

الباب الأول

إنشاء نظام الإدارة شاملة للجودة

TMQ

الباب الأول

إنشاء نظام الإدارة الشاملة للجودة

Creating a Total Management Quality (TMQ) System

لا يخاطب هذا الكتاب نظام إدارة الجودة من منطلق منهج (TQM) ولكنه يعتمد أساساً على نظام الإدارة الشاملة للجودة (TMQ). وهنا لا بد أن يطفو إلى الذهن السؤال التالي: لماذا هذا التحول في التركيز؟ لقد فشل عدد كبير من مشروعات الجودة الشاملة، ويبدو أن أحد المؤشرات العامة للفشل تمثل في نقص العناصر المدعمة في نظام الإدارة - بالإضافة إلى الثقافة الإدارية - التي يتطلبها تحقيق النجاح بصفة أساسية والمحافظة عليه بصفة مستمرة.

غير أن هنالك سبباً جذرياً لهذا الفشل، تمتد وتشعب خلاياه في تاريخ الإدارة. على الرغم من المحاولات والجهود المتتارة هنا وهناك، فإن عمليات وأنشطة الإدارة لم تكن وتوثق إلا منذ حوالي ثلاثين عاماً. لم يكن يوجد قبل هذا الوقت ما يطبق عليه الآن «نظام الإدارة الشاملة». في أواخر الستينات فقط، بدأ «رينسيس ليكرت Rensis Likert» في أن يكرس جزءاً كبيراً من حياته المهنية لتقنين وتعظيم النظم العامة للإدارة. ومن أشهر أعماله في عام ١٩٧٦: المنظمة الإنسانية: إدارتها وقيمتها The Human Organization Its Management and Value كان مجهوداً ضخماً لتعريف نظام الإدارة الفعال: لنجح نظام «ليكرت» وسارعت إلى تطبيقه شركات كثيرة في مجالات مختلفة: منظمات بترولية، وفي صناعة السيارات والإلكترونيات، وحققت التطبيق لديها فوائد جمة. ولكن لماذا لم ينتشر النظام؟ حسناً، لقد كانت طموحات النظام كبيرة جداً في «علامات التميز»، وتقييماته الكمية للأنشطة الجارية، كما أنه بالغ في توصيف الثقافة التنظيمية المدعمة لنظام.

أيضاً جعل هذا النظام من القادة متفهمين، وأكثر تدخلاً في شئون مرءوسيهـم
لأنه يتطلب منهم الاندماج المستمر لإحداث التحسين والتغيير.

والآن جاء الوقت الذي يعيد لقيم ومبادئ ليكرت في الإدارة مكانتها. لقد
اكتشفنا أن العديد من مفاهيمه ليست فقط يمكن استخدامها للإنشاء والمحافظة على
نظم إدارة الجودة، ولكن يجب أن يتم ذلك.

توجد الآن فرصة ذهبية لتحسين نظم الإدارة، حيث لدينا ثلاثة نماذج مقبولة
واسعة الانتشار تم تصميمها لارتقاء وتحسين الجودة:

معايير الأيزو 9000، جائزة ديمينج، وجائزة مالكولم بالدريدج. لكل نموذج
منها أبعاد الإدارة الخاصة به، ولكن حينما تجتمع معاً تكون فيما بينها ما يشبه العصي
السحرية يستخدمها أولئك الذين يريدون إقامة نظام الإدارة الشاملة للجودة.

وهذا ما يطلق عليه ثلاثية إدارة الجودة الشاملة The TQM Trilogy

لماذا اللجوء إلى ثلاثية إدارة الجودة الشاملة؟ لأنها توفر منجماً يحتوى كنزاً من
حكمة الإدارة Management Wisdom. بالإضافة إلى أن هناك وعياً وإدراكاً
على المستوى الدولي لمكوناتها وقبولاً واسعاً لعناصرها.

خصائص ثلاثية إدارة الجودة الشاملة:

• تحتوى ثلاثية إدارة الجودة الشاملة على وسيلة قوية لتدشين نظام فعال للإدارة
يعمل على إتاحة فرصة ممتازة لتوفير الوقت والأموال أثناء تحوله السريع والواثق إلى
الثقافة الإدارية المناسبة.

• تستمر الثلاثية المتاحة من الخبرة والممارسات التنظيمية الجيدة أحسن استثمار
حيث تبدأ من نقاط النجاحات في الإدارة وتأكيد الجودة التي تحققت.

• قابلة للتشكيل والتفصيل بحسب طبيعة وظروف كل المنظمات تقريباً، ذلك
لأنها عالمية في مفاهيمها وسماتها الإدارية.

• إنها تذهب أبعد كثيراً من مجرد التوجه التقليدي للربح، كما أنها تطبق في
قطاعات عديدة من الأعمال.

إنها تضمن سرعة تحقيق النجاح، لأنها تقوم على طرق وإجراءات صحيحة ومجربة، ومن السهل شرحها وتعلمها.

يعد الباب الأول مسرح العمليات عن طريق تقديم التفاصيل الدقيقة اللازمة للأنشطة التخطيطية، وإقامة النظام الدائم الخضرة. **The Evergreen System**

- تلك العملية التي تساعد على بقاء واستمرار نظامك على المدى الطويل.

الفصل الأول

التعرف على نظامك في الإدارة
« عملياته وحدوده »

الفصل الأول

التعرف على نظامك في الإدارة، عملياته وحدوده

الحصة التسويقية عامل أساسي في الربحية، وتلعب الجودة دوراً محورياً في تحديدها. تستمر المنافسة الدولية في ضغوطها على الحصة التسويقية، كما أن حساسية المستهلك المتزايدة للجودة في الداخل تجعل الموقف أكثر تازماً.

ولكن هناك الكثير الذي يجعل الشركات الربحية يمكنها أن تستفيد أكثر من مجرد الحصة التسويقية، وفي نفس الوقت تستطيع الشركات غير الربحية أن تجني ثمار هذه الثلاثية. كيف؟

تؤثر مفاهيم الجودة إيجابياً على طريقتك في أداء الأعمال: وهذا يعني نشر ثقافة الجودة في كل أرجاء المنظمة، والاهتمام الواعي بالتحسين المستمر، والتركيز على النتائج. يوجد الآن في الفكر الإداري معرفة كافية حول كيفية تحسين الفعالية الشاملة للإدارة. تتناول هذه المعرفة إنشاء العمليات والبناءات التي تؤدي إلى تحسين ليس فقط الحصة التسويقية، ولكن الأداء التشغيلي، علاقات الأفراد والمشاركين، أداء المورد، والتركيز على رضا العميل «المستهلك». تعمل نظم الإدارة الشاملة للجودة على خلق مناخ تنظيمي مثير داخل المنظمة، تحسين الاتصالات اليومية، أن يتحدث الجميع لغة ومصطلحات مشتركة، إثراء العمل الجماعي بزيادة حساسية المديرين والمشرفين إلى مشاركة الأفراد، والتوسع في استخدام التغذية المرتدة.

حجر الزاوية في هذه النظم أن تحيط الإدارة بجهود الجودة. كي تنجح نظم الجودة، يجب أن يصل نظام الإدارة بها إلى درجة لا يعلى عليها. لقد أصيبت كثير من المنظمات بالإحباط، وفشلت مشروعات نظم جودة عديدة. لسبب بسيط وهو أن التركيز كان على الجودة وليس على الإدارة. الدرس المستفاد من أخطاء الماضي، والجهود الزائدة في إنشاء نظم الجودة هو كالاتي: الطريقة الوحيدة للحصول على أعلى فائدة نتيجة استثمارك للوقت والموارد المتاحة، تأتي من التركيز أولاً على نظام إدارة المنظمة، ثم بعد ذلك العمل على إحداث التحسينات في نظم الجودة جنباً إلى جنب مع التحسينات في نظم الإدارة.

الاعتبارات التمهيديّة

حتى الآن ربما يستغرقك التفكير، في ذلك التشوش وخط الأوراق الناتج عن النظرية التي تقول بأن كل شيء منظم في حدونه بطريقة خطية Linear، وأن العديد من الأشياء في النظم تحدث مترامنة. من الصعب تتبع السبب والنتيجة Cause and Effect، حقيقة تبدو الأشياء مبعثرة ومختلطة، ولكن في الواقع هناك علاقات سببية بين ما قد يبدو من علاقات عشوائية. كلما استطعنا أن نزيد من ملاحظتنا وقياسنا كلما ظهرت الأشياء أقل تشوشاً، وبعبارة أخرى، ولكن لسوء الحظ، لا نستطيع أن نلاحظ ونقيس هذه الأشياء بدقة باستخدام الأساليب المتاحة لنا حالياً.

يحتاج البدء في ممارسة أي شيء جديد إلى الكثير من النشاط والذكاء، وبالتالي فإن البدء في أي شيء جديد في المنظمة يحتاج إلى تخطيط شامل ووعي. أحد المداخل الرئيسية للتخطيط الفعال أن تسأل نفسك الأسئلة الصحيحة. تستطيع بهذه الطريقة أن تجعل كل المسائل التي يجب معالجتها تطفو على سطح فكرك ووجدانك. فيما يلي سبعة أسئلة أساسية يجب أن توجهها إلى نفسك. سوف تدرك قيمة الإجابة سريعاً - مهما كانت هذه الإجابة - لأنها سوف تساعدك على تركيز استثمارك لجهودك ومواردك. وسوف تستمر هذه الأسئلة مفيدة وفعالة، طالما أنك مستمر في تطبيق منهج الإدارة الشاملة للجودة:-

- ١ - كيف ترى ردود فعل أفراد منظمتك حول حاجتها إلى أهداف جودة الإدارة والتحسين المستمر في المدى الطويل؟
- ٢ - ما هي الأهداف والظروف التنظيمية المحددة التي يجب أن تدعم إنشاء نظام إدارة الجودة Quality Management System (QMS)؟
- ٣ - هل منظمتك تتعرض لضغوط من العملاء لتوثيق أو تحسين الجودة؟ ماذا يجب أن تفعل؟
- ٤ - هل لدى منظمتك معلومات حقيقية عن حاجات وتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين؟ إذا لم يكن ذلك متوفراً، ماذا يمكنك عمله لعلاج الموقف؟

٥ - ماذا سوف يكلفك الحصول على إلتزام أفرادك أو زملائك، لكي تأخذ على عاتقك تبني مبادرات إدارة الجودة أو نظام الجودة سواء كانت مشروعات جديدة أو التوسع في مشروعات قائمة؟ من الذي يجب أن يأخذ هذا على عاتقه؟

٦ - هل تقبل ثقافة منظمتك منح العاملين بها حق التصرف واتخاذ القرارات: Empowerment؟ تذكر بينما مصطلح الاندماج Involvement، شائع الاستخدام في كثير من المنظمات، فإن المصطلح الأول Empowremnt يعتبر أكثر قوة في منح الصلاحيات والسلطات في كثير من الأفعال.

٧ - هل منظمتك على استعداد أن تجعل من الجودة محور اهتمامها على أساس دائم ومستمر، وبناء على معايير عالية، ونتائج متميزة لكي تكون منظمة على المستوى العالمي؟ تحتاج كل منظمة أن يكون للإدارة بها أهداف لكي يتم إدارتها بفاعلية. وهذه بعض الأمثلة:

أهداف ترتبط بصورة مثالية مع الإدارة الشاملة للجودة TMQ

- الاهتمام الدائم والمستمر لجودة، الإنتاجية، والأداء التنظيمي.
- فهم التحديات الاقتصادية المحلية والعالمية.
- الحصول والمحافظة على ميزة تنافسية
- قبول الفرد أو المشارك لأداء المبادرات الجديدة
- منح حق التصرف واتخاذ القرارات للفرد والفريق في المسائل المتعلقة بالجودة
- تفعيل المساءلة من خلال القياس والمقارنة مع الآخرين.
- شحذ عملية التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين لتحسين مجالات العمل المشترك.

مع أن هذه الأهداف وغيرها قد تكون مقبولة، ولكننا نجد أن نظام TMQ له متطلبات خاصة من الصعب تحقيقها، على الأقل سريعا، (تبني كثير من المنظمات كليات الجودة على مراحل، ومن خلال استراتيجية برنامج استكشافي Pilotl).

فيما يلي بعض الأمثلة:

التعرف على متطلبات العميل وتوقعاته وتلبيتها، في الوقت المناسب، وفي حالة ظهورها وفي كل الأوقات.

- الإدارة المانعة، وليست العلاجية عن طريق التفتيش. تأكد بأن الجودة لا يمكن تحقيقها بألية التفتيش.

- استخدم كل ما تملكه من هيمنة على جودة المورد، ولتكن لك علاقات قوية معه.

- باشر قياس تكاليف الجودة، علامات التميز، والقياسات الأخرى لتبرهن على أن الإدارة المانعة ومنح العاملين حق التصرف، تعتبر الاختيارات المثلى للتكاليف.

- احرص على إدارة تقديم نظام الإدارة والتغييرات المرتبطة به بعناية فائقة.

- خذ الوقت الكافي لتحقيق ذلك.

- درب أفرادك على مستويات تنافسية مناسبة في مهارات الجودة والمهارات التنظيمية الأخرى.

- اعمل على إعداد الأفراد لكي يؤدوا ممارسات تأكيد الجودة، ويضعوا الإجراءات السليمة.

- ناضل من أجل اختيار أكبر التحسينات والأداه الشامل للوصول إلى المستويات العالية.

- هل يمكنك تناول هذه الأنواع من المتطلبات؟ إنها حيوية للإقامة والمحافظة على

نظام الإدارة الشاملة للجودة

TMQ.

- هل أنت مستعد لقبول أنواع القيم التي تحتاجها TMQ؟

فيما يلي بعض الأمثلة: -

Equitable And Ethical

- قيادة عادلة وأخلاقية

- اتصالات أفقية ورأسية مع التعاون بين الأفراد والجماعات.

- الاعتراف ومنح حق التصرف للفرد، وللمشارك.

- التدريب والتنمية بصفة عامة، وعلى طرق الجودة بصفة خاصة.
- التشجيع على الابتكار، والمخاطرة.
- تأمين السلامة وحماية البيئة.
- ثقافة التحسين المستمر والتركيز على المستقبل.
- علاقات وضمانات فعالة للعميل
- مشاركة فى التخطيط وعلاقات فعالة مع المورد.
- قرارات تنظيمية تغطي فترة زمنية طويلة.
- يتضمن نظام الإدارة الشاملة للجودة دائماً تحولات نمطية، وهذا يعنى أنواعاً ضخمة من التغييرات
Huge Changes .
- وهذه بعض التغييرات الضخمة التى قد تواجهها:
- استخدام نظام لقياس وتحقيق رضا العميل، لقد أصبح العميل (الداخلى والخارجى). معياراً رئيسياً للنجاح.
- إنشاء طرق للتحسين المستمر تتناول كل عمليات المنظمة، وعلى أساس تكاملى.
- مشاركة الأفراد على كل المستويات فى تحقيق الجودة، ومنحهم حق التصرف لتأكيد الجودة.
- التحرك نحو إدارة الفريق، مع تخفيض عدد المشرفين ومستويات الإشراف.
- تغيير نظم الموارد البشرية التقليدية لتحل محلها ثقافة المساواة، والبعد عن جو التخويف وإثارة الفرع.
- الاهتمام والتأنى عند إقرارك إدخال النظام الجديد، لكى يأتى صحيحاً فى الفهم والتطبيق بعد أن تكون قد أمعنت النظر فى أنواع التغييرات، والتحويلات النمطية، التى سوف تواجهك. دعنا نستمر فى تنشيط نظامك فى منهج TMQ عن طريق تحديد ثلاث خطوات لا غنى عن اتباعها. هذه تنير لك الطريق إلى حيث تبدأ تصميم نظامك ولكن الاحساس العام سوف يحدد بل ويملى حجم وإيقاع التغيير المطلوب.

المدخل الأساسي لإنشاء نظام TMQ

من أكثر الأمور أهمية للنجاح أن يكون لك مفهوم Concept عملي وسهل في تقديمه ويمتاز بالشمول - مفهوم يمكنه أن يبقى فعالا وأن يستمر طويلاً. فيما يلي نقدم مدخلاً مباشراً وبسيطاً لتصميم النظام الذي يتكون من ثلاثة عناصر:

١- مناولة التجهيز والإعداد.

٢ - وضع محتويات النظام.

٣ - إنشاء عملية تطبيق وصيانة النظام

١ - مناولة التجهيز والإعداد Handling The Preparation

توجد سبع خطوات تجهيزية لا بد من أدائها، قبل أن تنتهي من تصميم النظام:

١ - أنشئ خطة استراتيجية أو راجع الخطة القائمة للوصول إلى الأهداف المناسبة من جودة الإدارة وإدارة الجودة.

٢ - ضع الفرص والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من إدارة الجودة.

٣ - قيم المركز الحالي لجودة الإدارة وإدارة الجودة بالمنظمة.

٤ - تأكد من وجود تكامل في خطط أو التخطيط على مستوى المنظمة.

٥ - حدد مهام وفرص فرق العمل ذات الوظائف المتداخلة.

٦ - ضع نظاماً لمدخلات التغذية المرتدة مع الذين سوف يشاركون في النظام.

٧ - اعمل على تكامل عناصر النظام دائم الخضرة من أجل قبوله والمحافظة عليه.

وهذا يعنى العناصر التي تجعل النظام حيويًا ومنتعشًا باستمرار. كما سوف يجيء في الفصل (٢) والفصل (١١) يجب أن يتم ذلك الآن. لكي يكتب للنظام الدوام يجب أن تطبق هذه العناصر أولاً.

٢ - وضع محتويات النظام Establishing System Contents

يوجد الآن ثلاثة أنظمة للإدارة تتمتع بالقبول الواسع، التي يمكن أن تتكامل

وتتخذ لخلق نظام للإدارة على درجة عالية من الثقة والريحية: معايير الأيزو 9000، جائزة ديمينج، وجائزة مالكوم بالدريدلج، والتي تكون مجتمعة ثلاثية: TQM Trilogy. تقوم استراتيجية الثلاثية على تحديد وتكامل أبعاد إدارة الجودة المفيدة في هذه الأنظمة الثلاثة.

معايير سلسلة الأيزو 9000:

في عام 1987 أنشأت منظمة المعايير القياسية الدولية -International Standards Organization (ISO)، سلسلة المعايير القياسية للجودة إيزو 9000: ISO 9000 تستطيع الشركات التي تقابل هذه المعايير أن تسجل نفسها كإحدى شركات الأيزو 9000 وقد تم تسجيل أكثر من عشرة آلاف (10.000) شركة. في أكثر من ثلاثين دولة تهدف سلسلة الأيزو 9000 إلى تنشيط التجارة العالمية، عن طريق تقديم ضمان وتأكيد الطرف الثالث عن إمكانية المنظمة التي يتم تسجيلها في تلبية المواصفات المطلوبة وأن أداءها يصل إلى المستويات التفاوضية. تركز شهادة الأيزو على التنظيم، والسياسة الأساسية المتعلقة بالجودة. ومع ذلك، لأن الاهتمام هنا قليل حول كيفية إدارة المنظمة لذاتها، ولعلاقتها مع العميل، فإن شهادة الأيزو 9000 لا يمكن أن تقرر بأن الشركة هي الأفضل أو أنها من شركات المستوى العالمي.

جائزة ديمينج

أنشأ اتحاد العلماء والمهندسين الياباني Japanese Union of Scientists and Engineers (Juse)، جائزة ديمينج في عام 1951. تكريماً لعالم الإحصاء الأمريكي د. إدوارد ديمينج W.Edward Deming، تكريماً لإسهاماته الكبرى في إنعاش الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، وتبينها لمبادئ ومعايير الجودة.

ليست جائزة ديمينج مسابقة سنوية، إنها تقرير بأن منظمة ما قد حققت معايير معينة للجودة. بعد أن يقوم (Juse) بتدريب المنظمة التي ترغب في الحصول على الجائزة عن طريق استشارية لمدة غير محددة (ما بين سنتين إلى خمس سنوات)، يتم تشكيل فريق لإجراء المراجعة والاختبار لتقييم الموقف الحالي لأداء المنظمة من جهة، والإجابة على مجموعة بنود من قوائم الاستقصاء الخاصة بالجائزة. لا توجد قيود

على عدد الشركات التي تحصل سنويا على الجائزة.

تخلو بنود قائمة الاستقصاء من ذكر أى شيء عن رضاء العميل وهذا من أهم ما يؤخذ على طريقة تقييم جائزة ديمينج. تركز بنود المراجعة على الالتزام الدقيق بالمناهج الإحصائية، وحل المشكلات على المستوى التشغيلي فى كل أنحاء المنظمة.

جائزة مالكولم بالدريدج:

جائزة مالكولم بالدريدج القومية للجودة

The Malcolm Baldrige (National Quality Award)

سميت باسم وزير التجارة الأمريكى مالكولم بالدريدج، الذى دعم وساند فكرة إنشاء جائزة قومية للجودة لزيادة القدرة التنافسية للشركات الأمريكية، فى مواجهة الغزو اليابانى والأورى للسوق الأمريكية خاصة والعالمية بصفة عامة. صدر قانون الجائزة فى عام ١٩٨٧ لزيادة الوعى بالجودة فى الولايات الأمريكية. جاءت الجائزة نتيجة جهود سنوات عديدة من الدراسة المتأنية (ومقابلات أعضاء الكونجرس)، قام بها العديد من منظمات الجودة مثل «مركز الإنتاجية والجودة الأمريكى APQC» و«الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة: ASQC»، وكذلك عدد كبير من خبراء واستشارى الجودة. تم تمويل عملية الجائزة عن طريق مؤسسات خاصة أنشئت لهذا الغرض من الشركات والأفراد المعنيين والمهتمين بهذا الموضوع. يدير الجائزة وكيل عن القطاع الخاص (الآن الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة). يأتى القضاء والمحكمون غالبا من شركات القطاع الخاص. فى أى سنة لا يزيد عدد الفائزين على اثنين من كل فئة من الفئات الثلاث التى حددتها الجائزة (الصناعة، الخدمات، والأعمال الصغيرة: Manufacturing, Service and Small Business).

تختبر المنظمات المرشحة طبقا لسبعة معايير أساسية، وثمانية وعشرين فئة فرعية (بنود اختبار)، وتسعة وثمانين مجال نشاط على أساس التعديل الأخير للجائزة وعلى خلاف جزءى الثلاثية الآخرين، تضع جائزة بالدريدج رضاء العميل فى بؤرة اهتماماتها. توجد أساليب قليلة إجبارية، ولكن الحصول على الجائزة يتطلب توجهات وقائية أو مانعة. ومن أهم المتطلبات المثيرة للجدل، الجهود التى تتوقع

الجائزة أن تبذلها المنظمة لمقارنة مستوى أدائها في مقابل علامات التميز على مستوى الصناعة وعلى المستوى الدولي. قد لا يكون الاتجاه القوي للتحسين كافياً في حد ذاته للحصول على أعلى الدرجات إذا كانت المستويات الأدائية الأولية منخفضة.

تصدر الأحكام على أساس: المنهج، الانتشار، والتأثير. يأخذ «المنهج» في اعتباره الطرق المستخدمة. هل هي طرق وفائبة مانعة، فعالة، تم قياسها وتقييمها جيداً؟ يتطلب «الانتشار» إدارة الجودة الشاملة في كل أرجاء المنظمة، وليس فقط على مستوى الورش والعنابر، ولكن في المجالات والمكاتب المدعمة. تتضمن «التأثير» مستوى واتجاه الجودة والدليل على حدوث التحسين المتواصل، (ليس فقط في العام القادم)، وأن يكون هناك ارتباط واضح وقوي بين ممارسة الجودة والتأثير.

فروض ثلاثية إدارة الجودة الشاملة:

تفترض ثلاثية إدارة الجودة الشاملة بأن الاختيار الانتقائي من بين عناصر إدارة الجودة في كل من النماذج الثلاثة: مواصفات الأيزو، جائزة ديمينج، ومعايير بالدريدج يعبر عن إدراك سليم. تمثل عناصر الإدارة المختارة مستوى عالياً من التفكير الإداري على مستوى المنظمة أو الشركة لم يسبق تكوينه، فبدلاً من بذل الكثير من التكاليف واستهلاك الطاقة والجهود، يستطيع المديرون أن يقطعوا الشمار الياضعة من عناصر النماذج المعترف بها دولياً والمقبولة على نطاق واسع، حتى لو لم يتم بحثها جيداً، أو توضع تحت منظار النقد.

على سبيل المثال، نجد أن جائزة بالدريدج يتم تحسينها باستمرار، وتتغير إرشاداتها العامة سنوياً. أنت أمام تحديين كبيرين معاً: أن تختار العناصر المناسبة، وأن تنشئ نموذجاً للإدارة شاملاً وبطريقة مناسبة. تستطيع بذلك أن توفر لك الوقت، والجهد، والتكلفة ولكن ليس المجهود الذهني. يمكن من عناصر الثلاثية تكوين قوائم مراجعة تصبح الأساس في وضع دليل الجودة الرئيسي Master Manual (سيأتي ذكره فيما بعد)، الذي يصف عملية تشغيل أنظمة الإدارة المختارة أو المفضلة لديك.

نرى فيما يلي كيف يمكن التوفيق بين الأجزاء الثلاثة: بالدرج تقدم المصدر الأوسع مدى والأبعد أفقا. تضيف سلسلة الأيزو 9000 على المستويات التشغيلية: Operating Levels أما جائزة ديمينج فلإنها توفر فرصا متعددة للمعالجات الإحصائية المعقدة.

معايير أخرى للجودة:

أن تضيف أى معايير أخرى تفرضها تشريعات الدولة أو موثائق المهنة أو أى أعراف، والتي يمكن أن تكون ذات أهمية بالنسبة لك. راجع أيضا مشروعات الجودة الأقل شهرة، والتي تظهر حديثا إذا كانت تناسبك.

مفهوم دليل الجودة الأساسى (أو الرئيسى):

اختيار العناصر المناسبة، غالبا تلك التى تدعم إنتاجية وربحية المنظمة، ثم إنشاء دليل الجودة الأساسى، الذى سوف يدعم الفرص بين إدارتك للجودة. من الأمور الطريقة الملاحظة بأن آيزو 9004، والتي تغطى بصفة خاصة إدارة نظام الجودة، تقدم دليل الجودة كطريقة لوضع تقرير وتوزيع عوامل تدعيم الربحية والإنتاجية فى المنظمة، فى تناسب مع عملية التسجيل للحصول على شهادة الأيزو. إن الأفراد الذين يجرون المراجعة، سوف يلجأون باستمرار إلى دليل الجودة للحكم على مدى دقة وصحة إجراءات الجودة بمنظمتك. وسوف يقلبون أوراق الدليل، ويذهبون إلى تعليمات التشغيل ليسروا إذا ما كان أفرادك يؤدون طبقا لما يدعم ويساند مؤشرات الإنتاجية والربحية. ومن جانبنا، قد استخدمنا مفهوم دليل الجودة إلى ما هو أكثر اتساعا وأبعد عمقا من ذلك.

يقوم دليل الجودة بدور المضبطة لأطراف التعامل مع المنظمة أو ما يطلق عليه «البروتوكول» لإحداث التغيير التنظيمى. يوفر دليل الجودة الدليل، الأولويات، الموافقات التى يستطيع الأفراد الرجوع إليها، إذا وجدوا أنفسهم فى موقف تصارع مع تاريخ أو عناصر تنظيمية أخرى. من منظور تكنولوجيا إدارة التغيير، يعتبر دليل الجودة الأساسى أداة ذات فائدة كبيرة. سوف يختلف دليل الجودة الأساسى من منظمة إلى أخرى بحسب الحجم، ونطاق وطبيعة النشاط، ولكن بصفة عامة، يجب

أن تبدأ لبناته من الوحدات التنظيمية، حيث توجد مجموعة قليلة من الأوراق، ويتدرج إلى المستويات التنظيمية العليا. أنظمة الفصل (٦)، حيث مزيد من التفاصيل حول كيفية إضافة نماذج جديدة مقترحة لتتبع العمليات والإجراءات.

المعيار الذى تقرر على أساسه ضم هذا العنصر أو ذاك هو مدى تدعيمه لفرص وخطط منظماتك. يجب أن تكون هناك أيضا طريقة لإدخال عامل أو آخر لتفعيل التحسينات والتعديلات، وذلك عندما تكتسب الخبرة، وأبعاد أجزاء الثلاثية Stan-dards, Prize and Award تتحسن بمضى الوقت. (انظر الفصول من ٣ - ٥ لمزيد من الشرح عن المساهمات التى تتيحها عناصر الثلاثية).

بعد أن تختار العناصر المناسبة، ابدأ فى إعداد تركيبة «توليفة» من معايير الجودة على مستوى الوحدة التنظيمية، لإعطاء نظامك الهوية والتركيز. صمم واستخدم نماذج للمتابعة لتسجيل التقدم الذى تحققه.

٣ - إنشاء عملية تطبيق وصيانة النظام:

يجب أن يمتاز منهج إدارة الجودة بسهولة فهمه، وجاذبيته لمديرى التشغيل. كن على حذر من المبالغة فى التفاصيل، والمتطلبات الإدارية المربكة أو المعقدة. تشكل مجموعات المواد الثلاثة ثلاثية الجودة الشاملة وهى:

- إدارة الجودة الشاملة «التوصيف الأساسى» TQ Management
- قياسات الجودة الشاملة «سجل أحوال للمتابعة الذاتية» TQ Metrics
- اجتماعات الجودة الشاملة «توجيهات لفرق وجماعات العمل»

TQ Meetings .

ثلاثية الجودة الشاملة: The TQ Traid

١ - إدارة الجودة الشاملة: إنه الكتاب - الفلسفة، الاهداف، المفاهيم، التنظيم التى تصدر عن المنظمة استناداً إلى المناهج المحلية لإدارة الجودة بطريقة شمولية. هذا الكتاب عبارة عن سجل مطبوع يتكون ما بين خمسة وثلاثين إلى أربعين صفحة، لنشر موضوعات مثل الأغراض، الفلسفة، التنظيم، طرق التحسين والإحصائيات

بين أفراد المنظمة.

٢ - قياسات الجودة الشاملة: إنه سجل أحوال شخصي، «مذكرة جيب» تستخدم لتدوين كل من القياسات والأفكار، التي تتحرك عادة مع الفرد الذي تعنيه هذه المعلومات. مع أنه يمكن تكييف مخرجات الحاسب الآلي لتتبع أفكار ومساهمات قياسات الجودة الشاملة، ولكن الشكل العملي والقابل للنقل مع الفرد في كل مكان، يجعل من مذكرة الجيب أو سجل الأحوال الفردي أكثر مرونة للأفراد العاملين في الميدان.

اجتماعات الجودة الشاملة: المواد والإجراءات التي تضعها المنظمة لتدعيم فرق وجماعات العمل في علاقاتهم وأنشطتهم المختلفة (أفقا ورأسيا). تضمن هذه الحزمة من الإجراءات والمواد أشياء مثل: شرح لأنماط الاجتماعات والأهداف، جداول الاجتماع، طرق وأساليب الاجتماع، نصائح وإرشادات موجزة لحل المشكلات والتخطيط، وأدوات تقييم عمل الفريق. تحتاج نظم إدارة الفريق إلى تدعيم وقليلون هم الذين يستطيعون العمل طبقا لهذا الأسلوب مدفوعين بذواتهم.

يعد هذا النموذج ذو الأجزاء الثلاثة مديري التشغيل بالمنهج البسيط والسهل التوصليل لوضع إدارة الجودة موضع التنفيذ بالأسلوب الذي يريدونه ويحتاجونه. إنه يوفر صورة واضحة عن نظام جودة متكامل، ويوضح الطريق السهل لتطبيقه. هذا كل ما نحتاجه لإحداث التغيير المخطط على المستوى التشغيلي باستخدام ثلاثية الجودة الشاملة^(١) أنه أيضا عملي، وغير مكلف، وسهل التكيف مع الاستعدادات والظروف المحلية.

يحتاج تطبيق العملية المرور بثلاث مراحل:

١ - مرحلة التدشين: تجرى خلالها الاتصالات الأساسية، التدريب، التخطيط مع بعض الأنشطة الاستطلاعية المختارة.

(١) لن نتعرض هنا للجدال الدائر حول تغيير عمليات تقييم أداء الأفراد، والتحول كلية إلى منهج الإدارة بالفرق وجماعات العمل. أنت لست في حاجة لمثل هذه الأنواع من التغييرات الثقافية لتحقيق «إدارة» الجودة وإدارة «الجودة».

- ٢ - مرحلة أو أكثر لتشغيل النظام إلى أن يصبح جزءاً من العمل الروتيني اليومي .
- ٣ - مرحلة المراجعة والتغذية المرتدة . سوف تحتاج العملية بالتأكيد إلى المراجعة وإعادة دورتها مرة ومرات، ذلك لأن إدارة الجودة التي يدعو لها ويساندها معظم أعضاء الإدارة العليا والمديرون تتطلب التحسين المستمر في اتجاه المستوى العالمي .

« أهمية التخطيط في نجاح النظام،

لكي تشرع في الجهود الرسمية لإدارة الجودة في منظمة ما، تحتاج إلى الكثير من الأعمال المتناسقة والتكاملة، حيث أنه من الضروري أن تخطط ما يجب عليك عمله .

من أين تبدأ هذه الجهود؟ ماهو دور أعضاء الإدارة العليا؟ من المسئول عن تحقيق التنسيق اليومي؟ ما هي الأدوات والأساليب التي سوف تستخدم ويتم التدريب عليها، وما هي التوقيتات اللازمة لذلك؟ كيف يتم الإبلاغ عن الجهود وبواسطة من؟ من الذي يحدد الأولويات؟

في الماضي كان تحسين الجودة يحدث عشوائيا في عملية الإدارة القائمة حينما يتطوع أحد الافراد وينصب نفسه قائداً ومسئولا بصفة شخصية عن الجودة .

كان من الأمور الطبيعية في مثل هذه الظروف أن تتحمل الإدارة المباشرة والتشغيلية المسئولية كاملة عن التحسينات في مجال نشاط العمال العاديين . كان ذلك من الأشياء الحسنة، لقد حدث الكثير من التغييرات الإيجابية بواسطة مثل هؤلاء المتطوعين . تزايد بعد ذلك دور الإدارة العليا في مبادرات جهود الجودة بطريقة منتظمة، وبالتالي تراجع دور المتطوعين إلى مراكز المساعدة الطبيعية، بدلاً من البطولة . كان هذا هو الوقت الذي يجب فيه أن تأخذ القيادة دوراً نشيطاً .

تأخذ الآن الإدارة المباشرة والاستشارية توجيهاتها الأساسية من عناصر الجودة المدونة في خطط منظماتهم الاستراتيجية والتشغيلية، تلك العناصر التي تتكامل في النهاية مع خطط العمل الروتينية . ولذلك أصبح من المعتاد أن تسمع مديري الجودة أو الاختصاصيين الاستشاريين، يقولون بأن أهم أهدافهم الشخصية إغناؤهم من هذه المهام المتعلقة بالجودة . حيث أن جميع الوظائف والأدوار الرسمية تتطلب الآن إنشاء عملية إدارة

الجودة من بين واجباتها الأساسية، ومن هنا في خلال سنوات معدودة تصبح الحاجة إلى إدارات أو أجهزة متخصصة ومستولة عن الجودة في المنظمات غير ضرورية.

في مرحلة متوسطة يجب أن يعطى اهتمام كبير لاعتبارات تكامل الجودة مع عملية التخطيط وفي الغالب أثناء مشروع تقييم تحسين الجودة. في معظم مجهودات التحسين الرسمية تمثل الخطوة المبكرة في تقييم الإمكانيات المحتملة لمنظمة في تحسين الجودة باستخدام معايير جائزة بالدريديج. بالرغم من أنه يمكن بالتأكيد تصميم آلية تقييم اعتماداً على الثلاثية.

يجب أن تدعم عملية الأهداف الأولية لتحسين الجودة أهداف الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، يمهد ذلك لاختفاء التخطيط المتخصص لإدارة الجودة حيث يتم امتصاصها في عملية التخطيط على مستوى المنظمة ككل.

يكمن مفتاح نجاح المنظمات في التخطيط الاستراتيجي أو طويل الأجل (خمسة سنوات فأكثر) إذا كانت إدارة الجودة تشكل مركز ثقل للتشغيل الناجح في المنظمة، ويأخذ ذلك عدداً من السنوات لاستقراره. حيثئذ يكون الالتحام بين إدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي في غاية الأهمية. للتخطيط قصير الأجل نفس العملية الجوهرية للتخطيط طويل الأجل فيما عدا البعد الزمني - لمدة عام واحد - يجب أيضاً التحام اعتبارات الجودة مع خطة التشغيل السنوية.

عملية تخطيط إدارة الجودة

خطوات التقييم:

- ١ - ضع الغرض والأهداف من نظام الإدارة.
- ٢ - قيم المنظمة من حيث نواحي: القوة، الضعف، الغرض، والمخاطر.
- ٣ - ضع قضايا تخطيطية رئيسية على أساس الاقتراح والتوقع.
- ٤ - قيم هذه القضايا، واجعلها موحدة ومتناسكة، ورتبها بحسب أولوياتها.
- ٥ - صمم الموضوعات التخطيطية المختارة والنهائية.

خطوات القرار (لكل الموضوعات التخطيطية النهائية):

٦ - أنشئ قنوات وطرق لتحقيق الهدف. مستخدماً: الاستنباط، المحاكاة، المباراة، والعصف الذهني
Brain Storming.

٧ - قيم البدائل في مقابلة البيئة أو المناخ التنظيمي المتوقع، حدد التأثير، أجر التعديلات.

٨ - اختر أحسن بديل (أو بدائل)، أو اربط بينها لتنظيم المخرجات، وحدد مناطق التداخل.

٩ - اجمع الخطة المقترحة (على أن تحدد بالتفصيل من، ماذا، ومتى) طبق مفاهيم النظام دائم الخضرة.

١٠ - اعمل على حل الصراعات التنظيمية الداخلية.

١١ - اعتمد خطة (أو خطط) العمل النهائية.

خطوات التطبيق (لكل عنصر من عناصر خطة العمل النهائية المعتمدة).

١٢ - ضع برامج وميزانيات ممكنة لكل عنصر من عناصر خطة العمل.

١٣ - طبق البرنامج (أو تجربة استكشافية إذا كان ذلك ممكناً).

١٤ - تتبع وراقب النتائج، راجع في مقابل نموذج الخضرة الدائمة.

١٥ - قيم التغذية المرتدة في مقابل الغرض والأهداف.

١٦ - أعد الدورة مرة أخرى عند الضرورة.

نعم هذه رحلة شاقة ولكنها ضرورية. لدينا مفهوم عن نظام إدارة الجودة، ورؤية كيفية وضعه موضع التنفيذ. ثم سوف نفوض مباشرة إلى أعماق تحديات إدارة العمليات التنظيمية، نستخلص مكونات النظام لإخضاعها للعمليات، ونجد الطرق والأساليب التي تؤكد أن ما يتم عمله يبقى ويستمر في خضرته وإزدهاره.

الفصل الثاني

**التحول من التدشين المنظم
إلى النظام دائم الخضرة**

الفصل الثانى

التحول من التدشين المنظم إلى النظام دائم الخضرة

عندما تنتهى من إعداد خطتك فى إنشاء نظام الإدارة. توجد أربع خطوات يجب اتخاذها:

١ - حاول الإجابة عن السؤال، إذا كان من الأفضل تغيير ثقافة منظمتك قبل إدخال الإدارة الشاملة للجودة، أو أن تزايد خطوات إدخال النظام الجديد مع تغيير الثقافة التنظيمية؟

٢ - عليك أن تنمى المهارات الأساسية فى كيفية إحداث تغيير فى المنظمات (والأفراد).

٣ - أنشئ مراحل تدشين وتشغيل النظام.

٤ - اجعل أنشطتك تتم من خلال مبادئ النظام دائم الخضرة.

تغيير الثقافة **Altering the Culture**

كيف تعرف ثقافة المنظمة القائمة/ طبقا لكتاب هيكست Heskett، وكوتر Kot-ter السابق ذكره تتكون ثقافة المنظمة من:

١ - القيم المشتركة (الاهداف والاهتمامات الهامة)، التى تشكل السلوك الجماعى، وتبقى فعالة لفترة طويلة.

٢ - معايير سلوك الجماعة التنظيمية (الافعال التى تكافأ أو تعاقب عليها. لماذا تستمر؟ لأن أعضاء الجماعة القدامى ينقلونها إلى الأعضاء الجدد. تبدو القيم المشتركة غير محسوسة، ويصعب تغييرها، بينما المعايير تبدو واضحة ويسهل تغييرها.

سوف تصبح ثقافة المنظمة أكثر أهمية فى القرن القادم، حيث أنه من بين القضايا الرئيسية التى سوف يتعرض لها الأداء الاقتصادى طويل الأجل، عدم تحمل السلوك غير المناسب، ومقاومة التغيير، ومع أننا نعتقد أنه من الصعب تغيير الثقافات، إلا

أن لها تأثيرا أكثر فعالية على الأداء. التغيير الثقافي معقد، يأخذ وقتا، ويتطلب قيادة. تحتاج تلك القيادة إلى رؤية واقعية للسلوكيات والقيم القائمة، إذا كان لها أن تنجح في إحداث التغيير المطلوب.

عند إنشاء نظام جديد أو مراجعة نظام قائم، يجب أن تقرر أولاً، هل تعمل على وضع محتوى وهيكل النظام الجديد أم تتجه مباشرة إلى العملية والثقافة؟ الإجابة العملية التي تأخذ النتائج في اعتبارها أن تعمل الاثنین معا. يمكنك أن تبدأ بإجراء تقييم رسمي، ربما باستخدام المسوحات Surveys. ومع ذلك قد لا تستطيع أن تصل إلى الأبعاد والمتطلبات الثقافية المناسبة والهامة، قبل أن تبدأ في إدخال نظام إدارة الجودة. إذا أردت أن تعرف حقيقة أى منظمة حاول تغييرها. سوف تضع يدك سريعا ويوضح على أماكن ومجالات التصادم في الثقافة والنظام.

قد تواجه بعض المشكلات، إذا بذلت جهوداً غامضة لإحداث تغيير ثقافي، دون أن يكون لديك بعض الأفكار الواضحة عما يجب أن تكون عليه النتائج. قد تتعثر العناصر التنظيمية، ويضيع منك الهدف وتتفرق بك الطرق، وقد يكون الإغراء قويا للعودة إلى هذه الجهود، ولكنك في هذه المرة، لا بد أن تعتمد على المساعدة من الاستشاريين الخارجيين. وقد تعمل على خلق استشاريين داخليين لهم رؤى مختلفة، وتعريفات متعددة عن القيم والقواعد السلوكية الفعالة.

يفضل أن تتقدم بمبادراتك الواضحة شكلا وموضوعا، وأن تستجيب لثقافتك في إطار إنشاء وصيانة النظام الجديد. سوف تواجه سريعا بعض المسائل الثقافية الهامة والمحددة.

لقد تم تصميم معايير جائزة بالدريدج بحرفية ومهارة للتعامل مع المجريات الأساسية في الاعتبارات الثقافية مع إلقاء الضوء والتركيز على موضوعات مثل البناء أو الالتزام بقيم أداء الجودة، نشر المعلومات المفيدة، التدريب على تكنولوجيا الجودة، والاعتراف والتقدير بإسهامات الفرد وفرق وجماعات العمل.

تحدث جائزة بالدريدج مباشرة عن تنمية فرق العمل لكي تجعل أهداف الجودة والأداء أهم ما يشغلها، ومن ثم يظهر الاهتمام جليا بأبعاد الثقافة التنظيمية متمثلة في: المشاركة واندماج الأفراد، منحهم حق التصرف واتخاذ القرارات، الابتكار

والتجديد، التقييم، وبناء فرق وجماعات العمل على مستوى عال من الأداء. هذه الابعاد قابلة للإدارة، معقولة، وتتفق مع الممارسات الحديثة. ادرس بعناية إذا كانت ثقافة منظمتك مع أو ضد هذه التوجهات.

تغيير الأفراد والعمليات

قبل أن تأخذ على عاتقك مبادرة تتضمن إحداث تغييرات جذرية، يجب أن تقيم أولاً مدى استعداد منظمتك لهذه المبادرة. تساعد الأسئلة التالية على إجراء هذا التقييم.

تقييم مدى الاستعداد للتغيير:

- إلى أى مدى يرى الأفراد منظمتك على أنها فى قمة عملياتها التشغيلية وأنها أنسب جهة للعمل لديها؟ إذا لم يكن ذلك هو الإدراك السائد، فما هى المؤشرات الضمنية لإدخال والمحافظة على نظام إدارة الجودة؟

- هل يفهم العاملون والمشاركون التحديات التى تفرضها منظمة التجارة العالمية، واتفاقيات الجات ومواصفات الأيزو، وعلاقة ذلك بإمكانيات منظمتهم؟

- كيف يمكنك وصف ثقافة منظمتك فيما يتعلق بجودة المنتج والخدمة؟ هل يتم تقييمها؟ وبأى وسيلة؟ من الذى يقوم بذلك؟ وإلى أى مدى؟

- هل يقبل مستوى أعضاء الإدارة الحاليين مبادرات الجودة، ولديهم الدافع للتحسين المستمر؟ هل هناك دعاة ورواد للجودة؟ من هم؟

- هل يوجد تحسينات للجودة أدخلت على إداء المستويات الدنيا فى المنظمة؟ كيف يتعامل اتحاد العمال أو النقابة مع موضوع الجودة؟ ما هى المؤشرات الضمنية؟

- من الذى يشكل وينقى الثقافة فى منظمتك؟ ما هو دور الإدارة حيال الثقافة التنظيمية، وما دور الأفراد والمشاركين؟ وهل توجد مجموعة أو فريق له تأثير أكبر من الآخرين؟ ما هى النتائج المترتبة على ذلك؟

- هل تحتاج المنظمة للتغيير؟ ماذا كان الموقف بالنسبة لآخر تغيير كبير؟ وكيف تم تطبيقه؟ ماذا يمكن تعلمه من التجارب السابقة؟

- ما هي مجالات القوة في المنظمة التي تدعم إدخال وتشغيل نظام إدارة الجودة؟
هل توجد مبادرات مناسبة تحت التنفيذ يجب أن تتكامل مع مبادرات أخرى جديدة؟

- ما هي مجالات الضعف في المنظمة التي يجب الاعتراف بها ودراستها لكي يتم
التحرك إلى الأمام بنجاح؟ سجل الإجراءات التصحيحية المطلوبة، ومن الذي يجب
أن يكون مسئولاً عن التعامل مع هذه المواقف؟

- هل يعنى أفراد منظمته أن إدخال نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه فى حاجة
إلى مستويات عالية من القيادة الماهرة وإسهامات الموارد البشرية؟

إذا كانت الإجابة على كل التساؤلات السابقة بالنفى، يستحسن ألا تستمر فى
مبادرة جديدة لنظام إدارة الجودة، حفاظاً على وقتك ومواردك. ومع ذلك ترى
إحدى الشركات الحائزة على جائزة بالدريدج أنه يجب على الإدارة العليا أن تقبل
التحدى فى كل الظروف. بدلاً من ذلك، ركز جهودك على القيادة والتحفيز، نه
أعضاء الإدارة على كل المستويات إلى خطورة البيئة التنافسية، اعمل على نشر قيم
خدمة العميل الداخلى والخارجى، تعرف على المديرين والعاملين الذين يظهرون
حاجتهم إلى التغيير، تعرف على العناصر الثقافية التى تقف عقبة فى سبيل التغيير، قيم
تجارب منظمته السابقة مع التغييرات الهامة (والتداعيات المترتبة عليها)، احصر نواحي
القوة ونواحي الضعف، ثم حرك أنظار الأفراد إلى التحديات والمخاطر التى تتظروهم.

إذا جاءت الإجابات على هذه التساؤلات والتوجيهات إيجابية، يمكنك أن تتقدم
متبعاً الخطوات التالية لنموذج إدارة التغيير بالنسبة إلى الأفراد والمنظمات:

١ - رتب أهدافك طبقاً لأولوياتها. 1 - Prioritize your Objectives

ابدأ بالعناصر الأساسية فى خططك. يجب أن تعرف ما يجب عليك إنجازه.

٢ - أجر تحليلاً للقوى الميدانية. 2 - Conduct a Force field analysis

للمساعدة فى اختيار استراتيجيتك. أنظر استمارة التحليل فى الشكل (٢ - ١).

يختبر هذا التحليل القوى التى تدعم وتساعد أو تعوق وتعطل العمليات، ومن ثم
يمكنك تحديد واختيار البدائل، وتقييم نتائجها. وهذه خطوات التحليل التى ننصح بها:

أ - دون القوى الدافعة (انظر الامتارة شكل ٢ - ١). قد تتضمن البيئة الاقتصادية الإحساس بالتنافس، أو قيادتك الشخصية.

ب - اعمل نفس الشيء بالنسبة للقوى المعوقة. قد تتضمن: تجارب غير سارة مع التغيير، تصلبك وشدتك الشخصية، اهتمامات الأفراد والآخرين عن دوافع المشاركة.

ج - رتب القوى الدافعة والقوى المعوقة في ضوء تأثيراتها على إدخال نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه.

د - قلل أو تخلص من تأثير القوى المعوقة. (لاحظ أن هذه النقطة قد لا تناسب مع تجيزاتك). لماذا؟ لأنك إذا حاولت دفع التغيير اعتماداً على القوى الدافعة فقط فسوف تتحرك المقاومة ضدك. (لأن لكل فعل رد فعل مساو له في القوة ومضاد في الاتجاه).

لا يعني هذا أن تلغى الاستفادة من القوى الدافعة، ولكن فقط تأكد بأنها دائماً وأبداً متحيزة لصالح المنظمة وأعضاء إدارتها. عادة القوى المعوقة تكمن في حاجات، اهتمامات، وقيم الأفراد والأعضاء المشاركين.

هـ - لا تحاول تسوية كل شيء مرة واحدة. تذكر بأن النموذج: خطط - اعمل - راجع - اعمل، نموذج عام لرقابة الجودة ويصلح للتطبيق هنا.

و - قيم تقدمك في ضوء الغرض والأهداف (انظر الشكل ٨ - ٤، أصاليب حل المشكلات).

شكل رقم (١-٢)

استمارة تحليل القوى الميدانية

الغرض / الخطة	
الهدف / الاهداف	
القوى المعوقة	القوى الدافعة
	إلتزام العاملين/ المشاركين:
	١
	٢
	٣
	٤
	٥
	١
	٢
	٣
	٤
	٥
	الموارد المالية
	١
	٢
	٣
	٤
	٥
	قبول العميل
	١
	٢
	٣
	٤
	٥

تابع الشكل (٢-١)

القرى المعوقة

القرى الدافعة

	١	إنتاج المنتجات
	٢	والخدمات
	٣	
	٤	
	٥	
	١	أساليب إدارة
	٢	الجودة
	٣	
	٤	
	٥	
	١	نظام إدارة
	٢	الموارد البشرية
	٣	
	٤	
	٥	
	١	أخرى
	٢	
	٣	
	٤	
	٥	

٣ - استخدم الخطوات الخمس التالية لتقديم مبادرة التغيير والمحافظة عليه.

قد يتم دمجها لتحقيق هدف خاص.

أ - زود أعضاء المنظمة بالمعلومات حول الاتجاهات الجديدة أو المسارات التي تعدلت والتغييرات المرتبطة بها ليزداد وعيهم وإدراكهم. يتضمن ذلك اجتماعات الأفراد والأعضاء المشاركين أو مقالات في مجلات أو مطبوعات الشركة. (أنظر موضوع الاتصالات فيما بعد).

مع أن هذا النشاط حيوي، ولكنه ليس قويا بدرجة كافية. تذكر أننا نعرف أن بعض عادات الأكل (الإسراف في الأكل) مضرّة بالصحة، ولكن مارلنا نصر على الاستمرار في شراعتنا.

ب - تأكد من الاندماج والمشاركة على مستوى المنظمة في عمليات تخطيط وحل مشكلات أنشطة وموضوعات النظام. التصويص الجديد أو التوسع فيه سوف يمنح الأفراد الحق في التصرف واتخاذ القرار Empowerment. اعقد اجتماعات اتخاذ القرار بعيداً عن موقع العمل وبمشاركة مستويات مختلفة من الإدارة، يعتبر هذا الإجراء من الاستراتيجيات العملية القوية، ذلك لأن الخروج من دوامة العمل وروتينه المعتاد ينعش الابتكارية ويقلل حالة السرحان والاعتراب، كما أن بعد المسافات يجعل من الصعب استدعاء أعضاء الاجتماع إلى مكاتبهم. الأجهزة الإلكترونية الحديثة تكون دائماً مع المشاركين في الاجتماع.

ج - وفر ما يلزم من الجهود في مجال التدريب والتنمية والتعليم. انشىء، وسلم مواد تدريبية وتعليمية مناسبة لتلبية الحاجات المختلفة، خطط لفرص التدريب غير الرسمي، تأكد بأن ما يتم تعلمه يتم تطبيقه، يراقب، ويدعم، (انظر الملحق - نموذج للتدريب).

د - تعرف على ودعم السلوكيات المرغوب فيها. حدد الأفراد وفرق وجماعات العمل التي تظهر هذه السلوكيات، وافعل كل ما يمكنك لكافأتهم. راجع ردود الفعل بعناية. على سبيل المثال، فقد عرف بأن الفنيين في خطوط الأنابيب يرفضون خطابات التكريم والاعتراف بالأعمال الجيدة. ولكن تم اكتشاف أن هذا الرفض عبارة عن ردود فعل ظاهرية فقط، وأن هذه الخطابات كانت تؤخذ إلى المنازل

الإطلاع الأرواج والأولاد عليها. لقد أصبح هناك طرف ثالث غير مرئي جزءاً من عملية التكريم.

هـ - واجه الأفراد أو الوحدات التنظيمية بالمهام أو الأنشطة المطلوب أدائها (لا ينبغي أن يتم ذلك بأسلوب جاف أو غير شخصي). اشرك معك الوحدة التنظيمية المسؤولة وإصدر السياسات والإجراءات المكتوبة. توفر سلسلة الأيزو 9000. إجراءات معيارية قوية.

٤ - خصص الموارد لمساعدة استراتيجيات التحول على تحقيق أهدافها: من المهم توفير عوامل النجاح لعمليات أنشطة التحول وخاصة الأموال، الأفراد والاحتياجات الأخرى. القيادة عامل حيوي جداً. ومن الأمور الملزمة البحث عن القادة الطبيعيين، وهم المقتنعون مسبقاً بأن التحول ميزة، والذين يتمتعون بسمعة طيبة مع المرهوسين والمشاركين.

يستخدم الذين يكتبون عن منهج TQM عادة مصطلح الرواد لوصف قادة إدارة الجودة الطبيعيين.

يتم إنشاء آليات خاصة للتحول في صيغة فرق وجماعات الجودة (أنظر الفصل الثامن)، يمكن أن تصبح فرق وجماعات العمل الحالية فرق جودة إذا تم إثراء غرضها وأهدافها.

بعض الاختصارات:

نحتاج الآن - لكي يكون العرض أكثر مناسبة وسهولة - إلى تفسير مفاهيم النظام الذي تقدمه. حيث يبدو أن الاختصارات التالية تحمل معاني كبيرة.

Q = Quality, M = Management, S = System.

دعنا نبدأ معالجتها:

Launch Phase

مرحلة التدشين

نتناول هنا الخطوط العريضة لعملية التدشين كاملة (أنظر الجزء الثالث لمزيد من التفاصيل).

١ - أطلب من قادة الشركة أن يدعوا إلى مناقشات على مستوى أعضاء الإدارة العليا - يفضل خارج موقع العمل، ويتفقون على إطار معين لتدعيم القرار مسبقاً باستخدام جدول الأعمال التالي:

مرحلة التدشين

جدول أعمال نموذج مستوى الإدارة العليا

نماذج إدارة الجودة:

- التجارب المتاحة من خلال المطبوعات والجمعيات المهنية.
- التعريفات.
- التحديات المتوقعة.
- الثقافة التنظيمية الحالية ومدى مناسبتها لغرض إدارة الجودة.
- تناول المناقشات أنشطة محددة لإدارة الجودة وتوقيتها، تساندها آليات اتخاذ القرار (أدوات الترتيب، الجرد، المسوحات).
- التخطيط التفصيلي لتشغيل النظام (باستخدام أدوات إدارة التغيير).
- التقديم - التوسع - الصيانة
- حل المشكلات - فلسفة علامات التميز: Benchmarking
- القرارات بالنسبة إلى:-
- أنشطة ثلاثية إدارة الجودة الشاملة - التجهيزات ثلاثية الجودة الشاملة.
- محددات التوقيت - الاتصالات - التدريب.
- الإتفاق الاساسى بالنسبة إلى فرق وجماعات العمل:-
- الاستراتيجية الشاملة - الاستفادة بالموارد المتاحة - القيادة
- قنوات الاتصال الرسمية - التدريب - التنسيق بين الوظائف والإدارات المختلفة

متطلبات عملية الاتصال.

متطلبات عملية التدريب.

اعتبارات نظام الحضرة الدائمة (أن يصبح التغيير دائما ومستمرًا).

المتابعة (اجتماعات النتائج، الاستمرارية، التوسع).

٢ - توصيل الاتفاقات التي تمت على القرار، وعلى عملية الإدارة الشاملة للجودة إلى المستويات الإدارية الأدنى.

٣ - إ عقد اجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم (يفضل خارج موقع العمل) مستخدما نموذج جدول الأعمال التالي.

جدول أعمال نموذج مستوى الإدارة/ القسم

إعمل على الوصول إلى الاتفاق والفهم المشترك حول خطوط سير العمل المستقبلى المرغوب فيها.

- أنشئ رؤية وغرض إدارة الجودة. - حدد خطط وتوقيت عملية للتدشين.

- استجب لشكل التقييم الحالى لموقف الجودة، وقدم توصيات يستناد بها فى المستقبل.

- ضع الخطوط العريضة لتقديم التوسع وصيانة نظام إدارة الجودة.

- حل المشكلات عند الضرورة.

- طبق نموذج إدارة التغيير.

إعرف قواعد الأفراد الأساسيين.

- من الذى سوف يناصر ويساند أنشطة الجودة؟

- أنشئ فرق العمل التى تحتاجها عند الشروع فى النظام، صف فلسفة تطبيق

فرق العمل.

- ضع خطة للتداخل والتفاعل للمشاركة في التجارب بين الإدارات ومواقع العمل المختلفة بما يضمن التبادل بين الوظائف المختلفة.

- حدد التفاعلات المناسبة بين وحدات المساومة الجماعية.

إعمل على التكامل بين مبادرات تأكيد الجودة التاريخية وعناصر النظام المقترح ذات الارتباط.

- حدد وعرف متطلبات عملية الاتصال.

- حدد وعرف الحاجات التدريبية لكل المستويات والمواقع المختلفة. ضع مناهج دراسية عملية (انظر الملحق. يطبق على مستوى الإدارة والمهن).

٤ - طبق عناصر النظام دائم الخضرة.

٥ - أنظر إلى الامام فيما يتعلق بمراحل تشغيل النظام (يغطي الفصل العاشر الموضوع بالتفصيل).

- استخدم ثلاثية إدارة الجودة كيروتوكول للتغيير (انظر الفصل التاسع).

وهي كما سبق ذكره: إدارة الجودة الشاملة، قياسات الجودة الشاملة، واجتماعات الجودة الشاملة.

- أنشئ جداول تخطيطية للأحداث تستخدمها الإدارة والافراد. والاعضاء المشاركون.

إعمل على توفير تغذية مرتدة مستمرة، وتحسين مستمر.

- تتبع عناصر النظام دائم الخضرة.

- وحد بين أنشطة علامات التميز.

- راجع ونقع، وأعد الدورة.

- أكد على المساءلة من خلال آليات محددة لكتابة التقارير.

٦ - كن قريبا من موقع العمل، أعد طبعة رئيسية من دليل الجودة الاساسى. يجب توفير دليل جودة لكل وحدة تنظيمية رئيسية، مع تسجيل تفاصيل التقدم

المرغوب تحقيقه، والذي تم تحقيقه بالفعل، وما يجب أدائه. ينساب دليل الجودة إلى أعلى، بحيث يصبح لدى كل عنصر إدارة عليا مكونات الجودة الخاصة به، بالإضافة إلى ملخصات موجزة عن الوحدات التنظيمية التابعة له. ومن المنطق أن تكون أدلة الجودة في المستويات التنظيمية الأدنى موجزة إلى درجة كبيرة.

٧ - استخدم نظم التوثيق كما جاءت في ثلاثية إدارة الجودة الشاملة: الأيزو 9000، جائزة ديمينج، ومعايير بالدريدج، كمورد للمواد، الإجراءات والمعايير التي تضاف إلى أدلة الجودة.

٨ - جهز ووزع الأجزاء الثلاثة في ثلاثية الجودة الشاملة التي نوقشت في الفصل الأول: TQ Management, TQ Metrics and TQ Meetings.

الجزء الأول: وصف نظام إدارة الجودة على مستوى المنظمة ككل.

الجزء الثاني: وثيقة إجراءات القياس لإعطاء توجيه وغرض لنظامك في الجودة.

الجزء الثالث: أدوات توجيه وإرشاد فرق وجماعات العمل لممارسة أنشطة إدارة الجودة.

٩ - أنشئ استراتيجيتك وعملياتك، وابدأ تشغيل النظام في الوقت المناسب لتحقيق غرض وأهداف إدارة الجودة.

١٠ - احصل على التغذية المرتدة. راجع وقارن مع علامات التمييز. راجع الوظائف ادرس بدقة العمليات والممارسات عند الحاجة. أعد الدورة مرة أخرى.

١١ - حسن باستمرار في اتجاه الوصول إلى المستوى العالمى.

Communication Strategies

استراتيجيات الاتصال

تذكر أن الاتصالات تسهل التحولات، وأن قنوات الاتصال يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، وأن أمامك العديد من البدائل تختار منها ما تشاء. والنصيحة الهامة هنا أن تراجع اختياراتك من وقت لآخر، لتأكد بأنك تستخدم أو تجمع بين التكنولوجيا الأكثر فعالية. هناك باستمرار قنوات غير رسمية، وأنها بصفة عامة تعمل بسرعة أكبر من القنوات الرسمية والمثال التقليدي على ذلك الإشاعات.

على كل عملية اتصال أن تأخذ في اعتبارها تدفق الاتصالات الصاعدة،

والاتصالات الهابطة. راجع اختياراتك، وخطط أنشطتك الاتصالية لكي تدعم نظامك في إدارة الجودة.

ما هي قنوات الاتصال الرئيسية المتاحة لك الآن؟ كيف يؤثر كل منها على الإتجاهات والآراء؟ هل جميعها بصفة عامة فعالة؟ إذا كانت كذلك فلماذا؟ وإذا كانت غير ذلك فلماذا؟ بعض الأشياء الهامة:

- هل من المناسب أن تؤثر على اتجاهات العاملين أو المشاركين نحو وجهة نظر معينة؟ إذا كان ذلك كذلك، فبأي وسيلة؟ وإذا كان غير ذلك فلماذا؟

- «يجب على الإدارة أن تكون تلقائية وسريعة في اتصالاتها بالأفراد والمشاركين»

صحيح؟ غير صحيح؟ لماذا؟

- ما هي أنواع أساليب الإتصال المتاحة الآن للإدارة بصفة عامة؟ كيف يتم إيجاد استخداماتها؟ صف وأنقد على الأقل خمسة اختيارات، موضحاً لماذا كل منها يكون فعالاً أو غير فعال في مجال عملك.

- المصداقية والتوقيت فضيلتان في غاية الأهمية (والتحدى) - في الاتصالات الإدارية كيف تحقق وتحافظ على استمراريتها أثناء ادخال نظام الجودة في المنظمة.

Training Strategies

استراتيجيات التدريب

التدريب من العوامل الحيوية لإحداث التحولات الناجحة على أحد الجوانب يساعد تعلم العمليات والإجراءات الجديدة للأفراد والمشاركين على الأداء المطلوب ويمنحهم الصلاحية والحق في التصرف واتخاذ إجراءات جديدة وعلى الجانب الآخر نجد أنه من الصعب إدارة العملية التدريبية إنك في حاجة إلى أفراد مؤهلين لهذا العمل ويجب أن تأخذ وقتك لإعدادهم. يحتاج التدريب أساساً إلى القيام بعمل تحليل للتأكد بأنه - أي التدريب - يلمس الأوتار الصحيحة ويتقل بنجاح إلى الوظيفة التي يباشرها الفرد وأنه يؤدي إلى حسن استغلال لوقت المنظمة ومواردها الأخرى «انظر المحلق للاختيارات المتاحة للتدريب».

النظام دائم الخضرة : لكي يستمر التغيير

The Evergreen System : Making Change last

إذا أردت أن تجعل إدخال نظام الجودة في منطمتك ناجحاً «أو أى نظام» وأن يدوم ويستمر فيجب أن تأخذ في اعتبارك منذ البداية قضيتين تنظيميتين على جانب كبير من الأهمية: «١» خصائص النظام (أو العملية)، «٢» بناء النظام، ينطلق كثير من الأفراد في القيام بتصميم وإدخال ما يريدونه من أنظمة دون تفكير أو دراسة ما يجب عليهم عمله لكي يستمر النظام ويدوم على المدى الطويل أى جعله دائم الخضرة والازدهار لماذا نستعمل كلمة «دائم الخضرة»؟ حسناً لأن الشجرة دائمة الخضرة لها بعض الخصائص اللافتة للنظر والانتباه.

- أنها تحتفظ بأوراقها لسنوات عديدة
 - أنها تنمى أوراقاً جديدة قبل أن تفقد أوراقها القديمة .
 - أنها متينة ومرنة في مقاومة الضغوط أكثر من أى شجرة أخرى.
 - تتكيف بسهولة مع تغييرات الحرارة.
 - لديها رصيد هائل من مادة الكلوروفيل chlorophyl ومن ثم جاهزة وقادرة على خلق غذائها ذاتياً.
- هذه أيضاً صفات لا يعلى عليها بالنسبة لنظام إدارة الجودة. يغطي الفصل الحادى عشر نظام الخضرة الدائمة تغطية كاملة ولكن هذه هى الأساسيات .

خصائص النظام دائم الخضرة Evergreen System Qualities

- التطابق بين مهمة وغرض وميثاق المنظمة.
- القيادة التى تفهم كل مؤشرات التحول «الضغوط، الإيجاب، نقص الموارد».
- القدرة على تناول أهداف تتسم بالصعوبة والتحدى.
- التوافق بين مصالح المالك والمستثمر.
- ملائمة جيدة للمناخ والبيئة الحالية.

- يختبر فى مقابل المواقف المتوقعة فى المستقبل .
- القدرة على جذب التزام ، اهتمام ، وابتكار الافراد الذين سوف يتأثرون .
- زيادات واضحة فى نتائج أداء المنظمة ، وفكر سديد وراء عملية التحول الثقافى .
- ملائمة جيدة مع ايقاع المنظمة ونظرتها المستقبلية «من ستين الى خمس سنوات» .
- الافراد الرئيسيون يشاركون ويمنحون حق اتخاذ القرار والتصرف .
- الاهتمام بالقيم النفسية للمتأثرين والمتوقع إسهاماتهم فى النظام .
- فرص لتكريم وتقدير الجميع .
- توقع الحصول على الجهد والاجتهاد بعد التكريم .
- الأنشطة الأساسية التى تشحذ من أجل النجاح ونواحي القوة التى يتم حصرها والاستفادة بها .

- توقيتات واقعية مجدولة ومطلوبة .

بناءات نظام الخضرة الدائمة «او النظام دائم الخضرة»

Evergreen System Structure

- قيادة عليا مستقرة وملتزمة .
- أبطال ومناصرون للجودة يتم تحديدهم .
- عملية جيدة التحديد مع نموذج «أو نماذج» .
- التزامات المنظمة تجاه الجمهور .
- نظام مناسب للتخطيط بتواريخ أساسية معروفة مسبقاً .
- تنشيط عملية الموازنة التقديرية مع إنشاء آليات الرقابة .
- مراجعات التقدم والعملية يتم تعريفها على أساس المحتوى الجدولة والمتابعة المتوقعة .
- إنشاء نتائج وطرق التعامل مع ممثلى الانمحادات العمالية فى الورش والعنابر .

- قياس وتقييم العمليات «القياسات ، علامات التميز» .
 - الكيانات والوحدات التنظيمية جماعات وفرق العمل .
 - السياسات والإجراءات مع إعطاء اهتمام خاص لمتطلبات إدارة الموارد البشرية .
 - الربط بين الكيانات الداخلية والخارجية «الموردين والعملاء»
 - قواعد عامة «بروتوكولات» لحل المشكلات وإدارة التداخلات ، واتخاذ خطوات لتكامل التعلم .
 - برنامج للاتصال التشغيلي .
 - سهولة الوصول الى الموارد .
- وحتى إذا توفرت كل خصائص وبناءات النظام دائم الخضرة المناسبة فإنه يمكن أن تكون هناك صعوبة فى الحصول على عضو إدارة عليا يتحمل مسئولية أى شئ جديد أو يتوسع فيه مالم تتوفر الخصائص التالية :
- البساطة : Simplicity : سوف لاينهار بسبب ثقله الذاتى .
 - المرونة : Flexibility : الالتزامات لا تحفر فى الحجارة .
 - الشمول : Completeness : يتم تغطية كل الأسس .
 - القابلية للتشغيل : Work ability : إنه محسوس ومشاهد .
 - المناسبة : Appropriateness : افق القرار، ليس بعيدا عن الوصول .
 - القابلية للقبول : Acceptability : يلتقى مع موافقة كل أو معظم أعضاء المنظمة .
 - القابلية للاتصال : Communicability : من السهل فهمه واقتراحه وشرحه .
 - التوقيت : timeliness : يناسب إيقاع المنظمة، لا يخل بنظم المحاسبة من حيث فتح وغلق الحسابات .
 - المظهر المحافظ : Conservative appearance لا يحرك عوامل الطيش فى الإنفاق والمصروفات إلى حد الإسراف .

التلخيص

تعرض الكثيرون من أعضاء الإدارة لمشكلات ومواقف صعبة مع مبادرات الجودة الشاملة أو التحسين المستمر، لسبب بسيط هو أنه كانت تنقصهم الخلفية الضرورية. إعط اهتماماً جاداً للأدوات التي ذكرت في الجزء الأول إنها تستطيع أن تضع حداً فاصلاً بين النجاح والفشل.

- مفتاح النجاح في التقديم والمحافظة على نظام إدارة الجودة انه الادارة الناجحة في التحولات المطلوبة.

- يتحقق نجاح التحولات باستخدام نموذج يدرس بعناية البدائل المتاحة، يرتب البدائل على أساس فعاليتها، يقترح خطوات للسير على هداها، يحدد الاليات التي سوف تدعم عملية التغيير.

- الثقافة عامل حاكم في إدارة التغيير، الخطوات التي تتخذ لإدخال أو تغيير النظم لا بد أن تثير ردود فعل ثقافية، ومن ثم فإنه يلزم تكامل أنشطة وحدود النظم مع الإعتبارات الثقافية.

- توفر جائزة بالدريدج اعتبارات ثقافية أكثر تحديداً من الأجزاء الأخرى في الثلاثية إنها في الأغلب الأعم تساعد على التقييم والدراسة الأساسية في تبج دليل الجودة الرئيسي.

- يفضل تقسيم نظام إدارة الجودة الى مرحلتين : التدشين، والتشغيل. يوفر العمل طبقاً للمراحل فرصة الاستعداد للتدشين وربطها بالتشغيل.

- إتخاذ مزيد من الخطوات لضمان النجاح، والتعلم من الإلتزامات والأنشطة المحدودة. تحول مرحلة التشغيل مبادرة التجديد أو التوسع الى أعمال عادية، أنشطه تعلم وقد تعمل على ترشيد استخدام الطاقة والموارد المختلفة.

- يتضمن تخطيط وتنفيذ تدشين نظام إدارة الجودة، سلسلة من الخطوات يتم تصميمها لتوضيح موضوعات، الحصول على اتفاق، وتحقيق التزام. تتضمن أيضاً تصميم مرحلة «أو مراحل» التشغيل، تعريف وتحديد استثمارات الاتصالات

والتدريب، وتنسيق أنشطة المتابعة. تناسب الأنشطة الرئيسية الى المستويات الدنيا في المنظمة.

- يتم تصميم المكونات دائمة الخضرة في التقديم والمحافظة على النظم الجديدة أو المعدلة من أجل بقائها واستمراريتها.

- نظام الخضرة الدائمة عبارة عن سلسلة من دراسات المحتوى والبناء، تأخذ شكل منهج قوائم الفحص Checklist approach ، للتقديم والمحافظة على نظام جديد .

- خلق نظام إدارة الجودة ليس عملاً صعباً، بل يمكن إتيانه على أساس مساعدة الفرد لذاته مع وعى كامل بتطبيق المساعدات الوظيفية والأدوات الأخرى. دعنا الآن نتقل الى الجزء الثانى ، الذى يتعرض الى ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM Trilogy بالتفصيل.