      مكونات الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة      مكونات الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة      الفصل السادس/التحكم بنوعية الخدمات      62      الأنشطة الرئيسية لتوكيد الجودة      مبادئ تحقق الجودة      مبادئ تحقق الجودة في الخدمات      65      مراحل تطوير الجودة في الخدمات      66      قياس الجودة في الخدمات      67      الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة      68      أسس ومبادئ نظم إدارة الجودة      69      محتوبات الأيزو (SO 9000)      الأيزو (SO 9000)      الأيزو (EMS)      عائلة المواصفة القياسية الأيزو (EMS)      فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS)      فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS)      الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      تحقيز الموظفين      عدير الموظفين	56	قائمة الفحص
المقارنة المرجعية المقارنة المرجعية حلقات الجودة 60 حلقات الجودة 60 الفصل السادس/التحكم بنوعية الخدمات 62 الفصل السادس/التحكم بنوعية الخدمات 62 الأنشطة الرئيسية لتوكيد الجودة 63 مادئ تحقق الجودة في الخدمة 65 مادئ تحقق الجودة في الخدمة 65 مادئ تحقق الجودة في الخدمات 66 الخدمات 66 الخدمات 66 الخدمات 66 الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة 68 مفهوم الجودة – الخلفية التاريخية 68 مفهوم الجودة – الخلفية التاريخية 69 محتويات الأيزو 1000 S00 الأيزو 1000 S00 S00 S00 S00 S00 S00 S00 S00 S0	57	خريطة باريتو
حلقات الجودة    60      حلقات الجودة    61      مكونات الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة    الفصل السادس/التحكم بنوعية الخدمات      62    الأنشطة الرئيسية لتوكيد الجودة      63    مادئ تحقق الجودة      64    مادئ تحقق الجودة      65    مادئ تحقير الجودة في الخدمة      66    فياس الجودة في الخدمة      67    فياس الجودة في الخدمات      68    الفصل السابع / نظام إدارة الجودة      68    المومادئ نظم إدارة الجودة      69    مغهوم الجودة – الخلفية التاريخية      70    محتويات الأيزو 190000      72    المحراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة      75    الاورة البيئة (SO 9001)      76    الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      80    الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      69    تحفيز الموظفين	58	مخطط السبب والتأثير ( عظم السمكة)
61    مكونات الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة      62    الفصل السادس/التحكم بنوعية الخدمات      62    الأنشطة الرئيسية لتوكيد الجودة      63    مراحل تطوير الجودة في الخدمة      64    مراحل تطوير الجودة في الخدمة      65    مراحل تطوير الجودة في الخدمات      66    قياس الجودة في الخدمات      67    الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة      68    الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة      69    مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة      70    مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة      70    محتويات الأيزو 09000      72    الأيزو 09000      73    محتويات الأيزو (EMS)      84    واك تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS) والحصول على شهادة الأيزو 1400 والمناف الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      69    الموظفين      69    الموظفين	59	المقارنة المرجعية
62    الفصل السادس/التحكم بنوعية الخدمات      62    السيطرة على النوعية في الخدمات      63    الأنشطة الرئيسية لتوكيد الجودة      64    مبادئ تحقق الجودة      65    مبادئ تحقق الجودة      66    مراحل نطوير الجودة في الخدمات      66    قياس الجودة في الخدمات      67    الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة      68    الفصل السابع / نظام إدارة الجودة      69    مغهوم الجودة – الخلفية التاريخية      69    مغهوم الجودة – الخلفية التاريخية      70    محتويات الأيزو 1800 9000      72    ISO 9000      86    Separation      87    الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      89    الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      80    الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      80    الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك	60	حلقات الجودة
62    السيطرة على النوعية في الخدمات      63    الأنشطة الرئيسية لتوكيد الجودة      64    مبادئ تحقق الجودة      مبادئ تحقق الجودة في الخدمة    65      مراحل تطوير الجودة في الخدمات    66      قياس الجودة في الخدمات    67      المس المعادي المستقيد من خلال طريقة مصفوفة ماتركس    68      الفصل السابع / نظام إدارة الجودة    68      ماطحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة    69      مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة    70      محتوبات الأيزو 1800 9000    75      الايزو 1800 9000    86      عائلة المواصفة القياسية الأيزو 14000    89      فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS)    14000      فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS)    91      الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك    93      تحفيز الموظفين    30	61	مكونات الهيكل التنظيمي الإدارة الجودة
63    ع      1 ألأنشطة الرئيسية لتوكيد الجودة    64      مبادئ تحقق الجودة    مبادئ تحقق الجودة في الخدمة      65    مراحل تطوير الجودة في الخدمات      66    قياس الجودة في الخدمات      67    الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة      68    الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة      69    مفهوم الجودة – الخلفية التاريخية      40    مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة      70    الفرود تحريات الأيزو 1000 (SM)      72    الفرود تحريات الأيزو 1000 (SM)      75    الفرودة (SM)      86    (EMS)      87    عائلة المواصفة القياسية الأيزو (EMS) والحصول على شهادة الأيزو (1400 (SM))      89    فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS) والحصول على شهادة الأيزو (1400 (SM))      89    الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      89    الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      89    تحفيز الموظفين	62	الفصل السادس/التحكم بنوعية الخدمات
64    مبادئ تحقق الجودة      مراحل تطوير الجودة في الخدمات    66      قياس الجودة في الخدمات    66      احتياجات المستقيد من خلال طريقة مصفوفة ماتركس    68      الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة    68      مفهوم الجودة – الخلفية التاريخية    69      مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة    70      الأيزو 09000 SI    72      الأيزو 180 SI    75      الأيزو 1800 SI    86      نظام إدارة البيئة ( EMS )    86      فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية ( EMS ) والحصول على شهادة الأيزو 14001    91      الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك    23      تحفيز الموظفين    تحفيز الموظفين	62	السيطرة على النوعية في الخدمات
65    مراحل تطوير الجودة في الخدمة      66    قياس الجودة في الخدمات      66    قياس الجودة في الخدمات      67    الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة      68    الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة      69    مفهوم الجودة – الخلفية التاريخية      مملحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة الأيزو 1800 000    72      الأيزو 1800 9000    75      نظام إدارة البيئة ( EMS )    86      عائلة المواصفة القياسية الأيزو 14000    90      فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية ( EMS ) والحصول على شهادة الأيزو 14001    91      الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك    93      تحفيز الموظفين    14000      تحفيز الموظفين    14000	63	الأنشطة الرئيسية لتوكيد الجودة
قياس الجودة في الخدمات      66      قياس الجودة في الخدمات      67      المستفيد من خلال طريقة مصفوفة ماتركس      68      الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة      69      مفهوم الجودة – الخلفية التاريخية      70      مفهوم الجودة – الخلفية التاريخية      70      ماهوم الجودة – الخلفية التاريخية      80      10 <t< td=""><td>64</td><td>مبادئ تحقق الجودة</td></t<>	64	مبادئ تحقق الجودة
67    و المستفيد من خلال طريقة مصفوفة ماتركس      68    الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة      68    الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة      68    المفهوم الجودة – الخلفية التاريخية      69    مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة      70    الأيزو 9000 ISO      72    الأيزو 9000 ISO      86    (EMS)      34 نظام إدارة البيئية (EMS)    38      4000 عائلة المواصفة القياسية الأيزو 14000 والحصول على شهادة الأيزو 14001    91      4001 فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS) والحصول على شهادة الأيزو 14001    93      89    الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      93    تحفيز الموظفين      93    عملك	65	مراحل تطوير الجودة في الخدمة
الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة      أسس ومبادئ نظم إدارة الجودة      مفهوم الجودة – الخلفية التاريخية      مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة      الأيزو 9000 ISO 9000      محتويات الأيزو ISO 9001      نظام إدارة البيئة (EMS)      عائلة المواصفة القياسية الأيزو 14000      فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS)      فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS)      الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      تحفيز الموظفين	66	قياس الجودة في الخدمات
أسس ومبادئ نظم إدارة الجودة      مفهوم الجودة – الخلفية التاريخية      مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة      الأيزو So 9000 الفرارة البيئة (EMS)      عائلة المواصفة القياسية الأيزو So 14000 الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      تحفيز الموظفين	67	احتياجات المستفيد من خلال طريقة مصفوفة ماتركس
69    مفهوم الجودة – الخلفية التاريخية      70    مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة      72    ISO 9000      150 9001    ومحتويات الأيزو 180 9001      86    (EMS)      38    نظام إدارة البيئة (EMS)      39    عائلة المواصفة القياسية الأيزو 14000      4000    وائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS) والحصول على شهادة الأيزو 14001      91    الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      93    تحفيز الموظفين      93    تحفيز الموظفين	68	الفصل السابع / نظام إدارة الجودة و البيئة
70    مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة      72    ISO 9000      الأيزو 9000 ISO 9001    05      محتويات الأيزو ISO 9001    86      نظام إدارة البيئة (EMS)    98      عائلة المواصفة القياسية الأيزو 14000    99      فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS) والحصول على شهادة الأيزو 14001    91      الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك    93      تحفيز الموظفين    93	68	أسس ومبادئ نظم إدارة الجودة
الأيزو 9000 الأيزو ISO 9000      محتويات الأيزو ISO 9001      نظام إدارة البيئة (EMS)      عائلة المواصفة القياسية الأيزو 14000      فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS) والحصول على شهادة الأيزو 14001      93      الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      93      تحفيز الموظفين	69	مفهوم الجودة - الخلفية التاريخية
75    ISO 9001    محتويات الأيزو 9001    86      نظام إدارة البيئة (EMS)    14000    عائلة المواصفة القياسية الأيزو 14000    91      فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS) والحصول على شهادة الأيزو 14001    93    الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      تحفيز الموظفين    93	70	مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة
نظام إدارة البيئة (EMS)      نظام إدارة البيئية (EMS)      عائلة المواصفة القياسية الأيزو 14000      فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS) والحصول على شهادة الأيزو 14001      93      الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك      تحفيز الموظفين	72	الأيزو 9000 ISO الأيزو
عائلة المواصفة القياسية الأيزو 14000 عائلة المواصفة القياسية الأيزو 14000 91 فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS) والحصول على شهادة الأيزو 14001 93 الفصل الثامن/كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك تحفيز الموظفين	75	محتويات الأيزو ISO 9001
فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS) والحصول على شهادة الأيزو 14001 الفصل الثامن/كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك 33 تحفيز الموظفين	86	نظام إدارة البيئة ( EMS)
الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك 93 تحفيز الموظفين	89	عائلة المواصفة القياسية الأيزو 14000
تحفيز الموظفين 93	91	فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية (EMS) والحصول على شهادة الأيزو 14001
<b>0.</b> <i>3.</i>	93	الفصل الثامن/ كيفية تحسين جودة الخدمة في عملك
قياس مستوى أداء خدمة العملاء	93	تحفيز الموظفين
	99	قياس مستوى أداء خدمة العملاء

102	حدد أهداف الخدمة
105	تحديث أدوات خدمة العملاء فائقة الجودة
108	الفصل التاسع/ تقييم أداء المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة
109	أهمية و أهداف تقييم الأداء
109	مقاييس أداء المنظمة
110	أنواع كلف الجودة
112	المقاييس الاقتصادية
113	الشروط التي يجب توفرها لإدامة الميزة التنافسية
	عناصر قياس تحسين الجودة ضمن إدارة الجودة الشاملة
114	المؤشرات والمعايير الكمية في الحكم على فاعلية المنظمة
116	قائمة المراجع