

المحاضرة الخامسة:

حلقات تحسين الجودة.

1. تعريف حلقات تحسين الجودة:

تعرف حلقات الجودة بأنها "وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 3 إلى 12 عاملاً، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق".

2. طريقة عمل حلقات الجودة:

في بادئ الأمر، يقوم أعضاء حلقات الجودة بعملية تحديد المشكلة، و ذلك من خلال وضع قائمة بالمشاكل التي تواجههم في العمل، ثم اختيار مشكلة لمناقشتها وفق الأولوية و درجة الأهمية، بعدها يقوم أعضاء الحلقة بتحليل هذه المشكلة و ذلك بجمع البيانات الضرورية و تحديد أسباب المشكلة، ثم تبدأ مرحلة حل هذه المشكلة بتقديم مجموعة من الحلول، فاختيار الحل الأمثل ووضعه في خطة قابلة للتنفيذ.

3. الأساليب المستخدمة من قبل الحلقات في حل المشاكل:

تستخدم حلقات الجودة مجموعة من الأساليب من أجل دراسة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها، ومن أهم تلك الأساليب، ما يلي:

1.3 أسلوب العصف الذهني: وهو أسلوب يعتمد على مشاركة مجموعة من الأفراد بأفكارهم، والتفكير في حل مجموعة من المشاكل المطروحة فهي تشجع على لتفكير الجماعي الحر غير المقيد، وهدف هذه الأداة هو التشجيع على تدفق حر للأفكار من خلال تعريف المشاكل ومحاولة إيجاد الأسباب والحلول وطرق تطبيق الحلول في قاعات مخصصة لتوليد الأفكار الناجحة.

شروط العصف الذهني: وتقوم هذه الطريقة على:

- عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة.
- المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة.

- قبول كل فكرة، مهما كانت بسيطة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق.

- كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكارًا جديدة.

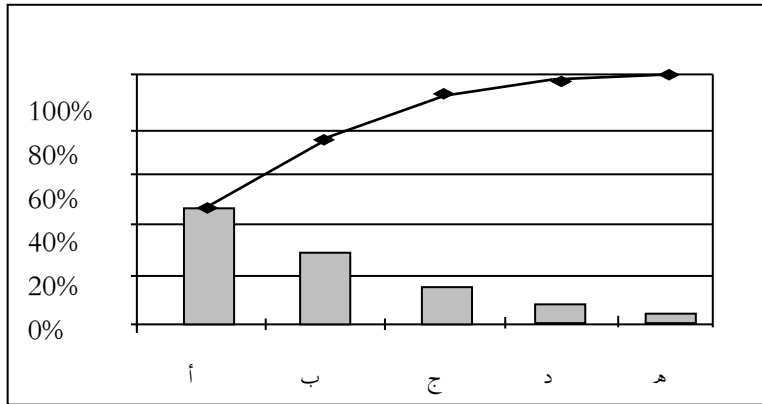
2.3 أسلوب عظم السمكة: (انظر المحاضرة السابقة...الرائد ايشيكاوا)

3.3 تخطيط باريتو:

يعتبر منحى باريتو وسيلة بسيطة وفعالة في مجال وضع أولويات للحل عند وجود عدة أسباب حقيقية لمشكلة "ما". تحليل "باريتو" يساعد الإدارة على التركيز على المشكلات التي لها أهمية أكبر وحلها. هل نبدأ بالتخلص من هذا السبب أم ذلك. يعتبر منحى باريتو وسيلة بسيطة وفعالة في هذا المجال. منحى باريتو يبين حجم تأثير كل سبب من الأسباب وبالتالي يكون واضحاً أن علينا أن نتغلب على السبب الأكثر تأثيراً ثم الذي يليه. لرسم هذا المنحنى فإن علينا تحديد نسبة تأثير كل سبب (أو عدد مرات تأثير كل سبب) ثم ترتيب الأسباب حسب هذه النسبة (أو حسب عدد مرات التأثير).

بهذا نعرف أي الأسباب لها تأثير كبير وأيها لها تأثير ضعيف. وبالتالي يكون قرارنا بالبدء بالسبب "أ" قراراً مبنياً على حقيقة أنه يتسبب في أكبر نسبة من الأخطاء. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (...): تخطيط باريتو.



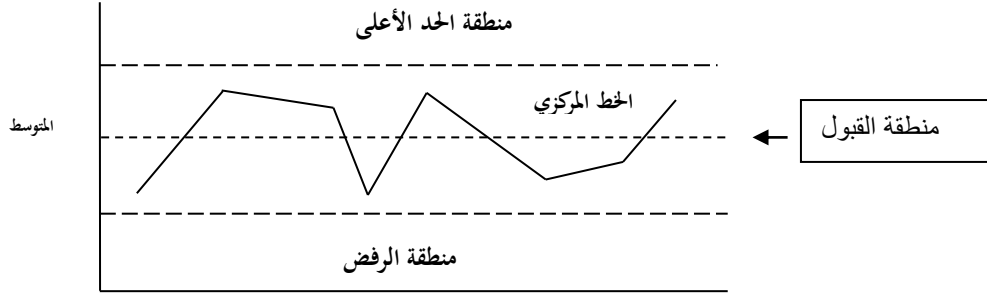
نلاحظ من خلال الشكل السابق، السبب "أ" و "ب" وحدهما يتسببان في حوالي 80% من المشكلة أو من الأخطاء. بدون هذا التحليل البسيط قد نناقش وراء رأي شخص "ما" بأن السبب "د" أو "هـ" هو أهم سبب وهو السبب الرئيسي. فهذا المخطط وسيلة بسيطة ولكنها ذات تأثير مهم.

4.3 خرائط مراقبة الجودة:

يعتبر هذا التخطيط وسيلة جيدة لمعرفة ما إذا كان أي منتج أو خدمة يطابق المواصفات العادية أم لا، و يحتوي على 3 خطوط، الخط الأعلى و الخط الأدنى للرقابة، و الخط المركزي يمثل متوسط العملية و تكون معظم النقاط أعلى و أسفل الخط المركزي.

الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (١): خرائط الرقابة.



4. مقومات نجاح حلقات الجودة:

من أهم مقومات نجاح حلقات الجودة:

- اقتناع الإدارة العليا و إلتزامها الكامل بالعمل على نجاح فكرة حلقات الجودة.
- اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع فكرة حلقات الجودة.
- تعليم العاملين فلسفة النظام الجديد وطريقة العمل داخله.
- الاختيار الناجح لأعضاء المجموعات ومنسقي الحلقات.
- إجراء تدريب بشكل دائم لأعضاء المجموعات على أساليب تشخيص وتحليل المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها.
- توفير الوقت المناسب لالتقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم، وإن كانت اللقاءات تتم عادة خارج أوقات الدوام الرسمي ولكن بصورة منتظمة .

5. أسباب فشل حلقات الجودة:

قام العالم (Dessler) سنة 1983 بتحديد مجموعة من المشكلات التي واجهت أسلوب حلقات الجودة ومنعت تلك الحلقات من تحقيق أهدافها، من أهمها:

- هناك نقص لدى العاملين في فهم فكرة أسلوب حلقات الجودة.

- عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومقترحات العمال.
 - مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق معرفة وخبرة أعضاء الحلقة.
 - قيام أفراد الحلقة بالتصدي لمشاكل من الصعب حلها من خلالها، بل تستدعي وجود مختصين.
 - انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة، كتعارضها مثلا مع جداول الإنتاج والعمل بالنسبة للأعضاء.
- ولا يعني ذلك أن العوامل الداخلية السابقة هي السبب الوحيد لعدم نجاح حلقات الجودة في بعض المؤسسات، وإنما تؤثر البيئة الخارجية كالحالة الاقتصادية للدولة تأثيرا مباشرا على إمكانية نجاح برامج حلقات الجودة، كحدوث أزمة اقتصادية مثلا.