

تمهيد

هذا الكتاب متفرد، لأنه يوفر بأسلوب جديد أساساً لإدارة التحول إلى الجودة ويربط بين عناصر أكثر ثلاثة نماذج للجودة قبولاً على المستوى العالمى .

هذا الكتاب متفرد أيضاً، لأنه لا يخاطب العمليات الفنية للجودة. إنه كتاب عن المنظمات وإدارتها، تلك التى تعمل على تقديم ونشر أفضل عمليات الجودة الفنية.

إنه يوفر الإطار للعمل، والأدوات المطلوبة لأداء الواجبات الوظيفية. لا يقوم هذا الكتاب على النظريات المجردة. وبه النذر اليسير من الفلسفة. يحتوى على صفحات عديدة من الاقتراحات الإيجابية المعقولة، الخطوط العريضة، جداول الاجتماعات، قوائم المراجعة، الاستقصاءات، نماذج خلقتها خبرة سنوات عديدة فى وضع وتحويل نظم المنظمات. هذا بالضبط ما يحتاجه المدبرون والمهنيون: أدوات عملية، ومناهج واقعية تدعم وجهة نظرهم فى ثقافة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (T Q M) .

سوف تناقش خلق وصيانة نظام مبتكر للإدارة، يعمل على توفير نظام للجودة مع نضج نظام الإدارة. من الأخطاء التى يرتكبها كثير من المدبرين، التركيز على الجودة فى منهج إدارة الجودة الشاملة أى على الحرف Q فى مصطلح T Q M انها مصيدة لغير المتشككين المسالمين. نحن نريد أن نضعك على الطريق السليم: حيث التركيز على حرف M الذى يعنى الإدارة الشاملة للجودة أو T.M. Q وهو ما يحتاجه المدير. التركيز على عنصر الجودة فى بيئة تنظيمية غير مدعمة لأنواع الأنشطة والأفعال التى تحقق الجراة والإقدام فى مجالات الجودة يشبه تماماً، وضع بذرة جيدة فى تربة رديئة.

سوف يساعدك هذا الكتاب على تحقيق التحولات المرغوبة، إنه يعطى إهتماماً خاصاً لإدارة التغيير: Managing Change .

من الأمور المخيفة ما تشير إليه التقارير بأن حوالى ثلثى مشروعات إدارة الجودة الشاملة تتعرض للفشل. كان يجب ألا يحدث ذلك نحن نعرف كيف

نتفادى الفشل .

ومن ثم يبدو أن هناك ترددا كبيرا فى مواجهة المنطق القائل: «اعمل شيئا ما لتعزيز قوتك التنافسية محليا ودوليا». لماذا يوجد لدينا متفرجون فضوليون، ولا يوجد أفراد نشيطون ومتحمسون؟ بسبب عدم وجود ألفة وتعود مع كيف تبدأ عملية تحويل المنظمة؟ نحن نستطيع أن نتناول ذلك .

تشير الأدلة المتراكمة إلى وقوع أخطاء واضحة فى بداية الشروع فى إحداث التغيير. السبب الأكثر وضوحا، هو العمل فوق طاقاتك وإمكاناتك. يعنى هذا، أن الشركات ذات الإمكانيات والموارد المتواضعة، والأفراد الضعفاء، يطلب منها أن تبدأ جهود التحسين من موقف ضعيفا أو أوضاعها المتدنية يجب التصدى للمشكلات الواضحة بحلول واضحة. سوف يقدم هذا الكتاب المساعدة المطلوبة، فقد تم تصميمه ليكون قابلا للتكيف طبقا للظروف المعينة بكل منظمة. تستطيع الشركات المعقدة فى تنظيمها، ذات الوفرة فى مواردها، والخبرات العالية فى أفرادها أن تواجه تحديات التحسين الأكثر صعوبة مرة أخرى. سوف يساعد هذا الكتاب بمداخله المرنة، وأدواته التى يمكن تفصيلها لتناسب الظروف والمواقف المختلفة: Tailorable Tools .

نحن نعرف بأن البداية ليست كل الحكاية - ربما ليست نصف الحكاية. من الصعب أن تخطط منذ اللحظة الأولى. إلى أين تريد الذهاب، وكيف تصل إلى حيث تريد. يجب عليك أن تفعل الكثير. نحن لدينا ما يمكن أن نسميه عملية النظام دائم الخضرة والإزدهار: Evergreen System Process، تم تصميمه للتأكد بأن التغيير، سوف يستمر فى قوته ونتائجه الإيجابية. عدد قليل جداً من المديرين هم الذين أخذوا وقتهم لإمعان النظر إلى المستقبل، واتخذوا الخطوات التى تضمن لهم استمرارية المشروعات التى بدأوا فى تطبيقها. عندما تجدد المبادرة الجديدة أنها قد انحدرت إلى مأزق صعب (عادة بعد مضى فترة تتراوح ما بين عام إلى عام ونصف العام)، يصبح من غير المحتمل إنتشالها، وعودتها إلى الطريق الصحيح.

فيما بين التخطيط، وخلق الرؤية - والتأكد بأن الرؤية تبقى دائما الخضرة

والإزدهار توجد عملية التحول الفعلية (وإذا شئت إدارة التغيير). التى يجب أن يتم تنفيذها.

نحن لدينا آلية بسيطة ومؤكد لإحداث هذا التغيير:

نطلق على هذه الآلية: ثلاثية الجودة الشاملة : **Total Quality Triad**

إنها تفعل الكثير فى إدخال التغيير على المستويات التشغيلية. تم تصميم الكتاب لكى يتحقق غرض الثلاثية فى أربعة أجزاء:

١ - خلق نظام لإدارة الجودة.

٢ - طرق كل الأبواب الموصلة إلى الحكمة والرشد فى إدارة الجودة على المستوى العالمى.

٣ - تطبيق نظام جوائز إدارة الجودة.

٤ - الحصول على جائزة الأداء تقديراً لنظام إدارتك للجودة.

تغطى هذه الأجزاء الأربعة نموذج تأكيد الجودة التقليدى.

(خطط - افعل - راجع - اعمل : Plan - Do - Chek - Act) ، ونموذج مدخل النظم فى الإدارة: الرؤية - الغرض - الاهداف - التطبيق - التقييم - التصحيح - إعادة الدورة.

Vision - Mission - Goals - Implementation - Evaluation - Adjustment - Recycle.

نوصى أيضاً بالأنشطة الثلاثة التالية فى مجال ثلاثية إدارة الجودة الشاملة:

T Q M Trilogy.

الانتقاء من بين عناصر ثلاثية الجودة الشاملة على أساس مدى مناسبتها وقابليتها للتطبيق (سلسلة الأيزو 9000 ، معايير بالدريدج ، وجائزة ديمينج: (Iso 9000 Standards, The Baldrige Award and The Deming Prize).

وذلك لتصميم نظام إدارة الجودة.

• وضع العمليات والإجراءات لتطبيق النظام. يتضمن هذا النشاط ثلاثة آليات.

- إدارة الجودة الشاملة: نظام شامل لتوصيف وتوجيه المدخل والتقديم.
- قياسات الجودة الشاملة: سجل أحوال متابعة ذاتية، لتسجيل الأفكار والمساهمات.

- إجتماعات الجودة الشاملة: دليل فرق وجماعات العمل الجماعى من أجل الجودة.

• هذه العناصر الثلاثة فى مجموعها تشكل ثلاثية الجودة الشاملة⁽¹⁾.

• بحث إستمرارية وحيوية النظام ومساعدته على النمو والإردهار من خلال تطبيق النظام الدائم الخضرة.

تذكر أن السر فى النجاح يكمن ببساطة فى نظام إدارة الجودة، بدلاً من نظام إدارة الجودة. (لاحظ التركيز فى الجملة الأولى على الإدارة، وفى الثانية على الجودة). يقوم الكثير من مشروعات تحسين الجودة على مجرد صقل وتلميع برامج تأكيد الجودة.

ولسوء الحظ، لا تحقق هذه المشروعات أهدافها. قد يترتب على هذه البرامج جودة إدارة العملية، ولكنها لا تفعل شيئاً فى تحويل المنظمة وثقافتها إلى نظام إدارة الجودة.

من أهم إسهامات مصممى نموذج جائزة بالدريدج إثراء أنشطة الجودة الفنية بالتركيز على تقديم إعتبرات تنمية وسلوك المنظمة: أوجد ذلك نموذجاً عاماً للإدارة مناسباً ومقبولاً. ساعد نظام تقييم معايير نموذج بالدريدج، على التحسين المستمر للجودة عن طريق إكتشاف المجالات التى تحتاج إلى تقوية وتصحيح أوضاعها. إذا أضفنا إلى معايير بالدريدج، كل من مقاييس الأيزو

(1) على القارىء الكريم ملاحظة الفرق الدقيق بين ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ونكتب TQM Trilogy رهى عنوان الكتاب. وثلاثية الجودة الشاملة ونكتب TQ. Triad (المترجم)

9000 وجائزة ديمنج (اليابان) يصبح لديك إطارا لموضع نموذج عام للإدارة.
General Management Model.

تلخيصا لما سبق، سوف تمثلك ثلاثية إدارة الجودة الشاملة. بنموذج عام ناجح للإدارة، يمكن توظيفه في وضع عملية شاملة للجودة. يقدم لك هذا الكتاب أكثر من ذلك، حيث تمجد الأدوات التي تساعدك على توفير ثقافة إحداث التغيير والعمليات التي تساعد على تحويل منظمتك. نحن ندعوك على تفصيل نظام إدارة الجودة الخاص بمنظمتك. يجب أن يتم الاختيار من بين البدائل المطروحة هنا.

ولأن هذا الكتاب عبارة عن حقيبة للأدوات والمعدات. فسوف تمجد داخله العديد من الفرص للتفكير والبحث عن ما هو أفضل بالنسبة لمنظمتك، ونأمل أن تكون قادرا على وضع عمليات الجودة الخاصة بك طبقا لظروفك وإحتياجاتك الذاتية.

ومن ثم فإن هذا الكتاب يختلف تماما عن الكتب الأخرى التي تعرضت لموضوع الجودة الشاملة. إنه دليل متفرد إلى الإدارة الناجحة للجودة.

المؤلفان

Frank Mahoney

Carl Thor

مقدمة

فى الدراسة التى قام بها كلا من (جون. ب. كوتر John.P. Kotter و جيمس. ال. هيسكت Tames. Heskett وقد تضمنها كتابهما: ثقافة وأداء الشركة Corporate Culture and Performance، استنتج الباحثان أن القيادة الفعالة هى القادرة على إحداث التغيير الناجح لتحقيق الثقافة التنظيمية الصحيحة والقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

تقنع القيادة الفعالة أفراد المنظمة بوجود أزمة ما (عادة بسبب المنافسة أو بيئة العمل)، وتطلعهم على الرؤية الجديدة، ومجموعة الإستراتيجيات التى تترجم الرؤية إلى واقع محسوس، وتحفز الآخرين على قيادة التغييرات اللازمة للتطبيق.

يبحث القادة من وجهة نظر «كوتر وهيسكت» - عن تحقيق النجاحات السريعة ولكنها مستدامة، ويوظفون نتائج مبادراتهم الناجحة فى دفع التغيير الثقافى. يذيع القادة رؤيتهم فى لغة واضحة ومحددة، يدلون بتعليقات عامة عن أصحاب المصلحة فى منظماتهم، (وخاصة العملاء)، وعن القيادة (الانتقاد اللاذع للبيروقراطية المفرطة)، وتعليقات محددة عن الممارسات والإستراتيجيات الأساسية. وفى كل هذه الحالات يلقون الضوء على الثقافات التى يحبذونها لكى تعبر أفعالهم عن مصداقية أقوالهم، وتأتى نجاحاتهم لتؤكد المعانى الحقيقية لكلماتهم.

حقيقية معدات وأدوات القيادة

يحتاج القادة على كل المستويات إلى مناهج لإحداث التقدم، واضحة، عملية، سهلة التوصيل، ومألوفة. يخاطب هذا الكتاب هذه التحديات ويقدم ما يشبه حقيقية المعدات والأدوات للقادة والمديرين، سوف تجد

إقتراحات عملية ومعقولة، ما قل ودل، الخطوط العريضة، قوائم حصر، استبيانات، ونماذج.

نقدم للقادة ما يحتاجونه بالتفصيل الدقيق: المناهج اللارمة لتدعيم رؤيتك فى ثقافة إدارة الجودة الفعالة. بدلاً من الهتاف والصياح المدوى عن الحاجة للتغير، نأخذ بيدك إلى كيفية تكوين رؤية محددة، وإستراتيجيات عملية لوضعها موضع التنفيذ.

تتناول هنا أربعة أجزاء، وثلاثة أنشطة رئيسية.

The Parts

- الأجزاء

تغطى الأجزاء كلا من النموذج التقليدى لتأكيد الجودة: خطط إفعال - راجع - إعمل، ونموذج مدخل النظم فى الإدارة: الغرض - الهدف - التطبيق - التقييم - التعديل - المساءلة - إعادة الدورة. وهى كالتى:

١ - إنشاء نظام الإدارة الشاملة للجودة.

٢ - إستخلاص الحكمة فى إدارة الجودة على المستوى العالمى:

The Trilogy.

٣ - تطبيق نظام الإدارة الشاملة للجودة.

٤ - الإرتقاء المتواصل بنظام الإدارة فى منظمتك.

- الأنشطة:

يناقش الكتاب الأنشطة الثلاثة الرئيسية التالية:

١ - عملية تمحيص وغرلة عناصر ثلاثية إدارة الجودة الشاملة المناسبة والقابلة للتطبيق:

- معايير الآيزو 9000 (فى التسعينيات) ISO 9000.

The Deming Prize .

- جائزة ديمينج .

- جائزة مالكولم بالدريدج للجودة على المستوى القومى .

The Malcolm Baldrige National Quality Award .

لتصميم وإنشاء نموذج الإدارة الشاملة .

٢ - تطوير عمليات وإجراءات تطبيق النموذج . يتضمن ذلك ثلاث مطبوعات «كتيبات» .

- إدارة الجودة الشاملة TQ Management : دليل عام للنظام .

- قياس الجودة الشاملة TQ Metrics : دفتر أحوال لتتبع القياسات ذاتيا .

- اجتماعات الجودة الشاملة TQ Meetings : إرشادات للعمل الجماعى فى فرق وجماعات الجودة .

يطلق على هذه الآليات الثلاثة «ثلاثية الجودة الشاملة» . والتي يفرد لها هذا الكتاب معظم صفحاته .

٣ - الخطوات الأساسية فى تقديم وإثراء التحولات الناجحة : أى وضع نظام الازدهار والاختضار الدائم موضع التنفيذ . Evergreen in action .

الهدف: نظام الإدارة الشاملة للجودة

يهدف هذا الكتاب أن ينقل للقارئ من خلال صفحاته المختلفة رسالة فحواما أهمية وضع وتطوير نظام إدارة الجودة. نظام إدارة الجودة بالمفهوم التقليدى TQM. هو ما نعرفه منذ سنوات تحت عنوان برنامج تأكيد الجودة.

Quality Assurance Program إنه ضيق الأفق، متخصص، وإحصائى. يتضمن نظام إدارة الجودة عملية تأكيد الجودة كأحد عناصره، ولكنه بالإضافة إلى ذلك فإنه يشمل المنظمة ككل، يصل ما بين المورد من خلال عملياته وبين العملاء، يشرك ويقوى كل العاملين، ويستخدم أنواع عديدة من البيانات لإثراء التخطيط وإتخاذ القرار. نظام للإدارة جديد ومحسن يتم إنشاؤه والمحافظة عليه هو المطلوب الأول، ، عندما يبلغ النظام مرحلة الرشد والنضوج، يمكن أن تكون الجودة من أهم ثمراته. يوجد دليل قوى على أن كثيرا من مبادرات الجودة كانت مخيبة للآمال، حيث أن التركيز كان على عنصر الجودة فقط دون الأخذ فى الاعتبار العوامل التى تجعل الجودة تزدهر وتدوم... المنهجية التى نطلق عليها «النظام الدائم الخضرة».

يتطلب تحقيق النجاح إستخدام التجارب والخبرة التى تتيحها ثلاثية إدارة الجودة الشاملة فى إنشاء نظام إدارة فى أفضل صورة. عندما يتحقق لك ذلك، فإن عنصر الجودة يمكن أن يضاف من خلال ثلاثية أنشطة الجودة الشاملة لترقية التغيير الثقافى فى منظمتك. توفر الإدارة حيثثذ القوة، المادة، والتكامل، وكل ما يلزم لجعل عنصر الجودة ناجحاً بصفة دائمة ومستمرة.

معظم المنظمات التى تتمتع ولو بدرجة متواضعة من النجاح فى السوق لديها بالفعل برنامج لإدارة الجودة وجودة الإدارة. ومع ذلك، إن ما يحتاج إلى اهتمام خاص يتمثل فى بعدين خاصين بالأفراد، وثلاثة عناصر أساسية تضمنها برامج إدارة الجودة فى هذه الأيام.

People Dimensions

– أبعاد الأفراد

Leadership

١ - القيادة .

٢ - إدارة وتنمية الموارد البشرية .

Fundamental Program Elements : عناصر البرنامج الأساسية:

١ - الاندماج الشامل (T1) Total Involvement : نشاط تنظيمي على مستوى المنظمة .

٢ - التحسين المستمر (CI) Continuous Improvement ، عملية مستمرة .

٣ - التوجه بالعميل Customer Orientation ، تعريف بالمستخدم النهائي لاداء الجودة .

تذكر هذه الاختصارات "TICICO" لأنها سوف تظهر ثانية في هذا الكتاب .
سوف يتبع عند استخدام هذه العناصر الثلاثة منذ البداية ، أو إذا تنفس الجميع في جو نقي منذ الحظاظ الأولى لمبادرة الجودة ، أنواعا من نتائج إدارة الجودة التي تتمناها ونحتاجها معظم المنظمات .

يجب أن تفصل كل منظمة الإدارة الشاملة للجودة التي تناسبها TMQ .

لكي يعكس نظامها آراء قيادتها، ويعبر عن موقفها الثقافي والتنافسي يجب أن تختار من بين مناهج عديدة لتعريف نظام إدارة الجودة: يساعدك هذا الكتاب على اختيار الأفضل بالنسبة لك .