

المحاضرة الرابعة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من أن المتطلبات الأساسية تبقى نفسها بالنسبة للمؤسسات التي ترغب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أن نماذج ومراحل تطبيقها تختلف.

1- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تمثل المتطلبات في توفير أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها ، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق. ولضمان نجاح التطبيق يتطلب توفير العناصر التالية:

- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة : إذ أن نجاح التطبيق مرتبط بالتهيئة الشاملة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها .
- قياس الأداء للإنتاجية والجودة : ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السلبية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة، ويلزم لذلك تدريب جميع العاملين على التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم لفترات طويلة .
- الإدارة الفعالة للموارد البشري بالمؤسسة: وذلك في جميع النواحي ابتداء من وضع نظام الاختيار والتعيين وانتهاء بالمشاركة والتعاون في إظهار المشاكل وتقديم الحلول لتحقيق التحسين المستمر .
- التعليم والتدريب المستمر : يتم تأهيل كافة العاملين من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم على كافة المستويات، ويجب أن يكون النشاط التدريبي مخططا ومنتظما ومستمرًا .
- تبني الأنماط القيادية المناسبة : وتتمثل في النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل من أجل توفير ودعم مناخ يسود فيه العمل الجماعي المتناسق .
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة : وذلك يتطلب إزالة الحواجز من أمام جهود التحسين وهذا لن يتحقق إلا من خلال التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد، كما تشمل المشاركة الموردين أيضا.
- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: استنادا إلى مبدأ التركيز على العميل وفكرة أنه يدير المؤسسة ، يجب توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها بشكل يسمح بمراقبة العمليات .

إضافة إلى ما سبق يجب توفير متطلبات أخرى :

- تنميط العمليات : إذ يجب أن يكون التنميط عاما وشاملا لجميع المؤسسة- إنتاجية كانت أو خدمية- للرفع من مستوى جودة الأداء من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد.
- شمولية واستمرارية الرقابة: تبني أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين ولا يعني هذا تصيد الأخطاء لمعاقبة المسؤول عنها وإنما بهدف الإصلاح والتحسين.
- اعتماد تطبيق البوادر الوقائية وليست العلاجية : الأمر الذي يساعد المؤسسة على زيادة قدراتها في مواجهة المشكلات قبل حدوثها ومن ثم تقليل التكاليف.
- ضرورة توفر إرادة التغيير مما يوفر محركا داخليا لعمليات التدريب والتعليم .
- توفر المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية: الالتزام بالواجب الأخلاقي المتمثل في إنتاج منتجات تتلاءم والبيئة الاجتماعية ولا تضر بالصحة العامة .
- وجود ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين حيث من الممكن أن يتم ذلك من خلال إظهار العناصر الإيجابية للأداء، كما يجب أن يشعر الموظفون بأن الإدارة حريصة على توفير جميع احتياجاتهم.

2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- لا توجد عملية قياسية يمكن استنساخها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فلكل مؤسسة نموذجها الخاص بها ، قد تختلف الرؤى حول تحديد مراحل التطبيق إلا أنها تشترك في ضرورة المرور بمرحلة أولى هي الأهم على الإطلاق وتمثل في التغييرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والقناعات الإدارية . وقبل الدخول في تفاصيل التطبيق هناك تساؤلات لا بد أن نجد لها إجابة وهي:
- متى نشعر بالحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة ؟
- من المسؤول عن التطبيق ؟
- هل تطبق إدارة الجودة الشاملة دفعة واحدة أم تتم على مراحل ؟
- ولضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتجنبنا للفشل يمكن اتباع منهجية متكاملة ومتسلسلة و تعتمد على ثلاث مراحل:
- المرحلة التمهيديّة : يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- الفهم الصحيح لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، فلسفتها، مبادئها ، تطبيقاتها، أدواتها والتأكد من مدى قابلية بيئة المؤسسة لتقبل هذا المدخل الجديد.

● ضرورة دعم وتأييد الإدارة مع وضوح الأسباب والدوافع التي استدعت الحاجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

● تحديد الوقت الملائم لبدء التطبيق .

● الاهتمام بالتعلم والتدريب على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى التدريب على مفاهيم القيادة

في هذه المرحلة تعطى الأولوية لخلق الدافعية للتغيير وترسيخ الأيدولوجيات الإدارية المتمثلة في المشاركة والالتزام وضرورة التغيير للأحسن مع توفير المواد والأدوات والتدريبات اللازمة .

- **مرحلة تخطيط المسار :** في هذه المرحلة يتم إحداث التغييرات الكبرى، وذلك يتضمن النظم الأساسية مثل قاعدة البيانات والمعلومات والنظم المستخدمة للتعامل مع العملاء والموردين والعاملين .وهنا يتعين على المؤسسة وضع إستراتيجية واقعية وقابلة للتحسين لإنشاء أنظمة تحل محل العقبات التي تعوق تقدم التطبيق والتي تتمثل في:

● تباعد وتشعب الإستراتيجيات في الوحدات التنظيمية .

● عدم ملائمة المقاييس .

● تقادم طرق التقييم للأداء.

● عدم ملائمة المكافآت .

- **التكامل :** في هذه المرحلة تهتم المؤسسة بالتنظيم والتوجه الإستراتيجي لجعل إدارة الجودة الشاملة أكثر وضوحاً وأن

تكون جزءاً من ثقافة المنظمة. ولتجنب الفشل في هذه المرحلة يتوجب على المؤسسة أن تقوم بـ :

● نقل وتحويل القوة الحقيقية للعاملين .

● التخلص من الممارسات العتيقة للإدارة .

● تطوير وتحسين التنظيم وتصميم الوظائف .

● تحديد نظم العمل .

● إدارة التعلم ونشر الإبداع .

يمكن للمؤسسة أن تختار بين أحد المدخلين الأكثر شيوعاً واستخداماً : المدخل القياسي والمسار السريع .

- المدخل الأول: تسير من خلاله المؤسسة على خطوات معينة ومتتالية في إطار المراحل الثلاث، مما يتطلب فترة زمنية طويلة لاستكمال جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، عادة ما تأخذ من سبع إلى عشر سنوات (7-10) في المؤسسات الكبيرة و خمس سنوات (05) للمؤسسات الصغيرة .
 - المدخل الثاني: يتم تطبيق العديد من الأنشطة وفقا لتداخلها بغض النظر عن ترتيبها داخل المراحل الثلاث وتستغرق في تطبيقها خمس (05) سنوات في المؤسسات الكبيرة و ثلاث (03) سنوات بالنسبة للمؤسسات الصغيرة .
- هذا الأخير لا يتطلب مدة طويلة وهو يلائم المؤسسات التي لا تحمل قضاء عشر سنوات (10) في جهود التطبيق إلا أنه يحتوي على مخاطرة أكبر من المدخل الأول وذلك نتيجة التغيرات السريعة والاستثمارات الكبيرة .

3- أدوات إدارة الجودة الشاملة :

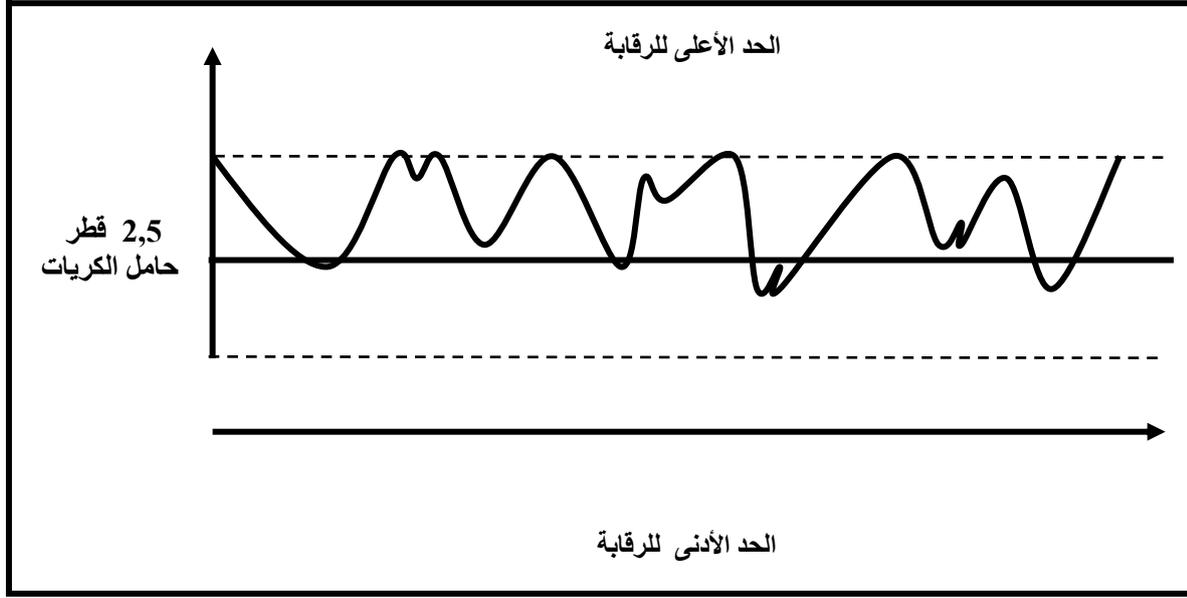
تعتمد إدارة الجودة الشاملة على سيادة ثقافة التحسين المستمر التي تتماشى مع ثقافة حل المشاكل.ولذا فإنه لا يكفي أن يؤمن الأفراد في المؤسسة بالتحسين المستمر ، ولكن يجب أن يتمكنوا من الأدوات التي تمكنهم من اكتشاف المشاكل ومن ثم حلها ومواصلة التحسين، ومن أهم الأدوات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة يمكن ذكر :

أولا : تفجير الأفكار (شحذ الذهن) : وهي أداة لتشجيع التفكير الإبداعي للأفراد لاستنباط الآراء، ويتم ذلك عن طريق عرض الهدف (المشكلة) والسماح للمشاركين بإبداء آرائهم بدون رفض أو انتقاد ثم القيام بتنسيقها وإزالة المتكرر منها وترتيب الأولويات.تفيد هذه الأداة في التعرف على المشاكل المتعلقة بموضوع معين مثل شكاوي الموردين وكذا تفيد في تتبع المسببات المحتملة لمشكلة معينة وفي البحث عن الحلول الممكنة .

ثانيا : خرائط (تخطيط) مراقبة الجودة : يوفر هذا التخطيط وسائل مرئية لمعرفة ما إذا كان أي منتج أو خدمة يطابق المواصفات العادية أم لا .ويحتوي على ثلاثة (03) خطوط : الخطين الأعلى والأدنى للرقابة، والخط المركزي يمثل متوسط العملية وتكون معظم النقاط أعلى وأسفل الخط المركزي .

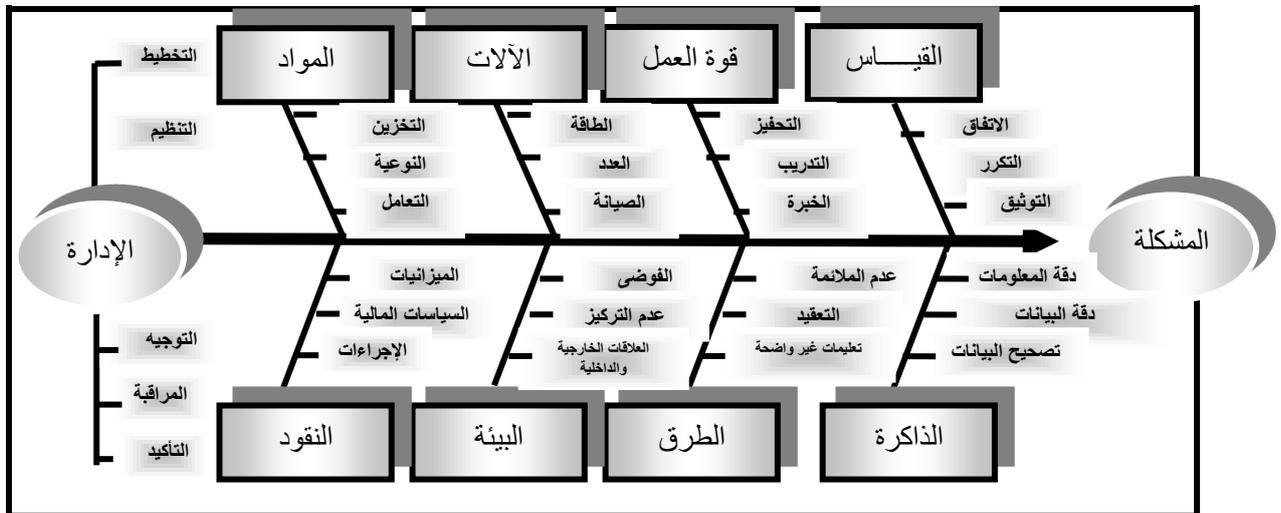
يسمى الاختلاف عن خط المركز بالانحراف القياسي وهو يوضح مدى التغيير وما هي طبيعته، وهل هو ناتج عن أسباب عادية أم أسباب غير عادية ويشار إلى الانحرافات القياسية (+ 3) على أنها الحد الأعلى للرقابة ، بينما تسمى الانحرافات القياسية (- 3) الحد الأدنى للرقابة.

تخطيط رقابة الجودة



ثالثا : **تخطيط عظم السمكة** : هو أسلوب لجمع البيانات والمعلومات لتصنيف الأسباب المختلفة التي تؤدي إلى حدوث نتيجة أو ظاهرة غير مرضية. تظهر المشكلة أو العيب عند رأس التخطيط، ثم تتفرع من العمود الفقري مشيرا إلى الأسباب المحتملة، وهي أربعة أنواع : الآلات، المواد، قوة العمل والطرق ، إلا أنه يمكن إضافة أسباب أخرى من ضمنها : البيئة (الداخلية ، الخارجية)، الإدارة، النقود (الميزانيات، سياسة الاستثمار)، القياس (يجب أن تكون القياسات متقنة ومتكررة وموثقة)، الذاكرة (تحتوي الذاكرة كل البيانات والمعلومات الإدارية والتشغيلية) .

رسم التأثير والسبب (تخطيط عظمة السمكة)

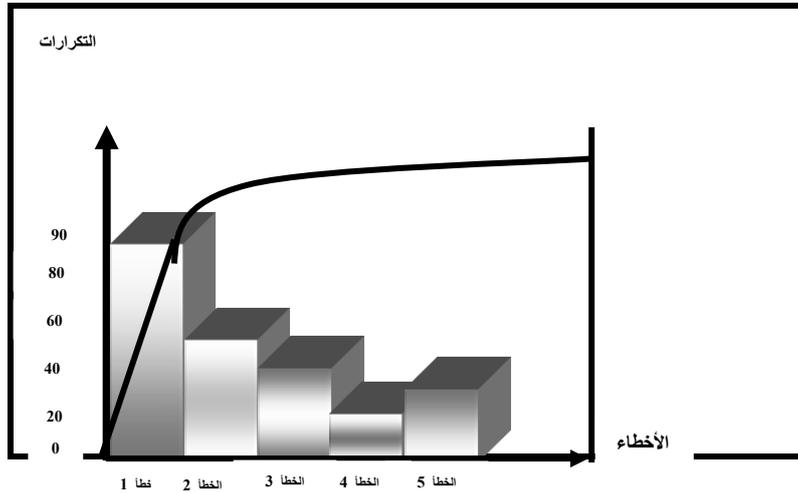


رابعا : تحليل باريتو : هو أداة تحليل يسمح بتحديد الأهمية النسبية لمختلف الظواهر (أحداث، مشاكل، أسباب) انطلاقا من معطيات كمية.يساعد هذا التحليل على تحديد المشاكل الأكثر أهمية لدراستها ، وقياسا على مبدأ باريتو*، فإن 20 % من الأسباب مسؤولة عن 80 % من مشكلات الجودة.

يتكون تحليل باريتو من أربع خطوات :

- وضع قائمة بكل الأسباب .
- مراقبة العمليات لوقت كافي لتحديد مدى تكرار كل سبب .
- ترتيب الأسباب من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية .

رسم خريطة باريتو



خامسا : خرائط التدفق : هي تمثيل بياني يوضح العلاقة بين الخطوات المختلفة للعملية وتسلسلها.

وتعتبر من الوسائل المهمة للتدريب؛ إذ تعتبر أسلوب جيد لفهم المشكلة وتحليل العلاقات بين الأنشطة المختلفة. ويمكن أن يوفر تخطيط التدفق رؤية ممتازة للعملية ككل. تعد الأدوات السابقة من الأدوات السبعة الأصلية التي ابتكرها اليابانيون، وهي لا تساعد فقط في تحديد ما يحدث داخل العملية بل تشير كذلك إلى الأسباب المحتملة لما يحدث. وتشهد هذه الأدوات تغيرا ونمو مستمرين، وذلك نتيجة المبدأ الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر ، فكل أداة مرشحة للتحسين أو للتعديل .

* لاحظ فيلغريديو باريتو – اقتصادي إيطالي – أن 20 % من السكان يستأثرون بـ 80 % من الثروة كما قاده ملاحظته أن 80 % من المشاكل تسببها 20 % من الأسباب وهذا أعتبر مبدأ باريتو مبدأ قياسيا في الإدارة .