

5.1 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير مناخ ملائم للتطبيق وبالتالي على الإدارة العليا العمل على تغيير ثقافة المنظمة وتعديل هيكلها التنظيمي بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد ومن أهم متطلبات التي ينبغي توفرها عند تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة .

1. دعم الإدارة العليا : إن الأساس في التطبيق هو اقتناع الإدارة العليا بضرورة تطبيق منهجية الجودة الشاملة والالتزام التام عند التطبيق ويكون لديها استعداد تام لدعم التغيرات التي ستحدث في المنظمة جراء التطبيق .
2. التركيز على العميل : إن الهدف الرئيسي من المنهجية هو رضا العميل والتوجه نحو العميل مطلب أساسي عن طريق توفير قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم وتفعيل نظام التغذية العكسية .
3. التعاون وروح الفريق : ينبغي توفير مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة وهذا مطلب أساسي فبدون التعاون تجد كل مجموعة من العاملين تعمل منفصلة عن المجموعات الباقية وبالتالي سيضيع مجهود الجميع ويقل الأداء عما إذا تم العمل كفريق واحد .
4. ممارسة النمط القيادي المناسب : النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر مناسبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يسمح بمشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتطبيق والتوسع في تفويض الصلاحيات ، أما النمط الديكتاتوري الذي يعتمد على الاتصال من أعلي إلى أسفل وفرض الأوامر والتعليمات لا يناسب المنهجية ويقول ريتشارد ويليامز في هذا المجال " إذا كانت ظروف المنظمة لا تسمح أساسا بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكو الوقت غير مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " .

(1) أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، ريتشارد ل . ويليامز - الجمعية الأمريكية للإدارة الطبعة الثالثة 2007 مكتبة جرير .

5. وجود نظام للقياس : من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة ، مما يسمح بالاكشاف المبكر للاختلافات والانحرافات في الإنتاج في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة .

6. فعالية نظام الاتصالات : من أهم المتطلبات وجود نظام اتصالات فعال بالاتجاهين داخل المنظمة بين الإدارة العليا والعاملين وخارج المنظمة بين المنظمة والعملاء والموردين ويقول توفيق محمد عبد المحسن إن من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في نجاح تطبيق منهجية الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعالة إيماناً منها بأن نظام الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها .

5.2 مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة

هناك مستويات مختلفة لمدى تبني المنظمات تطبيق منهجية الجودة الشاملة ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها مدى تحمس الإدارة العليا واقتناعها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وكذلك الفترة الزمنية التي مرت على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وطبيعة ومدى توفير الموارد المادية والبشرية .

أما Dale, B., فيقسم مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة إلى ستة مستويات كما يلي . (2)

1. مستوى غير ملتزم : يشمل المستوى الأول كافة المنظمات التي بدأت بتطبيق (بعض) مفاهيم الجودة ولكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة وأيضاً المنظمات التي حصلت على شهادة نظام الأيزو ISO9000 وقامت بتطبيق بعض أدوات الجودة استجابة لضغوط من العملاء وتعتبر هذه المنظمات في هذا المستوى غير ملتزمة لأنه ليس لديها خطط طويلة الأمد لتحسين الجودة .

(2) Dale, B., et al. Levels of Quality Management Adoption Managing Quality UK. Prentice hall.1992.

ومن أهم خصائص هذه المنظمات في هذا المستوى .

- التركيز على الأرباح والمبيعات على حساب المعدلات الأخرى
 - عدم تخصيص مبالغ كافية للتدريب والاستثمار في العنصر البشري
 - غالبية العاملين ليس لديهم اهتمام بالجودة
 - دفع الأجور على أساس الوحدات المنتجة دون النظر إل جودة هذه المنتجات
 - عدم فعالية الاتصالات مع العملاء وكذلك داخل المنظمة
 - النظام الدكتاتوري في القيادة والتهديد بالعقاب لتنفيذ الأوامر
 - اتباع أسلوب الفحص الشامل سواء للمواد المشتراه أو المنتج النهائي
- وتدافع الإدارات في هذا المستوى عن سبب عدم تطوير أنظمة الجودة الشاملة لديهم بأنهم يحققون أرباحا جيدة بدون تطبيق أي مفاهيم جديدة .

2. مستوى المترددون : المنظمات المترددة لديهم استعداد للتحويل لبرنامج آخر

وذلك نظرا لحدثة عهدهم بتحسينات الجودة ، حيث لا تتعدى فترة اهتمامهم

بعملية تحسينات الجودة ثلاث سنوات

ومن أهم خصائص هذه المنظمات في هذا المستوى .

- لا توجد خطط لنشر وتعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على كافة العاملين بالمنظمة .
- لا تزال الإدارة عاجزة عن التمييز بين نظام إدارة الجودة الأيزو ISO9000 وبين إدارة الجودة الشاملة .
- تعتبر أنشطة الجودة أكثر من تجميلية .
- دائرة الجودة غير فعالة ولا تأثير لها
- فرق العمل صورية وانتشار ثقافة لوم الآخرين بين العاملين .
- عدم قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة م قبل عدد من المديرين .

3. مستوى مستخدمو الأدوات : منظمات هذا المستوى خبرتهم في تحسين الجودة

نفس المستوى الثاني ولكن الخبرة لديهم تتراوح من ثلاثة إلى خمس سنوات ولكن المميز لهذا المستوى توظيف مجموعة من أدوات إدارة الجودة كالأاليب الإحصائية لضبط العمليات ، أدوات ضبط الجودة ، حلقات الجودة ، مجموعات تحسين الجودة ، وتصميم التجارب

ومن أهم خصائص هذه المنظمات في هذا المستوى .

- ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة حيث يرون أنها ليست من مسؤوليتهم تحسين الجودة .
- تتركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات مع بقاء الدوائر الأخرى مستمرة في أعمالها بدون وجود جهود التحسينات .
- أسلوب الإدارة وقراراتها رد فعل لما يجري
- المنتجات جيدة ومعروفة في السوق ولكن و لكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات في هذه المنظمات .

4. مستوى منفذو التحسينات : بعد مضي خمسة إلى ثمانية سنوات من ممارسة

المنظمات لعملية تحسين الجودة تصل هذه المنظمات إلى المستوى الرابع ، وبالتالي فهي تهتم بتغيير ثقافة المنظمة على المدى الطويل ولديها رغبة في التغيير وتترك أهمية التحسين المستمر للجودة ومن أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى .

- إتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة .
- وجود برامج تدريب وتعليم طويلة المدى ولكافة المستويات الإدارية .
- ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة الأعمال والدوائر .
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق التحسين .

وفي هذا المستوى الرابع لا تزال إدارة الجودة الشاملة تعتمد على أفراد قليلين

للمحافظة على سير واتجاه إستراتيجية التحسين ، وهناك احتمالاً للتراجع وفقدان الحماس في حالة ترك هؤلاء الأفراد للعمل في المنظمة .

5. مستوى رابحو الجوائز : في هذا المستوى تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة

تكون فيها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة مثل جائزة ديمنج وجائزة مالكوم بالدريج والجائزة الأوروبية للجودة ، وليس بالضرورة أن تكون المنظمة التي وصلت لهذا المستوى قد ربحت إحدى الجوائز ولكن من المفترض أن تكون المنظمة وصلت إلى مرحلة ناضجة في إدارة الجودة الشاملة من حيث طبيعة الثقافة والقيم والقدرات واندماج الموظفين . ومن أهم خصائص هذا المنظمات في هذا المستوى

- كافة العاملين لديهم اهتمام بتحسين الجودة .
- إحداث عدد من التغيرات الناجحة في المنظمة .
- إجراء مقارنات مرجعية فيما يتعلق بالاستراتيجيات وذلك من قبل كافة المستويات الإدارية .
- اعتقاد كافة العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال يهدف إلى إشباع وإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين .

6. المستوى العالمي : يتصف هذا المستوى بالتكامل بين تحسين الجودة

واستراتيجيات الأعمال من أجل إسعاد العميل ، وفي هذه المرحلة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تأخذ أكثر من عشر سنوات من التطبيق نجد أن العاملين بالمنظمة يسعون دائماً إلى رضا العميل وإسعاده .

ومن خصائص هذا المستوى من المنظمات

- تصبح إدارة الجودة الشاملة في هذا المستوى أسلوب حياة ، أسلوب لإدارة الأعمال في كافة الإدارات .
- التطوير والتحسين المستمر أصبح عادة وعمل يومي لجميع العاملين .
- التزام الإدارة العليا كامل وهناك دعم قوي على كافة المستويات .

وإجمالاً يمكن القول أن معظم المنظمات بالوطن العربي التي تطبق منهجية الجودة الشاملة لا تزال ما بين المستويات الأولى والرابع وكلما ارتفعنا إلى المستويات المتقدمة يقل عدد المنظمات وحتى نصل إلى المستوى العالمي يصبح عدد المنظمات محدود .

5.3 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها حيث أن إدارة الجودة الشاملة منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل . ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى خمس مراحل فيما يلي :

1. مرحلة الإعداد : تتعلق المرحلة الأولى بالإعداد وتجهيز الأجواء بالمنظمة

وإعدادها لبدء استقبال تطبيق منهجية الجودة الشاملة ، فبعد اتخاذ قرار اتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة ، تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة . وتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية :

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا .
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة .
- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال .
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته ودعمًا للمجهود المبذول .
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة .
- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة .
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية للجودة موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة .
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وإجراء القياسات الأولية في هذا المجال .

2. مرحلة التخطيط : تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد حيث يتم استخدام

المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية

التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة PDCA خطط -قرر - نفذ- راجع في التخطيط لمنهجية التنفيذ ويقول خالد بن سعيد في هذا المجال " أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية تغيير داخل المنظمة ، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة أو قسم الجودة بالمنظمة باستخدام البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق " (3) وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات م أهمها :

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها م عناصر القوة ومواطن الضعف .
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة بهدف الاستعداد لها مستقبلا .
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين خمسة إلى عشر سنوات
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة .
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الخطط الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف
- اختيار مدير قسم الجودة في المنظمة ليكون مسؤولا ع كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة .
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة طبقا لطبيعة العمل والعمليات بالمنظمة .
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة
- تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ في الاعتبار الموارد المادية و البشرية المتاحة بالمنظمة .

(3) خالد بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات في القطاع الصحي ، الرياض 1997

3. مرحلة التنفيذ : في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية ، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكولة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة . من خلال القيام ببعض الأنشطة
- تبدأ عمليات تنفيذ العاملين بعد تدريبهم في المنظمة من واقع العمليات الفعلية حسب طبيعة النشاط
 - دعم الإدارة العليا المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة بالموارد المالية
 - تقوم فرق العمل في هذه المرحلة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة
 - حل المشاكل الإدارية والفنية حيث لا بد أن تواجه المنظمة في مرحلة التنفيذ بعض المشاكل الإدارية والفنية وبالتالي فإنه يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل مثل خريطة السبب والأثر وتحليل باريتو وخرائط الرقابة والمتابعة وغيرها .

4. مرحلة الرقابة والتقييم : يتم في هذه المرحلة بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة طبعاً لطبيعة النشاط وتحديد الأساليب الرقابة التي سيتم استخدامها في قياس الأداء وتحديد مدى نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من خلال القيام ببعض الأنشطة التالية .
- قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين بها، أو الاستعانة بخبرات خارجية في هذا المجال.
 - الاعتماد على التغذية العكسية من مسوحات العملاء بالتركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها .
 - تدريب العاملين على استخدام أساليب الرقابة وخاصة الأساليب الإحصائية في الرقابة واكتشاف الانحرافات وتحليلها .
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الانحرافات .
 - توفير البساطة وقلة التكلفة وقدرة النظام على التطبيق واكتشاف الأخطاء

5. المرحلة المتقدمة : يتم في هذه المرحلة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة

بصورة ممتازة تجعل المنظمة مثالا يحتذى به أمام المنظمات الأخرى وذلك من خلال القيام ببعض الأنشطة التالية .

- قيام المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى لمشاهدة الانجازات التي تم تحقيقها.
- استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في التطبيق وإطلاعهم على مدى التغيير الإيجابي الناتج عن تطبيق منهجية الجودة الشاملة .
- نشر التجارب والنجاحات التي تحققت بين العملاء والموردين .
- تبادل الخبرات مع المنظمات الأخرى والاستفادة منها .
- الدخول في المسابقات الدولية والمحلية الخاصة بجوائز الجودة الشاملة .

5.4 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في تطبيق أي نظام جديد دائما نجد كثيرا من المعوقات إما بسبب التطبيق الخاطئ أو عدم الفهم للمطلوب أو عدم وضوح الرؤية أصلا قبل التطبيق و يمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة بما يلي :

1. عدم وجود التزام من الإدارة العليا بدعم منهجية تطبيق إدارة الجودة : حيث نجد كثيرا من الإدارات العليا لا يهتمها مدى النجاح الفعلي في التطبيق وتلمس النتائج بقدر ما يهتمها النجاح الصوري أمام العملاء والموردين .
2. حداثة ظهور علم إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية : حيث علم إدارة الجودة منذ أكثر من ثلاثين سنة مطبق في أمريكا واليابان وأوروبا ولم يجد صда للتطبيق في البلدان النامية سوى في التسعينات ولعدد محدود جدا من المنظمات أي هناك تأخر في التطبيق حوالي عشرون سنة .
3. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال : لعم وجود وضوح للرؤيا الخاصة بتطور علم إدارة الجودة وعدم إقبال الشركات على التطبيق وبالتالي يتم توفير

- الكفاءات حسب العرض والطلب على الوظائف .
4. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة : لعم الاقتناع بجدوى تطبيق المنهجية وخاصة لدى الشركات التي تحقق ربحية عالية بدون تطبيق المنهجية واعتقاد كثيرا من الإدارات العليا بأن التطبيق لن يغير شيء .
5. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين : وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب ، حيث كثيرا من المدراء مشغول بالمحافظة على مقعده وعدم المساس به وكذلك انشغاله بتحقيق الهدف المرجو من وظيفته دون تحمل عبء الدخول في متطلبات وأعباء وظيفية أخرى قد تكون ليست من مهامه في وجهة نظره وهي وجه نظر ورؤيا قصيرة المدى حيث لا تنتظر إلى المصلحة العامة قدر نظرتها للمصلحة الشخصية .
6. إتباع الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم : حيث يعتقد الكثير من المديرين أن الموظفين وجدوا لكي ينفذوا الأوامر والتعليمات وأنه ليس من مهامهم وضع الأهداف والتعليمات وتصحيح الانحرافات وقياس مدى دقة الأداء ولكن كل هذه المهام من مهام المديرين أنفسهم حيث سمعتها من أحد المديرين يقوم ماذا نفعل نحن إذا هم شاركوا (أي العمال) في وضع الأهداف وخطط العمل وإجراءاته على هواهم .
7. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعة المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم : إن طبيعة النفس البشرية الخوف من المجهول وخاصة إذا كان هذا المجهول مبهم وغير واضح المعالم بالنسبة للعاملين بسبب حداثة التطبيق .
8. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية للجودة : حيث ليس من مهام العاملين معرفة الأساليب الإحصائية إلا إذا كان من صميم عملهم الرقابة والقياس وهذا موجود على مستوى متدي جدا بين المنظمات .
9. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة : حيث هناك عجلة في جني المردود من المبلغ والتكاليف التي تم صرفها في إدارة الجودة وبالتالي التسرع في الحكم على النتائج بعد مضي سنة أو سنتين وخاصة مع عدم تلمس نجاحات تذكر .
10. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية : وخاصة بين العاملين داخليا في نفس المنظمة وخارجيا بين المنظمة وعملاء والموردين وهو ما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤيا وعدم وجود حقائق تبني عليها قرارات فعالة تؤدي إلى التحسين .
11. عدم وجود الانسجام والتناغم أعضاء الفريق أو بين فرق العمل بين بعضها :

وخاصة في وجود عشوائية اختيار الموظفين التابعين لإدارة الجودة وهو ما نلمسه في كثير من المنظمات وأيضاً بسبب عدم بث روح التعاون وتوضيح المفاهيم للعاملين والاكتفاء بالمشاهدة من خارج الحلبة على الصراعات وعدم تكلف عناء التدخل لحلها أو الحد منها أو منع حدوثها .

12. التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب : حيث يتم البخل على الموظفين بالنتائج حتى لا تدخل الإدارة في صراعات طلبات زيادة الرواتب والحوافز والمكافآت والاكتفاء بطلب مزيداً من الجهود دائماً

العاملين . (4)

وعلى إدارة الجودة الشاملة مدعومة من الإدارة العليا أن تولي اهتمامها وتركيز جهودها على هذه المعوقات وأن تسعى إلى إزالتها والقضاء عليها وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة وضمان نتائج موضوعية مرضية وتكون مردوداً جيداً للجهد والمال اللذان تم بذلهما في تطبيق وتبني منهجية الجودة الشاملة .