

الفصل (٣) : إدارة الجودة الشاملة:

عوامل النجاح والمبادئ والعمليات والمنهج والمعايير والأساليب والمعوقات

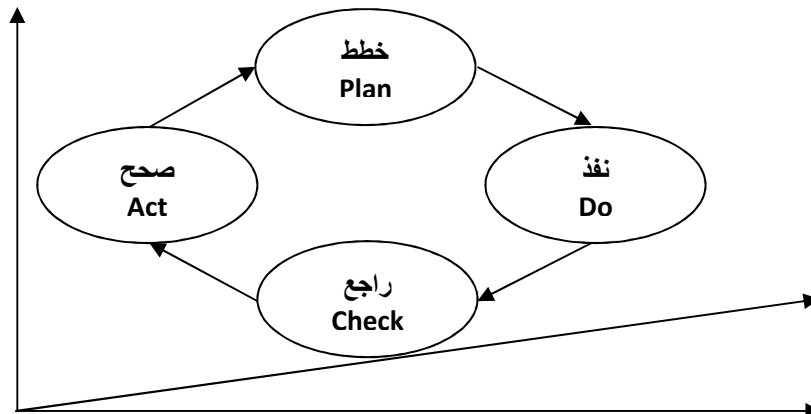
❖ أولاً : عوامل نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة

يرى معهد الجودة الفيدرالي أنه حتى يتم تطبيق النجاح والفعال لبرامج إدارة الجودة الشاملة لابد من توافر مجموعة من العوامل التي منها :

- أ) توفر التزام وقناعة لدى الإدارة العليا بأهمية البرنامج ودعمه وتشجيعه.
- ب) توجيه التركيز الى العميل المستفيد.
- ج) التخطيط طويل المدى.
- د) تدريب الموظفين وإعطائهم الفرص للفخر بأدائهم المتميز.
- هـ) ضمان التحسين المستمر للجودة.
- و) قياس الأداء وتحسين مواصفات المنتج وعمليات الإنتاج.
- ز) تنمية روح الفريقين وإعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء أعمالهم.

❖ ثانياً : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- **ثقافة المنظمة:** يجب خلق ثقافة المنظمة بحيث تنسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً للخصائص الجيدة وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم العمل التعاوني وخلق العلاقات عمل بمشاركة جميع أفراد المنظمة .
- **المشاركة والتمكين:** أشراك كل فرد يتأثر بالتغيير في جهود التغيير من خلال تحسين أدائه في مراحل العمل التي تختص به واشتراك الأفراد في التعرف على مشاكل الجودة والعمل على حلها من خلال الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية وأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.
- **التدريب:** إن حالات الابداع المتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة وعليه فان تدريب تلك القوى بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة في الاداء امر ينطوي على جنب كبير من الاهمية.
- **الالتزام الادارة العليا بالجودة:** لضمان ذلك الالتزام واقناع الاخرين بها لابد أن يبدأ التطبيق من قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر الى المستويات الدنيا .
- **التحسين المستمر:** إن ادارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ ان فرص التطوير والتحسين لا تنتهي ابدا مهما بلغت كفاءة الاداء وفعاليتها كما أن مستوى الجودة و رغبات المستفيدين وتوقعاتهم ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقديم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر (عجلة الجودة). وتشمل عجلة الجودة A-C-D-P الخطوات التالية : خطط Plan، أفعال Do، تحقق Check، اتخذ الخطوات المناسبة Act. ويمكن تطبيق هذا النموذج في كل المجالات الانتاجية سواء كانت سلعا أو خدمات ولكنه قد يكون أقرب للتطبيق في القطاعات الخدمية بشكل أكثر نجاحا. ويمكن توضيح دورة ديمنج وعلاقتها بالتحسين المستمر في الشكل التالي، والمكونة من أربعة أنشطة يتم القيام بها بشكل دوري، على شكل دائرة دون أي توقف وهي :دورة ديمنج وعلاقتها بالتحسين المستمر.



- **التركيز على العملاء :** على المنظمة تسعى بشكل مستمر نحو تحقيق رضا العملاء في الداخل سواء كانوا الموظفين او إدارات وعملاء الخارج وهم المستفيد من المنتجات وذلك حتى تكسب ولائهم، حتى يمكن تحقيق النجاح والقدرة على المنافسة.
- **التخطيط الاستراتيجي:** يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى تسعى منظمة إلى تحقيقها وهذا لن يتحقق عن طريق العمل بعشوائية، فالخطة الاستراتيجية هي أفضل أداة للتقويم المستمر.
- **توفير نظام معلومات واتصال فعال:** من خلال بنية معلوماتية ومناخ داعم للتعاون، والشفافية، ودعم العنصر البشري وتوجيهه بهدف التحسين لا المحاسبة.
- **اتخاذ القرار بناء على الحقائق:** من خلال الارتكاز على قاعدة بيانات ومعلومات متطورة ومحدثة باستمرار تضمن العدالة والموضوعية والشفافية والصالح العام في اتخاذ القرارات.
- **منع الاخطاء قبل وقوعها:** باستخدام حزمة من الاجراءات والاليات والسياسات التي توفر مدخلا للتصحيح والمراجعة والدعم الفني في كل مرحلة من مراحل الاداء الانتاجي.
- **وضوح العلاقة بالموردين:** وضع قاعدة بيانات واضحة للموردين ودعم سبل مشاركتهم في مختلف مراحل الانتاج .
- **التوقيت والجدولة:** وضع جداول العمل والبرامج الزمنية والخطط التفصيلية التي تتضمن الاهداف والانشطة واليات تنفيذها واهم المخرجات والعوائد ومسئولي التنفيذ.
- **المناخ النفسي للعمل:** توفير مناخ تنظيمي واجتماعي داعم ومشجع وخال -الى حد كبير- من الخوف من الفشل أو الخوف من الادارة وينمى قيم الولاء والانتماء والمواطنة لدى العنصر البشري من خلال تشجيعه ودعمه وتصحيح أخطائه.

❖ ثالثا :عمليات إدارة الجودة الشاملة

- (١) قيادة الجودة الشاملة
 - (٢) التخطيط طويل المدى – الاستراتيجي
 - (٣) التنظيم
 - (٤) الاتصال
 - (٥) رقابة الجودة الشاملة
- (١) **قيادة الجودة الشاملة:** إن القيادة بما تمتلكه من فلسفة ونمط تفكير وسلوك ،تمثل العنصر الجوهري الحاكم في قدرة إدارة الجودة الشاملة على إحداث التغيير في ثقافة وطريقة العمل بالمنظمة. تساعد قيادة ادارة الجودة الشاملة الأشخاص على صناعة قرارات قائمة على الحقائق، وتسمح للآخرين بالاندماج في أدوار القيادة، من خلال مدخل أكثر مرونة للقيادة. أنها مسؤولة عن ابتكار الثقافة التي تتيح للأشخاص استخدام قدراتهم العقلية لتحسين العملية .
- (٢) **التخطيط طويل المدى الاستراتيجي:** على الرغم من أن الخطط قصيرة المدى مفيدة في حد ذاتها الا انها لا تؤكد على التعهد والالتزام بفلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنها أكثر تركيزا على الاهداف قصيرة المدى أكثر من تركيزها على طويلة المدى، ومن الافضل أن يرتبط ذلك بتطوير الاجراءات التي تجعل من الممكن القيام بالعملية صحيحة من أول مرة *ضمان الجودة* وليس مجرد المراجعة او الفحص باستمرار للتأكد من أن الاشياء أو الاجراءات نفذت بطريقة صحيحة .
- (٣) **التنظيم:** التنظيم هو الإطار الذي تتم فيه العملية الإدارية بما فيه من مسارات عمل ومسؤوليات وسلطات وعلاقات وتفاعلات بين القائمين بالعمل على اختلاف المستويات.

٤) **الاتصال:** تمثل الاتصالات الجيدة عنصرا بالغ الأهمية في بيئة الجودة الشاملة، ومكونا حيويًا في التحسين المستمر للجودة، وهي بذلك تلعب في ثقافة إدارة الجودة الشاملة دورا رئيسيا في نجاح المنظمة. وفي ضوء ذلك فإن الاتصال في منظمات إدارة الجودة الشاملة يكون أكثر انفتاحا وانسيابية وصدقا، حيث ان المعلومات لا تنساب تماما من القمة، بل إنها تأتي من كل الاتجاهات وتنساب بحرية كاملة من تبادل وتشاطر البيانات والأفكار من خلال العمل معا في جو من الثقة و الاحترام المتبادل، والمعلومات لا يحكم عليها في ضوء كونها "مفيدة/موجبة"، أو غير مفيدة /سالبة" ولكن يحكم عليها في ضوء القدرة على توظيفها لخلق وبناء فرص التحسين المستمر.

٥) **رقابة الجودة الشاملة:** تعرف رقابة الجودة الشاملة بأنها عملية التأكد من أن الأعمال والإجراءات تتطابق مع إطار المعايير الموضوعة والمخطط لها، وتقويم ما إذا كانت معايير ومواصفات المنتج او التصميم تم التوصل إليها وتحقيقها عبر السلعة أو الخدمة النهائية ام لا.

❖ رابعا: منهج إدارة الجودة الشاملة

للجودة الشاملة منهج يجب الأخذ به عند تطبيقها ويشمل:

- وضع المتطلبات الحقيقية للعملاء موضع التنفيذ.
- التركيز على الوقاية من العيوب وليس تصحيحها.
- تخفيض الفوائد المتكررة.
- إتباع استراتيجية التحسين المستمر للعمليات.
- استخدام منهج معد مسبقا لتحسين العمليات وتقليل الأخطاء.

❖ خامسا: المعايير التي تحكم منهج إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من المعايير الواجب التمسك بها في إطار تطبيق وتبني هذه الفلسفة، وهي:

- استهداف حد أعلى من متطلبات وتوقعات العملاء.
- إيمان المنظمة بأفرادها والعمل على إزالة الحواجز التي تمنعهم من الإحساس بالفخر بجودة منتجاتهم والاستمتاع بأعمالهم وانخراطهم فيها.
- البحث عن مواطن القوة في الأفراد لمضاعفتها من خلال التدريب وفرق العمل، وتركيز هذه القوى على فهم وتحسين العمليات.
- التركيز على مشكلات النظام، لا على مشكلات الأفراد والظروف المحيطة، والبحث عن التحسين المستمر في النظم واختيار القيادة المناسبة لذلك.
- الاعتماد على اتخاذ القرارات بناء على البيانات لا على المعتقدات أو الأفكار أو العواطف.
- التركيز على الوقاية من العيوب، إذ أن الوقاية خير من العلاج.

❖ سادسا: أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة

أ) أسلوب حل المشكلات "Problem – Solving Technique"

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الشائعة الاستعمال في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تكوين فرق عمل قصيرة الأجل، وهناك عد أنواع من هذه الفرق، ومن أكثرها شيوعا:

✓ دوائر الجودة "Quality Circles":

تعتبر من أقدم الفرق التي تم استخدامها لتحسين الجودة. ولا توجد قواعد تحكم حجم الفريق الواحد، ويتراوح عدد أعضائها ما بين (٥ – ٨) افراد من نفس القسم في المنظمة. وحتى تكون هذه الفرق ناجحة لابد من ان يمتلك أعضائها وقياداتها التدريب اللازم على الأساليب الإحصائية في حل المشكلات، بالإضافة إلى تشجيع ودعم الإدارة لعمل هذه الفرق داخل المنظمة.

✓ فرق المشروع "Project Teams"

يوكل لهذا الفريق القيام بعمل محدد الأهداف من قبل الإدارة العليا لحل مشكلة ما، وتقوم الإدارة بقيادة هذه الفرق التي تشكل على أساس مؤقت، ويجب أن يكون أعضاء الفريق من أقسام مختلفة في المنظمة في نفس المستوى الإداري.

✓ فرق تحسين الجودة "Quality Improvement Teams"

يكون أعضاء فريق تحسين الجودة إما من قسم واحد، أو عدة أقسام، ومن عدة مستويات إدارية، وقد يتضمن ممثلين عن العملاء والممولين و الاستشاريين، ويجب أن يكون لدى هؤلاء الأعضاء الخبرات والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة.

(ب) المقارنة المرجعية "Benchmarking":

يتطلب هذا الأسلوب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المنظمات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، حيث تعمل المنظمة على جمع المعلومات حول هذه الممارسات والآليات، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبق التغيير المطلوب باستمرار وتدعم الممارسات الأفضل دائما.

(ج) أنظمة الاقتراحات "Suggestion Systems"

أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو إشراك الأفراد داخل المنظمة في جهود تحسين الجودة، وحتى تضمن المنظمة المشاركة الفعالة لهؤلاء الأفراد تقوم بوضع نظام اقتراحات للموظفين، حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة، حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات الناجمة أثناء العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتقييم وتبني الاقتراحات بعد دراستها.

(د) أنظمة التوقيت المناسب "Just In Time System"

ظهرت هذه الأنظمة حديثا، حيث كانت تستخدم لتحديد المطلوب من المواد الخام للمصانع بدون انقطاع، حتى تستمر في عملية الإنتاج بالشكل الذي يكفل عدم تعطيل الكثير من رؤوس الأموال في المخازن، وقد تطورت أنظمة التوقيت المناسب حتى أصبح الأسلوب الأكثر كفاءة في الإنتاج.

❖ سابعا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، في حين يفشل الآخر، وفي الواقع فالصفات الأساسية التي تمتاز بها إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المنظمات في عملية التطبيق إلى العديد من المعوقات التي نذكر منها ما يلي:

- عجز الإدارة العليا عن توضيح ودعم التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مؤثرة على الأداء الرئيسي للجودة وإغفال حاجات العملاء على المدى الطويل.
- التغيير المستمر في القيادات مما يحول دون السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.
- كبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم وتعارضهم في بعض الأحيان، تؤدي إلى صعوبة تحقيق رضاهم.
- ضعف الإمكانيات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي.

طيف المواد

أم سوسن الشيخ