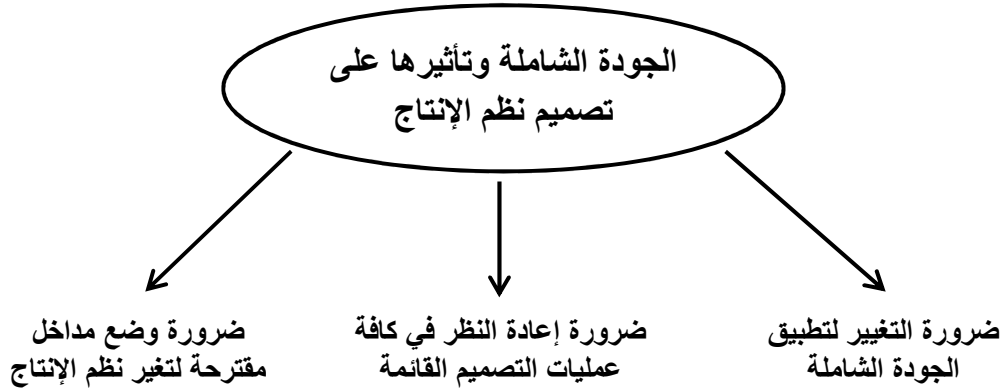


الفصل (٦) : تأثير ادارة الجودة الشاملة على تصميم وأداء نظم الإنتاج

❖ أولاً : تأثير ادارة الجودة الشاملة على تصميم نظم الإنتاج.
يتطلب تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية ثلاثة عوامل هي :

١. ضرورة التغيير لتطبيق الجودة الشاملة.
٢. ضرورة اعادة النظر في كافة عمليات القائمة
٣. ضرورة وضع مداخل مقترحة لتغيير نظم الإنتاج.



١. ضرورة التغيير لتطبيق الجودة الشاملة .

هناك اتفاق على ضرورة وحتمية التغيير في المنظمة لتحقيق نجاح تحولها الى الجودة الشاملة وذلك باعتبار أن ادارة الجودة الشاملة هي بمثابة مبدأ واسع النطاق لتحسين الجودة من خلال تغيير الهيكل والممارسات والأنظمة والإتجاهات والتسليم بضرورة إحداث التغيير التنظيمي والذي يعد أساسا لنجاح الجودة الشاملة. وقد اهتم الكثير بمعوقات إدخال التغيير التنظيمي اللازم لانجاح ادارة الجودة الشاملة ، بل أن البعض إعتبر عدم إحداث التغيير المطلوب نتيجة مقاومته سببا رئيسيا في فشل تجارب الجودة الشاملة وقد تكون مقاومة التغيير من الحدة بحيث توقف النشاط عند نقطة البداية.

وقد يكون مصدر مقاومة التغيير رشيدا أو عاطفيا وتكون المقاومة الرشيدة نتيجة لنقص المعلومات والمعرفة ،ولذلك يمكن مواجهتها بتزويد من يشملهم التغيير بالحقائق الضرورية لإحداث التغيير المقترح، أما المقاومة العاطفية الناشئة عن الخوف وعدم الرغبة في التغيير في حد ذاته فيمكن مواجهتها بالإقناع ومزيد من الثقة والتفويض.

٢. ضرورة اعادة النظر في كافة عمليات التصميم القائمة.

يجب اعادة النظر في كافة عمليات لتصميم القائمة في ضوء الاعتبارات التالية :

- مدى تفهم القائمين على التصميم لفلسفة الجودة الشاملة.
- مطابقة أنظمة التصميم الحالية مع مفهوم الجودة الشاملة.
- اتفاق تصميم المنتج مع فلسفة التحسين والتطوير.
- قابلية التصميم القائم على التميز بالمنتج.
- تماشي التصميمات الموضوعه مع متطلبات العميل.
- مدى إمكانية التصميم الحالي على إحداث قدر كبير من المبيعات والربحية.

٣. بعض المداخل المقترحة لتغيير نظم الإنتاج.

- أ) تغيير العلاقات الإنسانية.
- ب) تطبيق نظم المحاكاة
- ج) إعادة تصميم المخرجات والتنظيم.
- د) إعادة هندسة العمليات.

أ) تغيير العلاقات الإنسانية:

يجب إعطاء الإهتمام الكافي لتغيير العلاقات الانسانية بنفس قدر الإهتمام بتقديم نظم إنتاجية جديدة للجودة الشاملة ، والتطبيق الفعال الناجح للجودة الشاملة يجب أن يشمل المنظمة كلها وهو أمر يستغرق جهدا ووقتا ليس قصيرا . وهناك ثلاثة إختيارات لإعادة تصميم النظم بهدف التميز : **الأول** هو مزيد من الشراكة **والثاني** هو تحسين المدخل الاداري **والثالث** هو اعادة تصميم الاحتياجات التي تتناسب مع البيئة المتغيرة.

ب) تطبيق نظم المحاكاة:

تعد نماذج المحاكاة تصميميا يعكس تطور النظام خلال فترة من الزمن تتغير فيها متغيرات النموذج لحظيا في فترات زمنية منفصلة. ونماذج المحاكاة تقدم نتائج مفيدة ومقبولة بأقل قدر من التفصيل والدقة في وضع المدخلات والفروض، وهو ما يعد مقبولا في المراحل الأولى لتصميم وتحليل نظم الإنتاج.

ج) إعادة تصميم المخرجات:

أغلب تكلفة المنتجات والعمليات ترجع للتصميم ، والتصميم السليم يقلل التكلفة ويحقق المنافسة . ورغم ان اعادة تصميم العمليات أمر ضروري الا أنه غير كافي لنجاح ادارة الجودة الشاملة ، فمن الضروري اعادة تصميم المخرجات والتنظيم الذي يعمل من خلاله النظام الانتاجي باعتبار أن هذه العناصر الثلاثة متداخلة تكمل بعضها البعض. **لذلك من الضروري أولا** : اعادة تصميم المخرجات بشكل دوري من واقع طبيعة المنافسة وقوي التغيير والعوامل التي تحدد المنافسة **وثانيا** اعادة تصميم المنظمة باعتبارها الإطار الذي يعمل من خلاله النظام الإنتاجي وذلك بهدف خلق مناخ ذي تأثير متبادل بين أعضاء المنظمة.

د) إعادة هندسة العمليات :

ركز الكثير على إعادة تصميم العمليات كأساس التغيير النظام الإنتاجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الذي يمزج بين الهندسة الصناعية وأدارة العمليات وتحليل النظم. **وتنقسم مجالات إعادة هندسة العمليات الى أربع مجموعات** : عمليات اساسية وعمليات مساعدة وعمليات شبكة الاعمال وعمليات الادارة وينتمى اعادة تصميم النظام الانتاجي للمجموعة الاولى.

❖ ثانياً : تأثير ادارة الجودة الشاملة على أداء نظم الإنتاج

1. صعوبة تأثير الجودة على أداء الإنتاج .
2. مؤشرات تحسين الأداء.

1. صعوبة تأثير الجودة على أداء الإنتاج.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر أساليب تحسين الأداء صعوبة في تبرير الإستثمار فيها ، وذلك لأنها تتطلب إستثمار أكبر في تغيير السلوك الإنساني ، مما يصعب من تقييم الإستثمارات المخصصة لتطبيقها في نظم الإنتاج فادارة الجودة الشاملة تقوم على فرض ضرورة إحداث تغييرات تنظيمية وتعليم وتدريب الإدارة والعاملين والموردين على السلوكيات والإتجاهات التي يتطلبها. نجاح تطبيقها.

2. مؤشرات تحسين الأداء:

الإتجاه الحالي لقياس الأداء يشمل عدة مدارس فكرية ، ومنها:

أ) **تركز المدرسة الاولى** على حملة الأسهم الذين يقدمون رأس المال اللازم لأنشطة خلق القيمة ، ويهتمون في المقام الأول بأداء رأس المال ، وعلى ذلك فإن المؤشرات التي تحدد مستوى التحسن في الأداء هي المؤشرات المالية.

ب) **تركز المدرسة الثانية** على العاملين الذين ينفذون خطط وسياسات وإستراتيجيات المنظمة . وتقوم هذه المدرسة على فكرة إرضاء العملاء ، ونظرا لأن إرضاء العملاء يعني تقديم خدمة متميزة ، فتهتم هذه المدرسة بمؤشرات نجاح الجودة الشاملة في تحسين الأداء والتي تشمل مقاييس شعور العاملين بالرضا مثل : الثقة وتفويض السلطة وتقبل وقوعهم في اخطاء توفير وسائل اتصال سليمة ومعاملتهم معاملة عادلة

ج) مركز المدرسة الثالثة على طريقة القيمة الاقتصادية المضافة كطريقة حديثة لقياس الأداء .

د) مركز المدرسة الرابعة على أسلوب فترة الإسترداد للمنشآت الصناعية : ويرجع ذلك الى أن هذا المؤشر لا يعكس فقط القيمة المالية بل يعد أيضا مؤشرا للمخاطرة وقد قدرت فترة التحول من واقع تجارب الشركات الرائدة بحوالي خمس سنوات.

❖ ثالثاً : عوامل نجاح تطبيق الجودة الشاملة على تصميم وأداء نظم الإنتاج.

١. الاهتمام باعادة تصميم النظام الإنتاجي من حيث المخرجات أو العمليات أو المنظمة التي يعمل من خلالها قبل محاولة تطبيق ادارة الجودة الشاملة .
٢. في حالة عدم الاستعداد الكامل للتغيير، يكون من المفضل ادخال التغيير المطلوب من خلال تعديلات متوسطة في نطاقها.
٣. عدم قصر الإهتمام على تغيير الجوانب المادية للمنتج والعمليات ، فالعناصر الاخرى التي تؤسس الجودة الشاملة مثل المنظمة والقيادة والالتزام ليست مستقلة ولكن تعمل بشكل متداخل.
٤. عدم تثبت الإهتمام بقياس مؤشرات متعددة لتأثير الجودة الشاملة على أداء النظام الإنتاجي حتى لا يضع الهدف الاساسي للفلسفة وهو العميل.