

مقرر قيادة التغيير

المحاضرة الثانية :

قيادة التغيير وإدارة الجودة الشاملة

د. عواطف بطاح المطيري
دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية

المحاضرة الثانية : قيادة التغيير ٧٢١



• تناولنا المحاضرة الأولى بعنوان مفهوم التغيير وأهميته:

١- مفهوم التغيير وأهميته.

٢- أسباب التغيير.

٣- أهداف التغيير.

٤- مسؤولية التغيير.

٥- خصائص التغيير.

٦- معوقات التغيير.

• واليوم سنتناول بإذن الله محاضرة بعنوان **قيادة التغيير وإدارة الجودة الشاملة.**



مقرر قيادة التغيير

محاور المحاضرة الثانية:

Prepared by

Dr. AWATEF ALMUTIRI

www.midocean.ae



- ١- قيادة التغيير.
- ٢- مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- إدارة الجودة الشاملة
- ٤- أهداف إدارة الجودة الشاملة.
- ٥- أهمية إدارة الجودة الشاملة.
- ٦- مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ٧- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٨- أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

قيادة التغيير:

تلعب **قيادة التغيير** دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح في عملية التغيير التنظيمي. من خلال القيادة الفعالة، يتم تحديد الرؤية والاستراتيجيات الضرورية لتحقيق التغيير وتحقيق نتائج إيجابية. بواسطة القيادة، يمكن تحفيز الفرق وتعزيز التحالفات التي تسهم في عملية التغيير. كما تعتبر القيادة الملهمة عاملاً مهمًا في إزالة العوائق أمام التغيير وتعزيز الابتكار وتنفيذ التغيير بشكل مستدام.

إحدى الفوائد الرئيسية لقيادة التغيير هي تعزيز الإبداع في المنظمة. يساهم القائد الذي يتمتع بقدرات قيادية قوية في تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات. بفضل قيادة التغيير، يصبح بإمكان المنظمة التكيف مع التغييرات المحيطة والمضطربة بطريقة فعالة ومبدعة.

واحدة من أهم الأدوار التي يلعبها القادة في عملية التغيير هو تحويل الرؤية إلى واقع ملموس وتطبيقي. من خلال القيادة المتميزة، يتم تحويل الرؤية إلى استراتيجيات وأهداف وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيقها. بفضل قوة الرؤية والقدرة على تحويلها إلى تحركات واقعية، يتمتع القائد بالقدرة على توجيه المنظمة نحو التغيير المرغوب فيه.

بشكل عام، قيادة التغيير تساهم في تحسين أداء المنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف وخلق قيمة مستدامة. تعكس قيادة التغيير الرؤية والشغف والأداء المتميز، وهي أساس تحقيق النجاح في التغيير التنظيمي وتحقيق النمو المستدام في البيئة التنافسية الحديثة.

مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة

من أهم مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

أ.ثقافة المنظمة: يتوقف نجاح عملية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة . ويمكن تعريف ثقافة المنظمة على أنها **مجموعة من المعتقدات العميقة تتعلق بكيفية تنظيم العمل وممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم وانضباطهم في العمل ودرجة الرسمية المطلوبة .**

يمكن التعبير عن ثقافة المنظمة بأشكال عديدة منها :

١-طريقة التعامل اليومية :مناداته الأفراد باسم العائلة ،لبس ربطة العنق أثناء العمل .

٢-قواعد العمل:عدم مغادرة مكان العمل قبل الرئيس .

٣-قيم العمل :فمثلا قيم العمل لدى IBM التميز في كل شي نفعله IBM value is “Excellence in every thing we do “

ب-الهيكل التنظيمي :

ويعرف الهيكل التنظيمي على أنه الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها ، إن الهيكل التنظيمي الطويل Tall organization structure المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك لما يسببه هذا النوع من الهياكل التنظيمية من مشاكل أهمها:

- يضع حواجز بين الوحدات أو التقسيمات الإدارية .
- نتيجة التركيز على التخصص الضيق ووجود حواجز بين الوحدات الإدارية ،تصبح النظرة السائدة للعمل داخل المنظمة نظرة جزئية .
- ضعف الترابط نتيجة انحصار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارة على حدة .

- ضعف الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارة على حدة .
- بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال وهذا ما يضعف من الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي .
- ضعف التنسيق.
- مركزية السلطة ، وبطء في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال .



الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة الشاملة آخر مرحلة من مراحل التطور التاريخي للجودة، حيث أدركت الشركات أن المداخل التقليدية للجودة لم تعد تكفي لتحقيق متطلباتها، فهي بحاجة إلى مدخل جديد يحقق لها التميز في ظل المنافسة والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة، حيث أصبح هذا المصطلح الأخير من أهم المصطلحات الشائعة في أدبيات الإدارة المعاصرة فسنحدث عن مفهوم TQM ومبادئها، تطبيق TQM وأدواته، أهمية وأهداف TQM

أولاً - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM من المفاهيم الحديثة في ميدان الإدارة ولقد أدت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار، لا سيما في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد استخدم أول مرة عام ١٩٨٥ من قبل قائد طيران البحرية وهو يصف الطريق لتحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة.

لقد اختلفت وتعددت التعاريف التي قدمت لـ TQM بحيث حاول كل واحد منها تقديم خاصية معينة لها، وسنقوم باستعراض البعض منها لأجل الوقوف على مفهوم TQM.

• عرف «جوزيف جابلونسكي» إدارة الجودة الشاملة بأنها «شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل».

• أما فريد عبد الفتاح زين الدين فعرفها بأنها «ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية، إنها تغيير مستمر من إدارة تنظر إلى النتائج إلى إدارة تتفهم وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج، إنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تدعو إلى عملية التحسين المستمر والتي بدورها تقود إلى تخفيض التكلفة».

• في حين عرفت منظمة الجودة البريطانية TQM على أنها «الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا».

• أما Rémi Van Dick فعرفها بأنها «مجموعة الأساليب المؤدية إلى جعل رضا الزبون في حده الأقصى والمتعلقة سواء بالمنتوج أو الخدمات أو الأسعار أو المواعيد أو المعلومة»

• بينما قام كل من (Bonds, et, al) و (Steven et Ronald, clair) بتعريف الكلمات الثلاثة المكونة لمفهوم TQM كما يلي:

• **الإدارة: Management** تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

• **الجودة: Quality** المقصود بها هو تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، بل تصل أيضا إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

• **الشاملة: Total** المقصود بها هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

ونلاحظ أن هذا التعريف يعتبر أكثر شمولاً وتفصيلاً مقارنة مع التعاريف التي سبقته.

باستعراض التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن TQM هي:

- التركيز على تلبية حاجات ورغبات الزبائن.
- فلسفة فكرية جديدة وثورة إدارية شاملة لجميع مجالات العمل.
- تعتمد على مشاركة جميع العاملين في شكل فرق عمل باعتبارهم مسؤولين مع الإدارة في تحسين الجودة.
- تعتمد على استخدام الطرق التحليلية والأساليب الإحصائية بهدف تخفيض التكلفة ورفع المردودية.
- تعظيم القدرة التنافسية والبحث عن التميز في الأداء.
- مفهوم يبحث عن التحسين المستمر وهو ممتد ولا يتوقف عند نقطة معينة، بل يبقى مساهرا للتطورات التكنولوجية ولحاجات الزبائن المتغيرة.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

توجد عدة أهداف تسعى الشركات إلى تحقيقها من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها نذكر الآتي:

١- تحسين في الربحية والقدرة على التنافسية:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس.

٢- زيادة الفعالية التنظيمية:

حيث إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي، تحقيق تحسين في الاتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة.

٣- كسب رضا المجتمع:

إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها واللذين هم جزء من المجتمع وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة، وبعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال.

٤- تقوية المركز التنافسي للمنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتج ذو جودة عالية ووفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وبالوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقا بهذا المنتج والذي ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي ويجعلها أكثر تميزا عن المنافسين، وبالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية.

٥- المحافظة على حيوية المنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي مرحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل وفق هذا الشعار يتطلب منها دائما عدم الوقوف عند محطة معينة، بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها، إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو إنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية وكذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

من بين العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

١. زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن وحتى تستطيع الشركات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي، كان عليها أن تطبق الجودة الشاملة على السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها والأسعار التي تباع فيها وعمليات المعاينة والفحص والتفتيش الذي يجري على السلع تعتبر جميعها عوامل تحدد حجم الطلب على هذه السلع.
٢. انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المؤسسة.
٣. ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.

يمكن أن نحدد أهمية الجودة بشكل أكثر دقة، حيث تعد الجودة ذات أهمية كبيرة من الناحية الاستراتيجية سواء بالنسبة للمنظمة أو البلد الذي تعمل فيه. فالجودة سواء للسلع أو الخدمات والأسعار التي تباع فيها وعمليات المعاينة والفحص والتفتيش الذي يجري على السلع تعتبر جميعها عوامل تحدد حجم الطلب على هذه السلع.

ثانياً - مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على المبادئ التالية:

١- إعطاء الأولوية للزبون :

أصبحت كل نشاطات المؤسسة موجهة لإرضاء الزبون وذلك عن طريق الاستماع إلى انشغالاته والتعرف على حاجاته المعلنة، ليس هذا فقط بل حتى الحاجات التي لا يعبر عنها وقبل أن يكون واعيا لها تقوم المؤسسة ببذل جهود لاكتشافها والاستجابة لها حتى تنفرد في السوق وترتفع أرباحها، ولقد اتسع مفهوم الزبون ليشمل كذلك علاقات العمل الداخلية حيث أصبح إرضاء كل المصالح والأقسام أمراً ضروريا في المؤسسة.

٢- التركيز على العمليات والنتائج :

إذا لم يحصل العميل على السلعة أو الخدمة التي تلبى احتياجاته وتوقعاته، فإنه سيكون لديه رد فعل إما عدم التعامل مع هذه المنظمة أو الشكوى منها، لذلك وفي ظل مفهوم الجودة الشاملة لا بد من أخذ هذه النتائج في الاعتبار كمؤشرات على أن هناك خطأ ما في تنفيذ العمليات وبالتالي تخضع إلى خطة عمل لتصحيحها.

٣- التحسين المستمر:

إن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ففلسفة التحسين للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:

- هدف عام: بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطاً بالفعاليات والإمكانات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة.
- هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملاً.

٤- دعم والتزام الإدارة:

يعد هذا المبدأ شرطاً أساسياً لنجاح إدارة الجودة الشاملة على اعتبار أنها تمثل عملية استراتيجية يجب أن تصدر من قناعة الإدارة العليا، الأمر الذي يساعد على قوة التزامها والتزام العاملين بهذا التوجه ويتمثل هذا الالتزام في :

• تعزيز ثقافة الجودة.

• تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم.

• توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها.

حيث إن الإدارة العليا وحدها لها القدرة على التغيير ودفع الآخرين لقبوله، إضافة إلى قدرتها على تخصيص الإمكانيات والموارد المادية والبشرية.

٥- اندماج العاملين ومشاركتهم:

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالبا ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين:

الأول: تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل.

الثاني: تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأدواتها:

تعتبر عملية تطبيق TQM معقدة وتحتاج إلى وقت طويل حتى يتم استكمال كافة مراحلها، كونها ترتبط بجميع الأنشطة في الشركة، كما تحتاج TQM لعدة أدوات مساعدة وعلى ذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من تطبيق وأدوات TQM.

١- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل متطلبات تطبيق TQM في توفير المناخ المناسب لإمكانية التطبيق وذلك بوضع أرضية محكمة لكافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية، داخل الشركة وخارجها، إذ يتطلب نجاح التطبيق توفير العناصر التالية :

- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة: إذ إن 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.
- 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 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.
- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: استنادا إلى مبدأ التركيز على العمل وفكرة أنه يدير المؤسسة، يجب توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها بشكل يسمح بمراقبة العمليات.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لقد اختلف الكتاب في تعداد **مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، فقد توسع البعض في عرضها أما البعض الآخر فقد قام بدمج عدد منها مع بعضها ولقد قمنا بتبني التقسيم الأكثر شيوعا والذي هو لـ «جوزيف جابلونسكي» حيث تضمن خمسة مراحل أساسية لتطبيق TQM وهي كما يلي:



المرحلة ا: الإعداد:

تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار اتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة، تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ الراحل اللاحقة.

وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة 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.



المرحلة ٢: التخطيط :

تأتي بعد مرحلة الإعداد وتتضمن القيام بعدة نشاطات أهمها :

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقا.
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة ما بين خمسة إلى عشرة سنوات.
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسة التي تؤديها والأسواق المستهدفة.
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف.

- اختيار مدير الجودة في المنظمة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة والتعاون وعمل الفريق.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
- تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

المرحلة ٣: مرحلة التقدير والتقويم:

تضم هذه المرحلة ٤ خطوات هي كما يلي:

• **التقويم التنظيمي:** تبدأ عملية التقويم الذاتي بعدد من التساؤلات المهمة، والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها من المديرين تهيئة المناخ المناسب للبدء في تطبيق مدخل إدارة الجودة الكلية.

• **التقدير التنظيمي:** تهدف عملية التقدير التنظيمي إلى توفير أداة ضرورية لفهم المنظمة وجميع العاملين فيها، حيث إنه من الضروري أن يتم تقييم الوضع الحالي للمنظمة التي تركز على التحسين المستمر.

• **دراسة العملاء:** تهدف هذه العملية إلى التعرف على مدى رضا العملاء وعلى ما يقترحوه من مجالات التحسين والتطوير، خلال لقاءات عمل أو من خلال الاتصالات.

• **التغذية العكسية لتقييم التدريب:** ويمكن الاستفادة منها في التعرف على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية من العاملين والمديرين أعضاء العمل، وآرائهم ومقترحاتهم في إمكانيات تحسين الأداء ومجالاته.

المرحلة ٤: مرحلة التنفيذ :

- اختيار المسهلين وتدريبهم.
- تدريب الإدارة والعاملين:
- التدريب الذي يهدف إلى خلق الإدراك والوعي بالجودة الشاملة.
- التدريب التوجيهي نحو الأهداف المطلوبة.
- التدريب لتنمية المهارات.
- * تدريب المشاركين في فرق العمل:
- جمع المعلومات.
- تحليل المعلومات.
- تقديم وعرض النتائج.
- المتابعة.

* التدريب الإحصائي لضبط الجودة:

- المدرج التكراري.

- الارتباط.

- خرائط رقابة العمليات.

* التدريب على الأساليب المستخدمة في حل المشكلات:

- تحليل العمليات.

- خرائط التدفق.

- العصف الذهني.

- أشكال السبب والأثر.

- تحليل باريتو.

المرحلة ٥: مرحلة تبادل ونشر الخبرات :

إنها مرحلة الحصاد ومرحلة استثمار الخبرات والنجاحات لمزيد من الثقة والتحضير ويتم فيها:

- دعوة جميع وحدات المنظمة وفروعها وجميع المتعاملين معها من عملاء وموردين للمشاركة في عملية التحسين واقتناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من وراء هذه المشاركة.
- يتم فيها إعلام كل الوحدات بنتائج إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر حيث يقوم مجلس الإدارة بهذه الدعوى ويتولى الرؤساء شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها.
- يتم توجيه الدعوة إلى الموردين لحضور جلسات مجلس الإدارة للحصول على تأييدهم لما تم تنفيذه.

أدوات إدارة الجودة الشاملة:

هناك أدوات عديدة مستخدمة في إدارة الجودة الشاملة وذلك من أجل حل مختلف المشاكل المتعلقة بالجودة. حيث إنه من الضروري أن يكون كل فرد في الشركة متدرب على استخدام هذه الأدوات وعلى علم بها، وفيما يلي سوف نتعرض لأهم الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة.



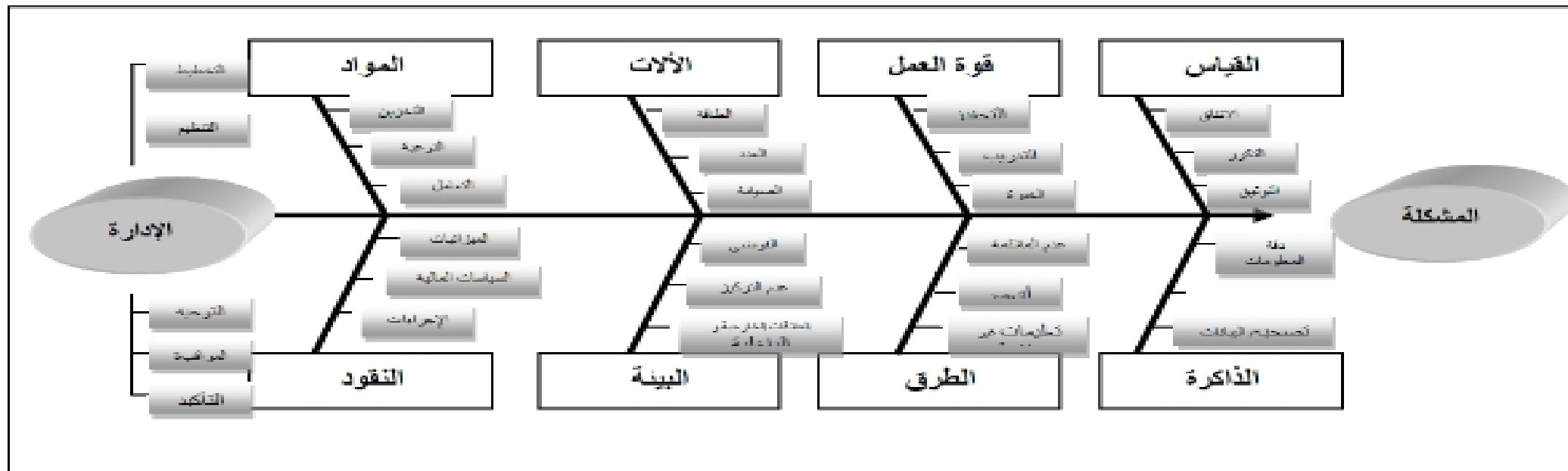
١- العصف الذهني:

تشمل هذه الأداة كل الأفراد المشاركين والمساهمين في فريق العمل وتهدف إلى محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية وذلك في إطار بيئة مشجعة ومساعدة على ذلك، من أجل التعرف على المشاكل المتعلقة بموضوع معين ومسببات حدوثها وبالتالي البحث عن الحلول المناسبة لها.

فهي 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.

٢- أشكال السبب والأثر لمشاكل الجودة:

سميت بتخطيط عظمة السمكة وتعتبر طريقة لجمع البيانات المساعدة في تحليل أسباب المشاكل المؤدية لحدوث نتيجة غير مرغوبة، بهدف تقديم الحلول المناسبة لها. والشكل الموالي يقدم أكثر توضيحا لهذه الأداة.



• تحديد المشكلة (الأثر) ووضعها في مستطيل خاص بها بحيث تظهر المشكلة عند رأس التخطيط.

• كتابة الأسباب المؤدية إلى حدوث المشاكل، حيث تتمثل الأسباب الأساسية الأربعة في قوة العمل، الطرق، المواد والآلات، أما الأسباب الفرعية فهي الإدارة، البيئة (داخلية وخارجية)، النقود (الميزانيات، السياسات المالية والإجراءات)، الذاكرة (معلومات وبيانات دقيقة ومصحة) والقياس (قياسات متقنة، متكررة وموثقة).

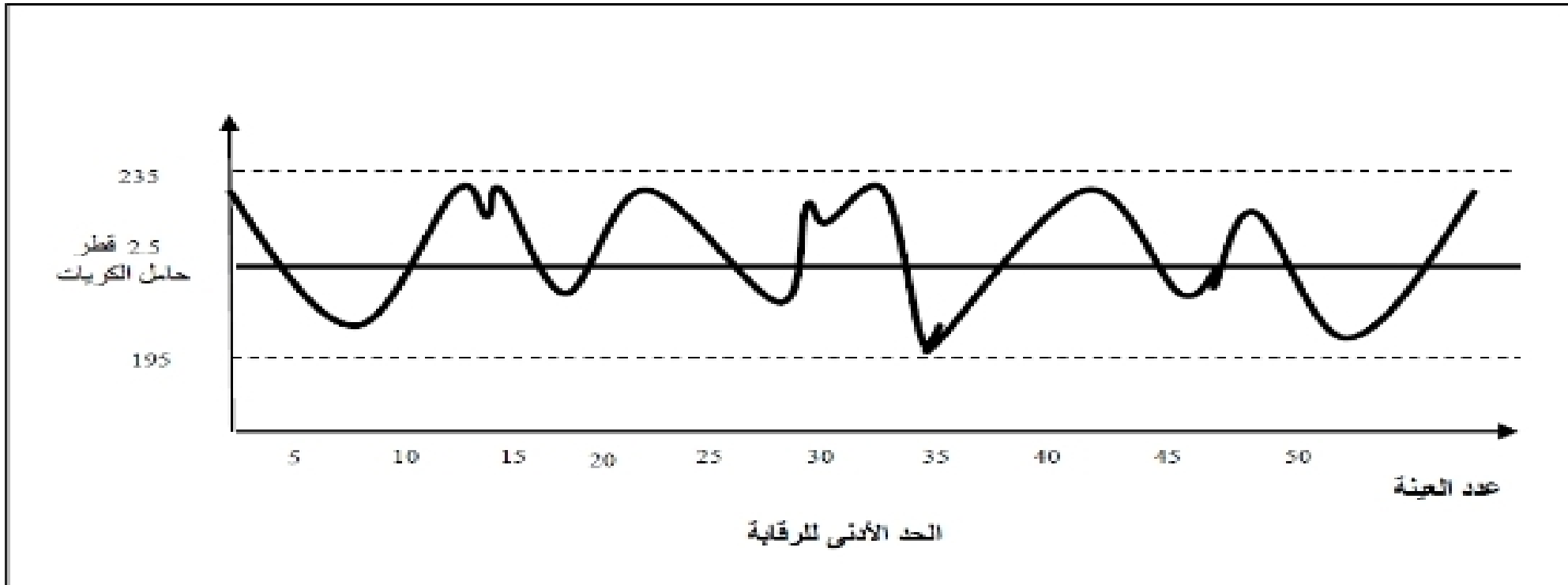
• البحث عن الأساليب الفرعية لكل واحد من الأسباب السابقة.

• التحليل الشامل والدقيق لكافة الأسباب الرئيسية والفرعية والبحث عن الأسباب الأكثر احتمالاً والتي أدت إلى ظهور المشكلة (الأثر).

• التحقق من صحة الأسباب المحتملة (المرجحة) وذلك عن طريق جمع المعلومات التابعة للمشكلة الأساسية والملاحظة.

تخطيط مراقبة الجودة (الرقابة الإحصائية للعمليات):

يعمل هذا التخطيط على توفير وسائل مرئية (مشاهدة) لمعرفة مدى مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات المحددة مسبقا. والشكل الموالي يقدم توضيح لهذا التخطيط.



تحليل باريتو:

يسمى هذا التحليل أيضا بقانون الكثرة التافهة والقلّة الهامة، حيث قام «جوزيف جوران» بصياغة واستعمال مبدأ باريتو الذي يعرف بمبدأ (٢٠ / ٨٠)، بحيث استخدم تخطيط باريتو في مواجهة الـ ٢٠% القليلة من الأسباب المسؤولة عن أغلبية مشكلات الجودة الـ ٨٠% إذ أن نسبة قليلة من الأسباب تكون مسؤولة في العادة عن أغلبية مشكلات الجودة.

حلقات الجودة:

حلقة الجودة هي فوج صغير دائم مكون من ٥ إلى ١٠ أعضاء متطوعين ينتمون إلى نفس الوحدة (ورشة، مكتب، مصلحة، مخبر...) أو لديهم اهتمامات مهنية مشتركة، يشرف عليها أقرب مسؤول مباشر في الهيكل التنظيمي. تجتمع الحلقة بانتظام من أجل دراسة وتحليل المشاكل اليومية التي تواجه العمال أثناء أداء هامهم والتي تخص الجودة، الأمن، الإنتاجية، التكاليف أو ظروف العمل، وتهدف إلى إيجاد الحلول المناسبة لتلك المشاكل باستخدام أدوات كالأساليب الإحصائية، يعرض أعضاء الحلقة الحلول على المسؤولين، وبعد الحصول على الموافقة يتم وضعها قيد التنفيذ وتتبع نتائجها.

ظهرت حلقات الجودة في اليابان عام ١٩٦٠ على يد كاورو إيشيكawa ثم انتشرت في باقي أنحاء العالم بداية الثمانينيات.

وقبل أن ننهي المحاضرة نسترجع سريعاً ما تم تعلمه



وفي الختام
أشكر لكم حسن استماعكم

