الفصل الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً: أدوات إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي تستعملها إ ج ش لإجراء عملية التحسين و التطوير و الرقابة أهمها:

1- **تعصيف الأفكار (العصف الذهني) « Brainstorming »**: و هو ما يعرف بالتفكير الإبداعي لتوليد عدد كبير من الأفكار لحل مشكلة أو تحديد أسبابها، حيث يطلب من كل عضو في الفريق الإدلاء بفكرة واحدة عن الموضوع و تكزّر الدورة عدة مرّات على جميع الأعضاء، و يقوم المشرف بتسجيل الأفكار دون انتقاد أو تعليق على أي فكرة، بعد ذلك يتم ترتيبها حسب أهميتها و اختيار الأفضل من هذه المقترحات.

2- **القياس المرجعي (تحديد المواقف) « Benchmarking »**: و هي طريقة لقياس عمليات المؤسسة بمقارنتها بالمؤسسات الرائدة في نفس المجال، و يساعد ذلك في تحديد الأولويات و الأهداف لإجراء التحسين المطلوب.

3- **أسلوب عظم السمكة (مخطط إيشيكاوا) « Fishbone Diagram »**: يهدف إلى تحليل مشكلة أو نتيجة يجب تصحيحها و إيجاد أسبابها الرئيسية أو الثانوية، و تتمثل خطواته في:

- تحديد المشكلة المراد علاجه و تسجيله على يمين مخطط يأخذ شكل عظم السمكة،

- تحديد المجالات التي تجد أسباب المشكلة جذورها فيها و بصفة عامة هناك 5 مجالات: القوى البشرية، المواد، الطرق، الآلات، القياسات.

- البحث عن أكبر عدد من الأسباب الممكنة، و هنا يمكن استعمال العصف الذهني ثم تصنيف كل سبب إلى مجموعته.

4- **مخطط باريتو « Pareto Diagram »**: يتم تشكيل هذا المخطط بتجميع البيانات عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة و الخسارة التي تترتب عنها و الهدف من ذلك: تحديد المشكلات الأكثر تسبباً في هذه الخسارة حتى نبدأ في حلّها، و الفكرة تقوم على أنه لا يتم النظر إلى كل المشاكل بنفس النظرة و الاهتمام، حيث يظهر أسلوب باريتو بصورة واضحة الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر و التي يجب أن تؤخذ بالاعتبار و تُزال.

5- **خرائط الرقابة على الجودة « Control Charts »**: هي عرض بياني لنتائج سير العملية التصنيعية خلال فترة زمنية معينة، و تستخدم لتحديد ما إذا كانت العملية تحدث بشكل منتظم و تقع داخل حدود السيطرة الإحصائية، أم أنها خارج نطاق هذه السيطرة و تحتاج بالتالي إلى بعض التعديلات.

و تتكون خرائط السيطرة من خط مركزي يمثل الوسط الحسابي للعملية (الذي تتحقق عنده الجودة المطلوبة)، و خط أفقي فوق خط المركز و مواز له هو الحد الأعلى للسيطرة، و يمثل الحد الأعلى المسموح به للتفاوت في العملية، و خط أفقي آخر تحت الخط المركزي و مواز له و هو الحد الأدنى للسيطرة، و يمثل الحد الأدنى المسموح به للتفاوت بالعملية الإنتاجية.

عندما تقع النقاط الإحصائية ضمن الحدين الأدنى و الأعلى نقول إن العملية ضمن حدود السيطرة، و عندما تقع خارج نطاق أحد الحدين أو كلاهما نقول أن العملية خارج نطاق السيطرة و يجب اكتشاف أسباب حدوث هذه الانحرافات و معالجتها و تجنّبها.

ثانيا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حسب المعهد الأمريكي للجودة تتمثل متطلبات تطبيق إ ج ش سواء كانت المؤسسة صناعية أو خدمية:

1- **دعم و تأييد الإدارة العليا لبرنامج إ ج ش:** يعتبر من أهم العناصر لنجاح تطبيق إ ج ش، فقرار تطبيقها هو قرار إستراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا، و يتم هذا الدعم في إعلان تطبيق إ ج ش أمام جميع المستويات في المؤسسة.

2- **التوجه بالزبون:** العمل على تحقيق درجة عالية من رضا الزبائن، لذا على المؤسسة اتخاذ كل التدابير التي تمكّنها من تقييم مستوى رضا زبائننا عن طريق بناء نظام معلومات يمكنها من معرفة رضا الزبائن و توقعاتهم و التغيرات في حاجاتهم و أذواقهم.

3- **القيادة:** القيادة ضمن مفهوم إ ج ش تعني القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم في آن واحد، حيث تكون لهم الرغبة و القدرة في إنجاز أهداف إ ج ش و المؤسسة.

4- **فرق العمل:** إن العمل الجماعي هو أحد أهم متطلبات نجاح إ ج ش، و طبيعة عمل الفريق تنصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متكاملة و ملتزمين بالهدف العام و موجّهين أدائهم نحوه.

5- **خلق المناخ التنظيمي و الثقافي الملائم:** يتطلب التوجه بالجودة الشاملة إجراء تغييرات تمس الثقافة و القيم السائدة في المؤسسة ككل، لذلك يجب تطعيم الثقافة التنظيمية بالمبادئ التي تركز عليها إ ج ش، عن طريق تبني خطة مدروسة لتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها و مبادئها لدى العاملين.

6- **التعليم و التدريب:** المتخصص بعناية لمختلف مبادئ و أدوات إ ج ش يتضح له أهمية تنمية و تدريب العنصر البشري، و الحرص على أن يكون ذلك باستمرار، من أجل الوفاء بمتطلبات معايير إ ج ش.

7- **نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة:** يعتبر من الركائز الأساسية التي تقتضها إ ج ش.

8- **الإدارة الفعالة للموارد البشرية:** إن للمورد البشري أهمية كبيرة في تفعيل إ ج ش، إذ يدعو "ديمنج" إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي و المشاركة في وضع الخطط.

ثالثا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن عملية تطبيق إ ج ش ليست بالسهلة و تحتاج إلى وقت طويل لاستكمالها، و يمكن تلخيص أهم مراحلها في:

1- **مرحلة الإعداد:** تتعلق بتجهيز الأجواء لتطبيق إ ج ش، و تتضمن: اتخاذ قرار تطبيقها من الإدارة العليا و التزامها بها، تشكيل مجلس الجودة، إيجاد ثقافة تؤيد التغيير و تعزز مفهوم الجودة، بناء فرق العمل و إعطائها الصلاحيات، إعداد برامج تدريبية.

2- **مرحلة التخطيط:** يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها في مرحلة الإعداد في التخطيط للتنفيذ من طرف مجلس الجودة، و تتضمن: تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة و الضعف)، تحليل البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات)، وضع رسالة المؤسسة من خلال تحديد النشاطات الرئيسية التي تؤديها و الأسواق المستهدفة، وضع الأهداف الإستراتيجية، اختيار مدير الجودة، تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل، دراسة توقعات العملاء.

3- مرحلة التنفيذ: البعض يعتبر هذه المرحلة البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إ ج ش على أرض الواقع، و تتضمن التالي: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إ ج ش بحيث يتم تدريب جميع العاملين على هذه الفلسفة، تطبيق أدوات تحسين الجودة و حل المشاكل، الضبط الإحصائي للعمليات و تدريب العاملين على كيفية استخدام الأدوات الإحصائية، تصميم و وضع معايير متقدمة لتعظيم نتائج العمليات المختلفة.

4- مرحلة الرقابة و التقويم: يتم بناء أنظمة الرقابة في إ ج ش على أساس الرقابة الوقائية و الرقابة المرورية، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة و التي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في التطبيق. و تعتمد المؤسسة كثيرا في هذه المرحلة على التغذية العكسية (الزبائن)، كما يتم تدريب العاملين في هذه المرحلة على كيفية استخدام أساليب الرقابة و كيفية اكتشاف الانحرافات و تصحيحها.

رابعا: معوقات إدارة الجودة لشاملة

- 1- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إ ج ش، فلا بد لها أولا أن تتعلم خطوات هذا البرنامج، ثم توجد هيكلا تنظيميا و نظام مكافآت يدعم هذا البرنامج، و من ثم يكون لديها الرغبة في تكريس الجهود للتطبيق.
- 2- التركيز على أساليب معينة في إ ج ش و ليس على النظام ككل، حيث يجب النظر إلى إ ج ش على أنها نظام متكامل.
- 3- عدم الحصول على مشاركة العاملين في برنامج إ ج ش، حيث تعتبر المشاركة من أهم ركائز نجاح هذا البرنامج.
- 4- توفه نتائج فورية و ليست على المدى البعيد.
- 5- الخلط بين مفهوم جودة المنتج و مفهوم إ ج ش.
- 6- غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة التي تدعم اتجاهاتها و سلوكياتها برنامج إ ج ش.
- 7- تبني المؤسسة طرق و أساليب لإ ج ش لا تتوافق مع نظام إنتاجها.
- 8- مقاومة التغيير سواء من الإدارة أو العاملين، لأن برامج الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة و طرق العمل بالمؤسسة.
- 9- اعتماد المؤسسة على خبراء الجودة أكثر من اعتمادها على العاملين في المؤسسة.