

الفصل الثالث نظم الإدارة المدمجة (المتكاملة)

1- مفهوم الإدارة المدمجة:

✓ هي إدارة مختلف القضايا المرتبطة بالجودة، البيئة، السلامة، المعلومات وغيرها تحت سقف واحد وإطار مشترك داخل المؤسسة، يتمثل ذلك في نظام إداري يدمج جميع هذه المكونات (الأنظمة) الإدارية الموجودة في المؤسسة في نظام متكامل يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

✓ النظام الإداري الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها بطريقة تلبى فيها مطالب وحاجات الأطراف ذات المصلحة، والتي غالبا ينظر إليها بأنها توحيد لانظمة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية وغيرها من الأنظمة الإدارية الأخرى الموجودة بالمؤسسة.

✓ نظام الإدارة المتكامل هو نظام واحد شامل ومتربط يسمح بإنشاء وتنفيذ أهداف المؤسسة فيما يتعلق بالجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية بطريقة متناسقة، ويلغي هذا النظام المتكامل التعقيدات التي يمكن أن تنشأ بين هذه الأنظمة.

✓ كما تتوفر المؤسسات التي لها نظام إدارة مدمجة على نظام فعال لإدارة المخاطر وأدوات متناسقة للقيادة تدعم موقعها التنافسي في السوق وتسمح لها بتكوين صورتها كمؤسسات مسؤولة تعرف المخاطر المرتبطة بأنشطتها ومحاولاتها للحد منها إلى مستويات معقولة.

✓ لذلك فغالبا ما نجد هذه المؤسسات تقوم بالخطوة الأولى تجاه التنمية المستدامة باعتمادها على هذا النظام لأنه مرتبط ب: الفعالية الاقتصادية ISO9001 ، العدالة الاجتماعية ISO18001 ، والحفاظ على البيئة. ISO14001.

✓ من بين الخصائص الموجودة في نظام الإدارة المدمجة هو تميزها بتقديم نظام واحد مفتوح يحتوي على جميع الأنشطة التي تلبى متطلبات الوظائف الإدارية للمؤسسة عوضا عن تلبية متطلبات كل نظام مفصول على حدى. كما أنه وبالرغم من أن كل نظام من أنظمة (الجودة ، البيئة، السلامة) قد تطور بصفة مستقلة عن الآخر إلا أنهم يتميزون بعناصر مشتركة، تتمثل في السياسة، الأهداف، التنظيم، الوثائق، المخططات، الإجراءات، السجلات والمراجعة. وكلها تدخل في النظام الإداري والفلسفة التنظيمية للمؤسسة من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمراقبة، أو ما يعرف بعجلة ديمينج PDCA للتحسين المستمر.

نموذج ديمينج

توصل ديمينج الي قاعدة مفادها أن 85% من الاخطاء سببها النظام المتبع من سياسات وأساليب واجراءات وروتين وأعراف تتبعه ولا يتحمل العنصر البشري الا نسبه 15% من هذه الاخطاء وهذه القاعدة سماها (من 15% الى 85%) وقال أن البحث في أخطاء النظام هو الاساس وليس التركيز على خطأ العامل ، ولهذا فلا داعي للتسرع في الحكم على الافراد في حالة الاخطاء لانهم محكومون بالنظام من العمل على البحث في أخطاء النظام وتصحيحها.

أولاً: مبادئ نماذج ديمينج

بادئ ديمينج لتحسين الجودة:

- 1- وضع ديمينج أربعة عشر مبدأ تهدف لبناء منظومة عمل متكاملة ترتقي بجودة الأداء في الشركة، فيما يلي المبادئ التي تركز عليها فلسفة ديمينج:
- 1- يؤكد ديمينج على أهمية صياغة الأهداف الأساسية ومجانستها مع الأهداف الثانوية مما يؤدي إلى تحسين منتجات وخدمات الشركة.
- 2- تصميم برامج التحسين والتطوير من خلال عجلة ديمينج (pdca خطط – اعمل – افحص – نفذ).

- 3- جودة دورة الاستراتيجيات منذ بداية تصميمها، هي من أساسيات عجلة ديمينج.pdca
- 4- توصي آلية ديمينج للتحسين المستمر بأن جودة التسعير أهم من ارتفاعها أو انخفاضها.
- 5- اعتماد تدريب الموظفين لرفع كفاءتهم كاستثمار وليس كتكلفة إضافية.
- 6- التواصل الفعال والمنفتح مع الموظفين.
- 7- التنسيق بين القادة الإداريين والمشرفين والموظفين في العمل.
- 8- العمل كفريق وحل المشكلات بطريقة جماعية.
- 9- اعتماد الطرق الإحصائية للتحسين المستمر بجميع المراحل.
- 10- رفع الأداء من خلال التشبيك الفعال بين الموظفين ومشرفيهم.
- 11- ربط نجاح الإنتاج بالجودة وليس الكمية.
- 12- إتاحة الأدوات والإمكانات اللازمة لإشعار الموظفين بالراحة والإنتاجية.
- 13- مواكبة التقدم التكنولوجي من خلال توفير فرص التعلم المستمر.
- 14- التزام هيكلية الشركة كاملة بدءاً من الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة في عجلة ديمينج هو من أهم أساسيات التحسين المستمر.

ثانياً: تحليل نموذج ديمينج

يعتمد المبدأ الأساسي لديمنج على أن المنظمات ما هي الا مجموعة من الأنظمة وأن القيادة هي أهم عناصرها . ويتكون نموذج ديمينج من سبع مجموعات هي :

1. نظام المعرفة المتعمقة : لكل العمليات وتنوع الانتاج وخصائص الافراد فسوف يصبح السلوك الاداري سببا رئيسيا لفناء المنظمة ويضم نظام المعرفة أربعة عناصر مترابطة هي :نظرية النظام ، نظرية التنوع ، نظرية المعرفة ، نظرية المعرفة بعلم النفس.

- (أ) **نظرية النظام** : يعد النظام مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تتفاعل مع بعضها البعض وتحقق أهداف المنظمة.
- (ب) **نظرية التنوع** : تنوع الخبرات المؤسسية قد يزيد من تكلفة العمليات وبخاصة عندما تكون الإدارة عاجزة عن فصل السبب عن المؤثرات الأخرى.
- (ج) **نظرية المعرفة** : يرى ديمينج أنه يجب على المديرين استخدام الإجراءات العملية كالتفسير والتوقع والتحكم للتعرف بشكل دقيق وأعمق على الأنظمة والعمليات داخل المنظمات.
- (د) **المعرفة بعلم النفس** : وتعد هذه المعرفة هي لغة ديمينج في التعرف على ديناميكية الأفراد في مكان العمل وأداء الفريق وأنماط التعلم وثقافة المنظمة.
2. **دورة التخطيط والمراقبة**: ويؤكد ديمينج من خلالها على التحسين المستمر.
3. **الوقاية عن طريق تحسين العمليات**: يعتقد ديمينج أن الفحص والتفتيش بعد انتهاء العمليات تعد مرحلة متأخرة ومكلفة وبناء عليه يكون من الأفضل تبني عملية التحليل والسيطرة والتحسين.
4. **سلسلة رد فعل تحسين الجودة**: وتخلص هذه النظرية في أن تحسين الجودة يقلل التكلفة ويحسن الانتاجية.
5. **الاسباب العامة والخاصة للاختلاف** : حدد ديمينج مصدرين للاختلاف : هما السبب العام والآخر الخاص وتكمن الاسباب العامة في الامور المتعلقة بالهيكل العام للنظام ويكمن الاختلاف في الاسباب الخاصة نتيجة الانعزال والاستثناءات في التطبيق.
6. **المبادئ الاربعة عشر**: هذه النقاط الاربعة عشر تعد القاعدة الاساسية لتدعيم التحول في ثقافة وعمليات المنظمات لبلوغ ارضاء العميل من خلال تطبيق الجودة.
7. **الاحطاء المميتة والامراض المفزعه**: أن الاحطاء المميتة تتطلب تغيير النظام الاداري في حين تلك الامراض المفزعه تنجم عن ممارسة ادارية خاطئة وضارة.

ثالثاً: عجلة ديمينج pdca

1- ما هي دورة ديمينج أو دورة (خطط - نفذ - تحقق - صحح) PDCA؟ تم تطوير دورة PDCA وهي اختصار لـ Plan -Do - Check -Act، التي تسمى أحياناً PDSA واستبدال خطوة (فحص) بدراسة أو Study أو "عجلة ديمينج" أو "Deming Cycle"، من قبل مستشار الإدارة الشهير الدكتور ويليام ديمينج في الخمسينيات. وأطلق عليها العالم ديمينج نفسه اسم "دورة شيوارت"، حيث استند نموذجه إلى فكرة من معلمه والتر شيوارت. أراد ديمينج إنشاء طريقة لتحديد سبب فشل المنتجات في تلبية توقعات العملاء. يساعد هذا الحل الشركات على تطوير فرضيات حول ما يجب تغييره، ثم اختبارها في حلقة تقييم مستمرة.

عجلة ديمينج هي منهج تكراري من أربع مراحل لتحسين العمليات أو المنتجات أو الخدمات باستمرار ، ولحل المشكلات. وهو ينطوي بشكل منهجي على اختبار الحلول الممكنة ، وتقييم النتائج ، وتنفيذ الحلول التي أثبتت نجاحها.

لقد طور ديمينج عجلة ولترشيوات و سماها ب"عجلة ديمينج" وتمر بمرحلة أربعة مراحل (عجلة الجودة أو عجلة ديمينج deming wheel أو ما تُسمى أيضاً باسم عجلة pdca ، تتألف أربع مراحل وهي (خط - اعمل - افحص - نفذ)، والتي تستخدم لتحسين العمليات والخدمات والمنتجات بطريقة منظمة وممنهجة في عمليات التحسين المستمر في الشركة

2- مراحل عجلة ديمينج: pdca

إن عجلة الجودة التي تتضمن أربع مراحل، تعتبر أحد أدوات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات، وفيما يلي شرح لمراحل عجلة ديمينج لجودة التحسين المستمر:



الشكل (13 - 2): نموذج شيوارت - ديمينج (PDCA) للتحسين المستمر

1. التخطيط Plan: هو المرحلة الأولى من مراحل تطبيق منهج عجلة ديمينج للجودة الشاملة، ولتتم هذه المرحلة بالشكل الأمثل، يجب تصميمها على ثلاث مراحل وهي (وضع الأهداف الذكية Smart - اختيار الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف - تحديد معايير قياس نجاح الوصول للأهداف وتطبيق دورة الجودة).

2. التطبيق do: أو اعمل: تكون هذه المرحلة بإجراء دراسة للمنتج أو الخدمة على مستوى صغير ومحدد، واختبار نتائج تطبيق الأهداف التي وضعت في المرحلة الأولى من مراحل عجلة ديمينج مع تسجيل النتائج وإنشاء تقارير رسمية بها خلال بداية دورة ديمينج cycle deming.

3. التحقق: أو الفحص Check تتضمن هذه المرحلة مراجعة التقارير ومقارنة النتائج بين المرحلتين الأولى والثانية لتطبيق دورة ديمينج.

4. التنفيذ Act: بعد مقارنة النتائج في المراحل الأولى من عجلة ديمينج تأخذك هذه الخطوة للبدء بتنفيذ الإجراءات الأفضل وذلك للحصول على نتائج ذات جودة عالية وتحقيق النجاح والتميز.

3- متى نستخدم عجلة ديمينج deming cycle ؟

رباعية ديمينج يمكن تطبيقها في أي نوع أو حجم من الأعمال، على سبيل المثال:
-يحتاجها رائد الأعمال عند بدء مشروع جديد.

-تطوير تصميم جديد لمنتج أو خدمة.

- تحديد خطة العمل المتجددة.

-جمع البيانات وتحليلها من أجل التحقق من المشاكل والقيام بحلها حسب الأولوية.

-تنفيذ أي تغيير على الخطط. plan.

-التحسين المستمر.

4- إيجابيات عجلة ديمينج: deming cycle

إن التحسين المستمر هو عجلة الجودة التي تتضمن الكثير من الإيجابيات التي ستحفرك على تطبيق عجلة ديمينج في نظام تحسين العمل في شركتك، من هذه الإيجابيات:

-الاستمرار في تحسين عجلة الجودة خلال المراحل الأربعة. pdca.

-الجميع جزء من عملية تحقيق الجودة الشاملة.

-قابلية التطبيق غير محدودة، حيث يمكن البدء ببساطة بأي مرحلة من مراحل عجلة ديمينج.

-تستخدم في حل مشاكل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management وقيادة الأعمال وفي عمليات تصنيع المنتجات، بما يتوافق مع الإنتاج.

-اختبار التغيير أو الإجراءات المراد تنفيذها على نطاق صغير مما يقلل التكلفة.

5-سليبات عجلة ديمينج: deming cycle

من المهم معرفة سليبات عجلة ديمينج deming لتفاديها خلال رحلتك في وضع استراتيجيات التحسين، فيما يلي أهم هذه السليبات:

-لا مجال للأخطاء، فبعد تطبيق المراحل والبدء بالتنفيذ، تفترض عجلة ديمينج deming المثالية في النتائج النهائية.

-لا تكون عجلة ديمينج deming فعالة في حالة الطوارئ، فهي غير مواتية إذا لزم تنفيذ الإجراءات السريعة.

-تأخذ عجلة ديمينج deming وقتاً طويلاً في تطبيق دورة المراحل الأولى قبل أخذ الإجراء في التنفيذ.

-تركز عجلة ديمينج deming على النتائج أكثر من العمليات.

-التركيز في تطبيق المراحل يكون على العمل الجماعي، مما يجعل التقييم الفردي صعب للموظفين.

وهكذا نجد أن فلسفة عجلة ديمينج تتحور في مراحل الإدارة الشاملة pdca حول التركيز على جودة العمل بشكل كامل في الشركة وتحسين أداء الموظفين، وليس فقط على جودة المنتجات .

ويمكن تحسين الأداء المتوازي لهذه المكونات الثلاثة: جودة المنتج، جودة تنظيم العمليات، مستوى مؤهلات الموظفين في السماح للشركة بتحقيق تطوير أعمال أسرع وأكثر كفاءة، وذلك بتحديد الجودة من خلال ثلاث فئات مثل :

-درجة تلبية متطلبات العملاء.

-نمو الأداء المالي للشركة.

3وزيادة رضا الموظفين عن عملهم.

أوجه التشابه والاختلاف بين الانظمة المكونة للإدارة المدمجة:

- تعتبر المواصفة القياسية ISO9001 كأساس لأنظمة البيئة ، الصحة والسلامة المهنية؛

- طورت الإصدارات الاخيرة ISO14001 لتحسين الترابط مع ISO9001 وطورت

ISO18001 للتوافق مع كل من ISO9001 و ISO14001؛

- ترتكز الأنظمة الثلاث على مبدأ التحسين المستمر؛

- تطوير سلسلة مواصفات مشتركة ISO19011 لتدقيق أنظمة الجودة والبيئة معاً؛

- المواصفات الثلاث لها نفس الهيكلية من حيث العناصر التالية: التزام الإدارة العليا، التعريف بالسياسة ، التخطيط والأهداف والغايات، الإجراءات، تكوين العمال، سياسات الاتصال، المراجعات، الوثائق والسجلات، الاعمال الوقائية والتصحيحية.