

الفصل (٥) : دوائر الجودة : المعوقات وآليات التطبيق

❖ أولاً: نشأة وتطور فكرة حلقة الجودة :

دوائر الجودة هي الأساس التطبيقي الذي ارتكزت عليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة فقد بدأت دوائر الجودة مع بداية التجربة اليابانية في نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن الماضي . ومنذ حوالي ٥٠ عاماً كانت توصف منتجات اليابان بأنها رديئة ولم تكن قادرة على تصدير سيارة واحدة حتي عام ١٩٦٠ . تغير الحال بعد ما بذله اليابانيون من أجل تطوير و تحسين جودة منتجاتهم حيث أدركوا ان التحدي الحقيقي الذي يواجهونه من أجل الارتقاء بجودة منتجاتهم ليس له طريق سوي تطبيق برنامج رسمي للرقابة على الجودة لتحسين منتجاتهم ويرجع الفضل في نجاح هذا الاتجاه إلى كل من الخبير الأمريكي " شيوارت" من جامعة هارفارد و إدوارد ديمينج من شركة بل للتليفونات و جوزيف جوران من جامعة نيويورك . الميلاد الحقيقي لدوائر الجودة في اليابان كان عام ١٩٦١م حيث ظهرت كتطور طبيعي لما عرف بالإصلاح في ذلك الوقت حيث تقدم إيشكاوا أستاذ الهندسة في جامعة طوكيو بمساندة النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين باقتراح مضمونة " أن تؤلف مجموعة صغيرة من العاملين مهمتها التعرف على المشكلات المتعلقة بعملهم " ومن هنا ولدت فكرة دوائر الجودة اليابانية . وفي شهر مايو ١٩٦٢م ظهرت أول حلقة جودة في اليابان بشركة نيبون للتلفون والتلغراف أما بداية التفكير في دوائر الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية فيرجع إلى بداية عام ١٩٦٨م وبحلول عام ١٩٨٠م أصبحت دوائر الجودة آلية وأسلوب عمل للتحسين واسع الانتشار في العالم كله .

❖ ثانياً: مفهوم وفلسفة دوائر الجودة :

هي عبارة عن مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات نوعية وإيجاد حلول مناسبة لها ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل بين المتحقق فعلاً والمخطط له . ومن المفهوم السابق يمكن أن نستخلص محاور مفهوم دوائر الجودة كما يلي :

- ١) تتطلب مساندة الإدارة لرفع الروح المعنوية للعاملين .
- ٢) لا تعمل باستقلالية بعيداً عن التنظيم الإداري القائم .
- ٣) أحد أساليب الإدارة بالمشاركة مع تطوير شخصية العاملين في الحلقة .
- ٤) أسلوب لتنمية الموارد البشرية والتشجيع على الابتكار والتجديد .
- ٥) منتدى لحل المشكلات .

❖ ثالثاً: أهمية دوائر الجودة :

تظهر أهمية دوائر الجودة من خلال مجموعة من العناصر أهمها :

- ١) تطوير الكفاءات الانتاجية للعاملين .
- ٢) زيادة المعرفة النوعية وتطويرها للعاملين وزيادة أهمية الجودة للمنتجات المقدمة .
- ٣) ضمان حرية التعبير والمبادرات للعاملين وإطلاق فعاليتهم في مجالات التحسين .
- ٤) تطوير العمليات الإنتاجية والنوعية .
- ٥) تحسين وتطوير القدرات الإدارية للمشرفين على دوائر الجودة والعاملين فيها .

الاعتبارات التي تعكس مدى أهمية دوائر الجودة في التطبيق العملي في المنظمات :

- مساعدة المنظمة على تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية في حل مشاكل العمل مما يساعد على تحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة .
- دوائر الجودة تنظر إلى العاملين على أنهم أعظم أصول المنظمة .
- تعمل دوائر الجودة على تغيير مناخ المنظمة من حيث خلق نوع من الملكية المشتركة لأهدافها .
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وفرق العمل والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء إلى المجموعة في بيئة العمل .
- استغلال القدرات والمواهب البشرية بالمنظمة عن طريق تقديم مزيد من المهام المرتبطة بالتشويق والتنوع والتي تظهر إبداع العاملين .
- زيادة الولاء والالتزام من العاملين تجاه المنظمة وأهدافها .

❖ رابعاً: أهداف دوائر الجودة :

أهداف مركزة على الجودة : وتشمل التحسين المستمر للجودة والوقاية من الأخطاء وزيادة رضا العملاء الداخليين والخارجيين وزيادة الحصص السوقية .

أهداف مركزة على الإنتاجية : وتشمل رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف وأخذ التغيرات التي تحدث في الاعتبار وتحسين التنظيم والاتصال واستبعاد الأعطال في المنظمة .

أهداف مركزة على الأفراد : وتشمل زيادة التحفيز في العمل والانفتاح على قدرات وحاجات الأفراد ودعم الابداع والجهود الفكرية وزيادة الرضا والثقة لدى العاملين .

❖ خامساً: نطاق اهتمامات دوائر الجودة ومجالات تطبيقها :

إن الغرض الرئيسي لدوائر الجودة هو اكتشاف المشكلات ومواجهتها واقتراح الحلول لها أياً كان موقعها بالمنظمة وهذا يستتبع اكتساب الأفراد مجموعة المهارات اللازمة للتعامل مع تلك المشكلات . ويتضح من ذلك أن مجالات اهتمامات دوائر الجودة تتركز بصفة أساسية على نواحي : الجودة والتكاليف والمواصفات الانتاجية والجدولة .

❖ سادساً: المبادئ الأساسية لتطبيق دوائر الجودة :

(١) المشاركة التطوعية : يمثل مبدأ المشاركة التطوعية نقطة الارتكاز الأساسية لدوائر الجودة حيث لا ينبغي إرغام شخص على المشاركة في دوائر الجودة فقد لا يكون مهياً للمشاركة أو قد ينظر إليها على أنها عامل تهديد بالنسبة لاحتياجاته من الأمن والسلام التنظيمي والنفسي .

(٢) ملكية حلقة الجودة: نظراً لأن الأعضاء انضموا إلى حلقة الجودة اختيارياً فنجد أن ذلك يولد لديهم شعوراً قوياً بضرورة الولاء والانتماء والالتزام الكامل تجاهها وهذا بدوره يؤدي إلى شعورهم بملكية حلقة الجودة وهذا الشعور يجب مساندته وتقويته وتنميته حيث أن هذا الدوائر لن يكتب لها الدوام إلا إذا كان الشعور العام لأعضائها أنهم يمتلكونها ويواجه هذا المبدأ بعض الصعوبات حيث يتولد لدى كل من أعضاء الحلقة وبين الإدارة المسؤولة عن النشاط الذي تعمل فيه الحلقة شعوراً بملكية نشاط الحلقة وقد تؤدي ثنائية الملكية إلى الإضرار بها.

(٣) تبعية المشكلات: يقصد بها خصوصية المشكلات حيث أن دوائر الجودة تتعامل مع مشكلاتها الخاصة بها دون أن يتسع عملها ومجهودها لتناول مشكلات أخرى وعلى ذلك يمكن القول أن أعضاء الحلقة الحرة في اختيار الموضوعات أو المشكلات التي يرغبون في مناقشتها وتحليلها.

(٤) طبيعة التعامل مع دوائر الجودة: من الأمور الهامة جداً الاعتراف المسبق بأن أعضاء دوائر الجودة ليسوا صغار ولكنهم كبار وراشدون لذلك يتعين أن يكون التعامل معهم باعتبارهم كباراً قد تعدوا سن الرشد كما لا يحركهم ولا يحفزهم الإغراء الذي يستخدم كما لو كانوا أطفالاً ولكن يتعين التعامل معهم على أساس علاقة الكبار بالكبار وفي ضوء المسؤولية التضامنية المشتركة.

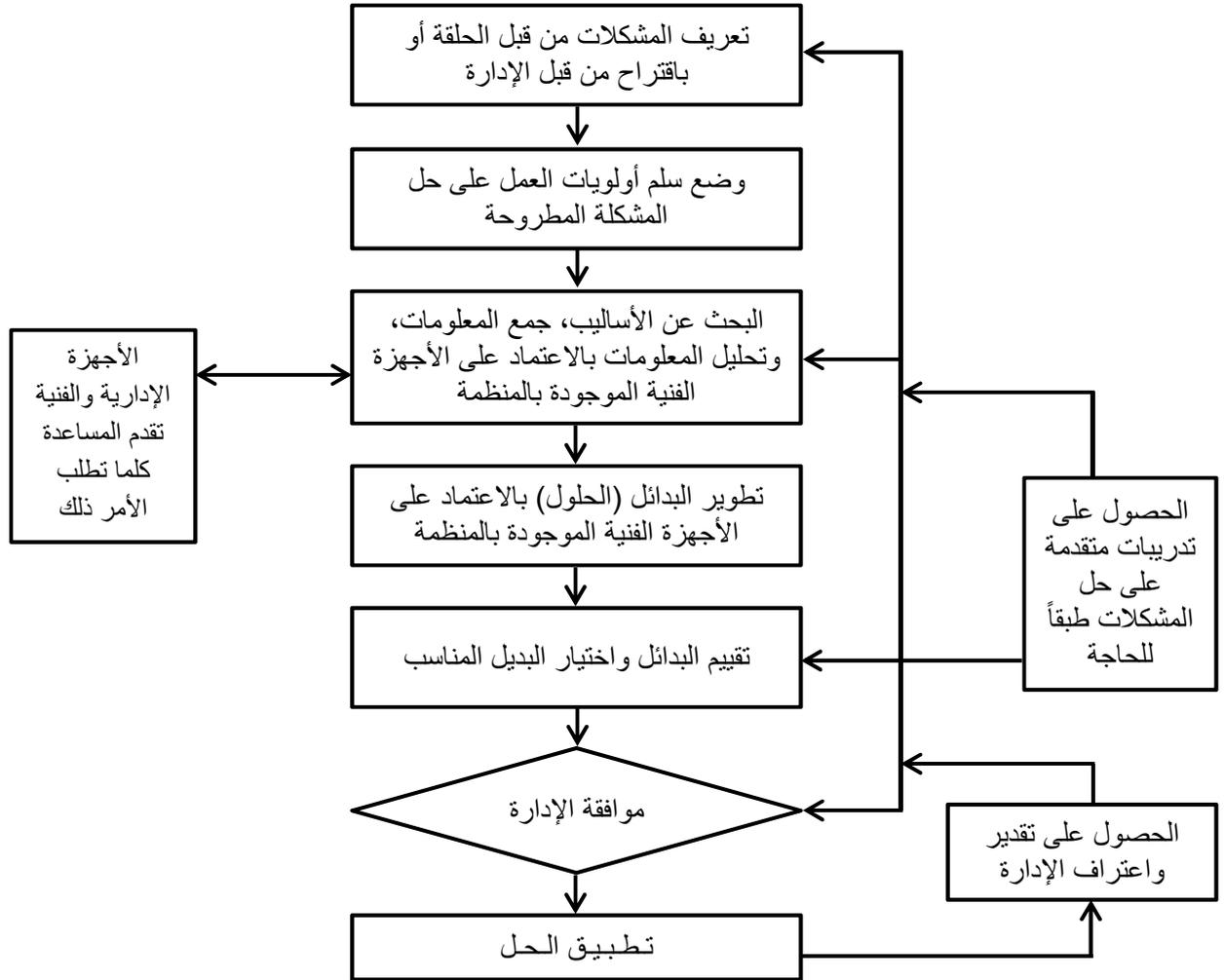
(٥) قاعدة بيانات لحل المشكلات: من المبادئ الأساسية لدوائر الجودة العمل على توفير قاعدة بيانات لاستخدامها في التعامل مع المشكلات فالحلول التي تقدمها دوائر الجودة يتعين أن تكون مبنية على حقائق أكثر من اعتمادها على آراء.

(٦) التوقيت الحقيقي للنتائج المتوقعة: توجد علاقة ارتباط مباشرة بين المستوى التنظيمي للوظائف وبين الوقت اللازم للانتهاء من واجبات الوظيفة لذلك فإن تحديد التوقيتات الحقيقية للنتائج المتوقعة يمثل جانباً أساسياً في الحياة العلمية المهنية وفاعلية الدوائر.

(٧) المكسب لكل الأطراف: تمثل استراتيجية المكسب لكل الأطراف قلب فلسفة دوائر الجودة والبعد عن مفهوم الصراع غير المنتج والاتجاه نحو مفهوم المشاركة والزمالة وهذا يتطلب أن يسعى كل فرد بطريقة تبتعد عن التدخل في كل قرار يتم اتخاذه حيث أن النتيجة الحتمية لمثل تلك التدخلات هي الفوضى في العمل والعلاقات والصراع.

٨) أسلوب عمل دوائر الجودة: يعتبر الهدف من دوائر الجودة هو تحديد ومعالجة المشكلة باعتبارها آلية لحل المشكلات ولتحقيق هذا الهدف بكفاءة وفعالية يتعين أن تسير الحلقة على خطوط متسلسلة متتالية مستخدمة في ذلك حزمة إرشادات حل المشكلات كإطار للعمل مما يؤدي إلى انسياب العملية بسلاسة ويساعد على تنظيم مجريات العمل في اجتماعات الحلقة.

ويصور الشكل التالي تصوراً مسبقاً للخطوات المتسلسلة لحل المشكلات



❖ سابعاً: خطوات تطبيق دوائر الجودة

تعتبر الخطوات التالية مرشداً عاماً نحو التطبيق الفعال لدوائر الجودة:

١. البحث والتقييم
٢. اتخاذ قرار البدء
٣. اختبار الميسر
٤. وضع إجراءات العمل
٥. توفير المواد التدريبية
٦. إعلان عن بدء الدوائر لدى الجهات المعنية
٧. التدريب
٨. اختيار مجالات التطبيق
٩. اختيار القادة والعناصر البشرية
١٠. جمع البيانات
١١. دعوة أعضاء الحلقة
١٢. بدء اجتماعات الحلقة

❖ ثامناً: علاقة مفهوم دوائر الجودة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

تتقابل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مع مفاهيم دوائر الجودة فإن إحدى البدايات الأساسية في الأخذ بأنشطة الدوائر وتفعيلها هي أن تكون المنظمة قد بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والآن نجد المنظمات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال الانتاج الخدمي مثل البنوك والفنادق والجامعات والمدارس والمستشفيات تبدأ بأنشطة دوائر الجودة ثم تحاول إدخال الجودة الشاملة.

❖ تاسعاً: عوامل الفشل والنجاح في تطبيقات دوائر الجودة

- بناء هيكل تنظيمي مع بناء دوائر الجودة وإعطائها المرونة الشاملة في التطوير والتحسين المستمر
- التدريب المستمر لأعضاء دوائر الجودة النشيطين لتطوير وتحسين الأداء وإدخال الأساليب الحديثة في التحسين
- العمل في إطار موحد مع الإدارة لتحقيق الهدف العام للمنظمة ومن قبل كافة المستويات الإدارية
- ثقة ودعم الإدارة العليا ورغبتها في تحقيق أهداف المنظمة

★ يمكن ايجاز مشكلات دوائر الجودة فيما يلي:

- (١) عدم إلام العاملين في الحلقة حول معدلات الإنجاز التي تم إحرازها في مجال التطوير والتحسينات التي تم إنجازها
- (٢) دوائر الجودة عمل تطوعي بمحض إرادة العاملين وتحقيق كفاءته وفعاليته وتطويره يتم عادة ما بدرجة عالية أو منخفضة وفقاً للرغبة الذاتية للأفراد أنفسهم
- (٣) المبالغة في توقع المردود المالي أو زيادة الانتاجية وتحسين الجودة من قبل العاملين والإدارة
- (٤) العمل وفق المقترحات المقدمة من قبل الجودة دون التركيز على تفاصيل العمليات المقترنة بها والقادرة على تحسين وتطوير الجودة
- (٥) عرض المشكلات المعقدة جداً وبشكل كبير على دوائر الجودة بغية معالجتها أو إيجاد البدائل المناسبة مما يؤدي إلى خلق حالات من الفشل والاحباط أحياناً

مها ناصر

رذاذ مطر