

## **الباب الثالث**

**تطبيق نظام لإدارة الجودة  
هي أفضل صورة**



## تطبيق نظام لإدارة الجودة في أفضل صورة

يحتاج إحداث التغيير الناجح في المنظمة أن يكون لك في الأساس رؤية Vision أو حلم؛ ولكن حينئذ تبقى المسألة الحساسة في الحصول على إقناع العاملين في المنظمة وانحيازهم للمبادرة، الحصول على مشاركة الآخرين، إجراء تجربة استكشافية، تدشين العملية، وأخيراً نقل النشاط التشغيلي للمبادرة إلى الوحدات والإدارات التنظيمية، وبنفس أهمية الرؤية سوف يضيع منك الطريق وتتوه المبادرة بدون أن تسلك بخطوات جادة ثابتة ومعلومة جيدة في إدارة التغيير . يركز الجزء الثالث على ثلاث أدوات هامة سوف تساعد في إحداث التغيير التنظيمي : خبرات الآخرين، فريق العمل، وثلاثية Traid الجودة الشاملة .

### خبرة الصناعة

تستطيع أن تتعلم الكثير من تجربة الصناعة في موضوع إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة الجودة ، يوفر هذا الجزء صورة واضحة عن تجربة الصناعة المهمة مع التغيير بشكل عام . والتغيير في علاقته المحددة بإدارة الجودة . تعرض تجربة الصناعة في أربعة أجزاء :

- ١- الدليل على فائدة النتائج
- ٢- الاحتياطات والتحذيرات
- ٣- المساومة الجماعية ومضامينها
- ٤- الاعترافات المستمرة للعملية

### فريق العمل

فريق العمل، وعمليات الفريق، هي مفاتيح إدارة التغيير التنظيمي ، سوف يجعل بناء الفريق الذي تناقشه هنا عملية إدارة الجودة في منطقتك في مكانها الصحيح ، وتحظى بقبول واسع في جميع أرجاء المنظمة ، إنها سوف تبعث الروح الابتكارية ، تشرى تحسينات الجودة المنشودة دون إثارة أى جدل . الهدف ليس

الحصول على فرق تدير ذاتها ؛ ولكن فرق لإدارة الجودة. يغطي هذا المفهوم الكثير من إمكانيات إدارة الذات، إنه يتطابق بالكامل مع إدارة الجودة ؛ ولكن يستطيع أن يستقل كل مفهوم بذاته، يحدث التغيير بنجاح فقط عندما يكون لدى القادة المشاركين فكرة واضحة عن كيفية أحداثه . تحتاج المفاهيم المطلوب توصيلها إلى المحيطين بهؤلاء القادة أن تكون بسيطة، لكي يمكن أن تتدفق عملية المشاركة والحماس للمبادرة إلى المستويات الأدنى في كل أرجاء المنظمة . يجب أن تكون هذه المفاهيم مألوفة وقابلة للوصف العملي وبلغة التشغيل والأداء . عندما تكون هذه المفاهيم في متناول يدنا، يصبح هناك فرق حقيقي في نشر المناهج الجديدة التي تلي أهدافنا ، يساعد هذا التوجه على ازدهار عملية الفريق في التطبيق والمحافظة على التغيير .

من الأمور الجوهرية أيضاً لتقدم فريق وجماعة العمل الاتفاق مسبقاً على كيف سوف يقاس أى نشاط في مراحل أدائه المختلفة . بمجرد وصف الرؤية وتحويلها إلى رسالة وغرض يحدد وقت السؤال : كيف سوف نوثق تقدمنا في الأداء ؟

يربط هذا مباشرة بين أنشطة فرق وجماعات العمل .

يجب أن تأخذ في اعتبارك عند منح الصلاحية وحق التصرف المناسب لفرق وجماعات العمل، ما تفرضه اتفاقيات المساومة الجماعية وتشريعات علاقات العمل .

الأكثر أهمية أن المديرين الذين يعملون مع الفرق على إدخال نظام إدارة الجودة يحتاجون إلى نتائج، ويحتاجون إلى طرق تأكيد الوصول إلى نتائج مبكراً . تحرك النتائج الطاقات الكامنة في معظم الأفراد ، ويمكنها بالتأكيد تحريك إمكانيات فرق وجماعات العمل، ومن ثم يستطيع التغيير أن يتحرك إلى الأمام بخطوات ثابتة على أكتاف النجاح .

TQ Traid

### ثلاثية الجودة الشاملة

إنها منهج لإحداث التغيير العملي، وسهل التوصيل، التي تسهل الانتشار الواسع . وتؤدي إلى نتائج سريعة ، وقابلة للتكرار - كما تعرف - فإن ثلاثية الجودة الشاملة تتكون من :

## ١- إدارة الجودة الشاملة :

الوصف الذى تعده المنظمة عن طموحاتها والممارسات التى تفضلها لنظام إدارة الجودة بها .

## ٢- قياسات الجودة الشاملة :

دفتر أحوال الفرد لتسجيل الأفكار ، وتبج الأهداف والقياسات ، وينسق بين نتائج اجتماعات الفريق .

## ٣- اجتماعات الجودة الشاملة :

توفر التوجيه ، ومجمع الأدوات الأساسية للتفاعلات الفعالة ، وحلقة الربط بين الفرق الأخرى أفقياً ورأسياً ، وكيفية توليد الأفكار ، واستشارة الابتكارات ، ودمج العلاقات التى تحرك المخرجات فى كل المنظمة . فى الفصول القادمة سوف نجد الكثير من الأفكار والاقترحات التى تجعلك تتقدم إلى الأمام فى ثقة واطمئنان .



# الفصل السابع

دمج خبرات الصناعة  
لتأكيد نجاح نظام الإدارة



## الفصل السابع

### دمج خبرات الصناعة لتأكيد نجاح نظام الإدارة

يوجد الآن فى الفكر الإدارى كم هائل من المعلومات عن إدارة الجودة الشاملة TQM ولا تنقصنا المعلومات أيضاً، التى تثبت أن معايير بالدريدج أداة فعالة لمنهج TQM .

تم التغلب على النقص المبدئى حول سلسلة آيزو 9000 عن طريق جهة التسجيل بمجرد أن تتأكد من أحقية العميل فى التسجيل ، يوجد العديد من المقالات فى المجلات التجارية والمهنية ، يوجد الكثير من الكتب بخلاف هذا الكتاب ، توجد دوريات محترمة تخصصت بالكامل فى موضوع واحد، هو الجودة ، التركيز الاساسى لكل هذه المطبوعات، قد كان بصفة عامة على إدارة الجودة الشاملة التقليدية التى تعتبر نشاطا لتأكيد الجودة على نطاق واسع ؛ ولكن المطبوعات التى تسير بسرعة لإيقاع العصر up-to-Speed توسع تغطيتها فيما وراء هذا الوضع . على سبيل المثال تهتم مجلة Quality Digest بموضوعات الإدارة ؛ ولكن لا تزال المعلومات قاصرة وناقصة حول نظم إدارة الجودة. إحدى المشكلات المصاحبة لموجة الحماس عن أى شىء هى الفرز بين ما هو غث وما هو سمين ، بين التافه والقيم . من المهم أن تقرأ الكلمات بدقة لتسرى ما إذا كانت هناك قاعلة من الخبرة وتوجد توصيات علمية .

يتكون هذا الفصل من أربعة أقسام :

- ١- الدليل على فائدة النتائج
- ٢- الاحتياطات والتحذيرات
- ٣- المساومة الجماعية ومضامينها
- ٤- الاعتبارات المستمرة للعملية فى الشركات .

### ١- الدليل على فائدة النتائج

توجد أدلة بوفرة عن فائدة برامج [ مبادرات ] الرقابة على الجودة ، وتأكيد

الجودة، أما أدلة القيمة فهي مختصرة . يوجد سببان لذلك : قليل من المديرين هم الذين عاصروا مولد منهج نظام الإدارة . إجراء بحث عن منهج إدارة الجودة بالكامل عملاً معقداً مطلقاً ومستهلكاً للوقت . فيما يلي إقتضاء أثر ما يشكل فى مجمله إسهاماً بحثياً دقيقاً ؛ لكى تصبح لديك ملكة النقد لكل ما تقرأه ، ما تسمعه ، وما تجربيه . وسوف تجد أيضاً بعض نتائج الدراسات الحديثة، الإلهام والإحاطة الواعية من المديرين التنفيذيين ، وقادة فكر منهج TQM .

## الأبحاث اللازمة :

كان رينيس ليكرت Rensis Fipert يعمل رئيساً لمعهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشيغان منذ منتصف الستينات إلى منتصف السبعينات . لقد كرس ليكرت نفسه على مدى عشرين سنة للدراسات الإدارة التحليلية . لقد دشن فى الستينات الدراسة الطولية لأجزاء المنظمة الداخلية [ ICLS ] Inter-Company longitudinal Study مجموعة من الشركات الكبيرة كونت فيما بينها إنحداداً مؤقتاً [ Consortium ] لتحديد مرة واحدة وإلى ما شاء الله كيفية إدارة المنظمة إدارة جيدة، تضمن النهج مسوحات مضمينة عن الممارسات التنظيمية ، وتتبع الأداء المالى وتغيرات الأفراد الأساسيين ، كانت نتائج المسح تختبر بدقة باستخدام الإجراءات الإحصائية . خضع التطور فى القياسات إلى التتبع ، التحليل ، وربطه بالنتائج المالية وتغيرات الإدارة . استمر مشروع [ ICLS ] لمدة أربع سنوات .

أخضع كل موقع مساهم فى الدراسة [ ١٠٠٪ ] مائة فى المائة من القوى العاملة للمسوحات سنوياً - ٢٥٪ كل ربع سنة . يتبع التغذية المرتدة للمسح تدخلات إصلاحية فى الجودة أو الانتاجية عندما تظهر الحاجة إلى ذلك .

كان يتم دراسة الارتباط بين التغيرات فى القياسات وبين التغيرات فى الثقافة ، الممارسة ، والسياسات . كانت النتائج إيجابية جداً على مدى سنوات عديدة فى كل المواقع مع اختلاف فى المضمون .

على سبيل المثال، كانت النتائج جيدة بدرجة ملحوظة فى إحدى شركات صناعة السيارات الكبيرة إلى درجة أن الشركة توسعت فى تطبيق عملية التنمية التنظيمية

ذات التوجه الشامل Business-Oriented من مصنفين إستكشافيين إلى كل مصانعها فى خطوط التجميع . حدث هذا عندما توترت العلاقات مع إتحاد العمال . كانت حجة إتحاد العمال أن النتائج النهائية التى تحققت نتيجة أنشطة التحسين غيرت فى نفس الوقت من تشكيل العلاقات التى تم وصفها فى إتفاق المساومة الجماعية ، وفى الواقع كان هذا الموقف من الإتحاد سيئاً فى إنهاء أو تقليل دوره كممثل للعاملين فى الشركة. كما جاء فى دراسة الطريقة الطولية<sup>(١)</sup>.

وطبقاً لمقال جاء فى دورية The Wall Street Journal . هذا الخط أو الاتجاه فى الجدل والمناظرة يعتبر من الموضوعات الساخنة الآن فى بعض مواقع العمل بين الإدارة وإتحاد العمال حيث يطبق منهج TQM . إختارت شركة السيارات أن تخفض من محتوى المسوحات التى تجريها ، فما كان يأتى تحت عنوان الانتاجية أو مبادرة الجودة أصبح يعرض على أساس أنه جودة حياة العمل Quality of work life . انتقل التركيز من النتائج المرتبطة بالفرص المتاحة إلى التعامل مع توفير مكان لانتظار سيارات العاملين ، وموضوعات النادى والجمعية الاستهلاكية . ليس لأن هذه الموضوعات غير مهمة ؛ ولكنها تتضاءل أمام حجم الإصرار والتصميم الذى أبدته الإدارة وأصاب العاملين فى الخط الأول بالدهشة والتعجب. قنن « ليكرت » النتائج التى وصلت إليها الدراسة فيما أطلق عليه « مدخل النظم إلى الإدارة » ليحل محل عمليات الإدارة المتناثرة الأجزاء . لقد وصف أربعة أنماط من عمليات الإدارة النظام ١ : System 1 : نظام غير فعال ، مستغل ، متسلط .

النظام ٤ : System 4 : جماعة مشاركة فعالة ، منهج يمنح حق التصرف للأفراد والجماعات .

أظهرت دراسات « ليكرت » أن المديرين الأمريكان يعملون فى المتوسط حول المعدل [٢,٥] نظام طبقاً للمقياس الذى حدده الأقصى [٤] . يعتبر هذا المعدل مقبولاً؛ ولكنه لا يصل إلى درجة الاقتناع فى الدوائر الصناعية التى تعيش تحديات

(١) الطريقة الطولية : هى التكنيك الذى فيه تدرس التغيرات فى نفس الجهة أو الفرد على طول فترة من الزمن أو خلال فترة بمو. بالكامل - العكس طريقة مستعرضة Gross-sectional method تكنيك للدراسة عدد كبير من أشخاص أو مشغرات ممثلة فى فترة معينة من الزمن [ المترجم ]

في عام ١٩٦٧م أصدر ليكورت كتابه الشهير « The Human Organization : Its management and value » في ذلك الوقت أعطى تركيزاً واهتماماً غير عادي على النتائج المالية التي تترتب على الإدارة الفعالة للموارد البشرية . قدمت في أحد أقسام الكتاب فكرة محاسبة الموارد البشرية - Human Resources Accounting التي تم تصميمها لإنشاء استثمار مالي يرتبط بالأفراد والفرق والجماعات . أفرز ذلك عدداً من الأنشطة البحثية الإضافية ؛ ولكنها لم ترق أبداً إلى مستوى مهنة المحاسبة . قد يكون هذا هو السبب الأكثر أهمية والوحيد الذي لم يجعل ليكورت يصل في شهرته إلى مستوى ديمنج في إدارة الجودة . إذ شهرته تنصب الآن على [ مقياس ليكورت Likert Scale ] الذي ابتكره .

لقد كانت [ ICLS ] صورة جيدة ، وتمثيلاً متقناً للبحث الجيد ؛ ولكن البدائل البحثية تقريباً لا حصر لها : المقابلات ، جماعات التركيز ، استمارات الاستقصاء ، الملاحظة ، التقارير والسجلات . وهذا قليل من كثير . المشكلة الحقيقية أنه لا يوجد الكثير من البحوث القيمة في مجال نظام الإدارة يصل إلى مستوى القيمة العلمية التي وصلت إليها نتائج دراسة وبحوث [ ICLS ] .

## البحوث الحالية

تدرس جمعية الإنتاجية - أحد أجهزة معهد التخطيط الاستراتيجي - مدى تأثير جودة المنتج على أداء المنظمة . في عام ١٩٨٦م أشارت الجمعية في تقاريرها إلى أن الشركات التي تقدم منتجات عالية الجودة والخدمات تحصل على حصة تسويقية أكبر ، وعائد على الاستثمار أعلى ، وقدرة على عرض أسعار مشجعة . حذرت الجمعية من أن تقديم استراتيجية لتحسين الجودة يقلل ربحية المنظمة في الأجل القصير ؛ بسبب التكلفة الإضافية والارتباك الذي يصاحب عملية أحداث التغيير .

دكتور / أرماند فيجنباوم Armand Feigenbaum الذي أسس « شركة النظم العامة » رائدة تأكيد الجودة ، أوصى بأن نظم إدارة الجودة الشاملة تتفوق على أعرف العائد على الاستثمار في الصناعة . يرجع ذلك إلى ثلاثة عوامل رئيسية :

١- تخفيض إدارة الجودة الشاملة من التكاليف المباشرة للمنتجات ضعيفة الجودة :  
التفتيش ، إعادة التصنيع ، الضمانات ، وما أشبه ذلك .

٢- التحسينات فى العناية بالجودة يؤدي بالضرورة إلى زيادة فى الإنتاجية .

٣- الربط بين تحسين الجودة وزيادة الانتاجية يؤدي إلى زيادة الحصّة التسويقية . فى دورية Business Week <sup>(١)</sup> صرح دكتور / أرماند « أن الشركات التى تبني منهج الجودة تحصل على ميزة أكثر من عشرة ستات لكل دولار مبيعات عن المنافسين لها »

فى عام ١٩٨٩م بدأت الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة دراسة مسحية تناولت أكثر من ( ٦٠٠ ) ستمائة ملير عام للجودة . أظهرت الدراسة أن [ ٤٥٪ ] من المستجوبين راضون عن نتائج جهود تحسين الجودة فى منظماتهم ، وحوالى نصف هؤلاء أشاروا إلى نتائج ممتازة تمثل فى زيادة الربحية ، وزيادة الحصّة التسويقية .

فى عام ١٩٩٢م أصدرت نفس الجمعية السابقة تقريراً عن نتائج دراسة عن ممارسات الشركات فى مجال تعويضات العاملين بها . إشتراك فى المسح حوالى ٧٨ شركة ، البعض بدأ مشروع الجودة الشاملة منذ سنوات ، والبعض مازال يفكر فى الالتحاق بتركيب .

لا يزال نظام التعويض التقليدى « الأجر مقابل العمل » [ الحوافز الفردية برامج الاستحقاق ، نظم تقييم الأداء فى الترتيب والتقدير الشديد التنافس ] مستمراً على أنه الفلسفة والممارسة الأساسية لتعويض الأفراد على الرغم من التحديات التى يتطلبها منهج TQM .

تعترف معظم برامج التعويض وتستجيب إلى إجماع النتائج المالية بينما تميل TQM إلى أنها تغذى على برامج إعراف وتقدير غير مالى ، هناك إتجاهات متعددة . أحدها : يقول بالربط بين الاعتبارات المالية واعتبار الجودة فى برامج التعويض بينما يبدى آخرون اهتماماً متزايداً فى إنشاء برامج تعتمد على فرق وجماعات العمل التى سوف تشجع مستويات أداء مرتفع للفرق والجماعات . ينطلق هذا النشاط من فكرة الاستقلالية الإدارية لفرق وجماعات العمل . فى فترة إنتقالية سيتم تغيير إستثمارات

(١) المقال فى سنة ١٩٩١م بعنوان : 91 / 25 / 10 « The Quality Imperative » .

تقييم الأداء لكي تشمل بنوداً تتعلق بالسلوك الذي يشجع ويدعم عمل الفريق. تحت الدراسة على الاهتمام بمعايير بالدريديج عند وضع سياسات التعويض حتى إذا كانت المنظمة لا تتنافس على الجائزة .

أجرت الشركة الاستشارية [ Ernest & Young ] بالتعاون مع « مؤسسة الجودة الأمريكية » دراسة جاءت نتائجها في دورية The Well Street Journal بتاريخ ١٤ / ٥ ١٩٩٢م. اقتصرَت هذه الدراسة على أربع صناعات في أربع دول وضمت [٥٨٤] شركة. استخدمت الشركات المشاركة [٩٤٥] طريقة مختلفة في تطبيق منهج الجودة الشاملة. جاء ترتيب الشركات الأمريكية متأخراً عن الشركات الألمانية واليابانية .

وصلت مؤسسة Mckinsey في دراسة حديثة تناولت برامج الجودة في ثلاثين شركة أمريكية إلى نفس النتيجة السابقة، فقد وجد أن ثلثي هذه الشركات إما أنها توقفت عن التحسين أو أنها تراجعَت كثيراً عما كان مخططاً لها. لم تحدد الدراسة التي قامت بها شركة (Ernest & Young)، أي الطرق أكثر فعالية، ولم تقم بترتيبها من حيث آثارها الإيجابية، مع أن أكثر البرامج نجاحاً تتضمن بطريقة غمطية، مشاركة أعضاء الإدارة العليا مشاركة شخصية قوية، وعى كامل على مستوى المنظمة بالخطط والاهداف الاستراتيجية، والتركيز على تبسيط العملية.

### الدراسة التي أجرتها الحكومة الأمريكية في عام ١٩٩١

تسبب جائزة بالدريديج إلى الحكومة الأمريكية في الميلاد والرعاية. كما سبق القول فإن معايير هذه الجائزة، عملت على إرتقاء «الوعي بالجودة»، فهم متطلبات التميز في الجودة والمشاركة في المعلومات». لقد برهنت على أنها ليست وسيلة لتأكيد الارتفاع بربحية الشركة أو المحافظة عليها، على الأقل مع المعايير التي كانت موضوعة في عام ١٩٩١ .

### ممارسات الإدارة:

بناء على طلب ثلاثين عضواً في الكونغرس الأمريكي بقيادة عضو ولاية بنسلفانيا Honorable Donald Ritter إلى مكتب المحاسب العام، أصدر الأخير تقريراً من ٤٢ صفحة تحت عنوان: «الشركات الأمريكية تحسن أداءها من خلال جهود الجودة».

لقد أمفرت جهود عضو بنسلفانيا (هزم فى إنتخابات ١٩٩٢)، عن إنشاء «المجلس القومى للجودة». يضم مجموعة متميزة من الخبراء الأمريكين الذين يساعدون وطنهم على تحديد ومعالجة مسائل فى الجودة فى غاية الحساسية.

من ميثاق هذا المجلس أن يلعب دوراً رئيسياً فى نشر ثقافة الجودة بين الدوائر الحكومية ودوائر الأعمال، والدوائر الصناعية.

### نتائج مبادرات الجودة:

انتهى تقرير المحاسب العام إلى نتيجة مؤداها أن الشركات التى تبنت ممارسات إدارة الجودة تحقق تحسیناً شاملاً فى أداء الشركة. ومع ذلك احتاج ذلك إلى وقت: أخذت الشركات فى المتوسط ستين ونصف السنة لتحسين أدائها. سمحت الإدارة بأن تأخذ المبادرة وقتها الكافى، لكى تصل إلى غايتها، بدلاً من التركيز على المكاسب السريعة. كان نطاق الوقت فى الشركات الصغيرة، وشركات الخدمات، أقل من المتوسطة وفى الشركات الكبيرة، كان أكبر النتائج الاسامية كالتى:

**الارتقاء بالأداء المالى:** تحسن فى الربحية. وزيادة فى الحصة التسويقية، إجمالى المبيعات، المبيعات لكل فرد، والعائد على الأصول. من بين (٤٠) ملاحظة، زادت الأرقام فى (٣٤) وانخفضت فقط فى (٦) ملاحظات. التحسن بنسبة (٨٥٪).

**تحسين إجراءات التشغيل:** تحسن فى الجودة وانخفاض فى التكاليف، زيادة فى الاعتمادية، والتسليم فى المواعيد المحددة، انخفاض فى عدد الأخطاء، الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الإنتاجية، وتكلفة الجودة. من بين (٦٥) ملاحظة، (٥٩) تحسنت بنسبة (٩١٪)، انخفضت (٢)، لم يحدث تغيير فى (٤).

**زيادة فى رضا العميل:** تحسن فى تقييم الأداء، زيادة فى الإدراك الشامل عن الجودة، والاحتفاظ بالعميل، وإنخفاض الشكاوى. من بين (٣٠) ملاحظة. تحسنت (٢١) بنسبة (٧٠٪)، وانخفضت (٣)، لم يحدث تغيير فى (٦).

**علاقات عمل أفضل:** زاد الرضاء عن العمل، زاد معدل الحضور، انخفض معدل دوران العمل. من بين (٥٢) ملاحظة، تحسنت (٣٩) بنسبة (٧٥٪)، انخفضت (٩) ولم تتغير (٤).

طورت كل منظمة ممارساتها في الجودة، في ظروف مختلفة عن الاخريات. من حيث البيئة، الفرص، والمشكلات. ليست هناك قواعد عامة وثابتة (كتب الطهوب)، تطبقها جميع الشركات، وإنما توجد خطوط عريضة ومعالم عامة، في نظم إدارة الجودة، والتي تقترب كثيرا في إتباعها قيم ومفاهيم معايير بالدريديج (انظر الفصل الخامس). وعموماً فإنها تدعم الغرض بأن نظام إدارة الجودة، يجب أن يكون حجر الأساس في أهداف المبادرة.

### خصائص النظام الأساسية للنجاح:

حددت دراسة مكتب المحاسب العام الخصائص التالية، على أنها ترتبط بنجاح تطبيق نظم الجودة:-

**القيادة الإدارية Managerial Leadership:** اندماج ومشاركة أعضاء الإدارة العليا، وإدارة تحسينات الجودة لتوفير التكامل على كل مستويات التخطيط.

**التركيز على العميل: Customer Focus:** العميل هو الذي يحدد مفهوم الجودة، تحديد الاتصال بالعميل، تطبيق مفاهيم التسويق الحديثة مثل «إدخال البهجة على العميل»، الحصول على التغذية المرتدة من العميل، دائما هناك أساليب جديدة، التعرف على العملاء الداخليين.

### الحصول على اندماج العاملين ومنحهم حق التصرف:

**Employee Involvement and empowerment.**

تطبيق ممارسات تدعيم الموارد البشرية، الحصول على التزام العامل - يرتبط ذلك بتفسير فلسفة الإدارة، ومنح التدريب والتدعيم - عادة يتم التركيز على الوعي بموضوعات الجودة، والإجراءات الإحصائية.

**ثقافة تنظيمية مفتوحة Open Corporate culture:** المشاركة في المعلومات

تخفيض القيود الرسمية وغير الرسمية، تشجيع الابتكار والتجديد، وتحقيق روح معنوية عالية ورضا العاملين.

**اتخاذ القرارات يعتمد على الحقائق Fact - Based decision making.**

**الموردون شركاء في العمل Partnership with suppliers.**

**توصيات التطبيق العام**

وجدت الدراسة أن بعض معالم TQM قابلة للتطبيق على نطاق واسع في منظمات أخرى مثل تلك التي تعتنى بالرعاية الصحية، التعليم، والخدمات، ويمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء. تتضمن هذه المعالم ما يلي:

**رضاء العميل:** هذا حيوى وحساس داخليا وخارجيا. وفى النهاية، فإن رضاء العميل يتطلب جهود الجودة.

**القيادة:** يجب أن توفر الإدارة العليا قيادة نشطة لإنشاء الجودة كقيمة أساسية فى فلسفة إدارة المنظمة يجب عليهم توفير ثقافة تنظيمية، تعمل على الحصول على مشاركة واندماج العاملين فى المساهمة فى تحسينات الجودة.

**الاتصالات:** تحتاج مفاهيم الجودة إلى أن تصل فى دقة وتكامل إلى جميع أعضاء المنظمة.

**اندماج العاملين:** عمل الفريق والتدريب، على كل مستويات الإدارة، يقوى الالتزام بالتحسين المستمر.

الجملة الأخيرة فى تقرير مكتب المحاسب العام عن ممارسات الإدارة.

«تشير نتائج الشركات التى خضعت للدراسة إلى أن نظم TQM، طرق واعدة لتقوية تنافسية الشركة فى كل من الأسواق المحلية والعالمية».

**الاحتياطات والتحذيرات:**

تقول الدراسة أيضا «بينما كانت هذه البيانات كافية لتحليل اتجاهات الأداء فإنها لم تكن كافية لإجراء تحليل إحصائى دقيق عن أداء المنظمات التى تطبق TQM».

يجب أن تلاحظ أيضا، كما ذكر سابقا في مجال النتائج الأساسية، بأن هناك عددا مختلفا من الملاحظات. لم تشترك كل الشركات العشرين في كل المجالات والأنشطة. سوف نحمد أيضا في الجداول التفصيلية في تقرير «ممارسات الإدارة» أن نسبة من التحسينات في بعض الحالات كانت ضعيفة إلى درجة يمكن تجاهلها.

ومع ذلك، وبالرغم من خلو الدراسة من الدقة العلمية الكافية، إلا أنها عوضت ذلك بما أورده من إحساس عام وتحذير تناول حدود مصداقيتها، وتعميم نتائجها. إنها مساعدة مفيدة جداً لفهم موضوعات الجودة الحيوية، وخاصة بالنسبة للمديرين الذين لا يستطيعون أو يرفضون أن يقرأوا التقارير البحثية.

### ملاحظات المدير العام التنفيذي:

نظيما يحضر المديرون عددا كبيرا من الاجتماعات المتعلقة بالجودة، ويجرون اتصالات مكثفة مع الأفراد الذين يطبقون برامج الجودة. إنهم يسمعون عن دورهم في قصص الممارك، وبعد فترة تأخذ القصة مضمونا آخر. وهو: إذا سمعت نفس القصة عدد مرات كافية من أناس موثوق بهم. تصبح قابلة للتصديق. تميل قصص النجاح، لعدم الانتشار والذبيوع في الأوساط التجارية كالعادة. إجمالاً، فيما يلي عشرة أفعال يراها المديرون التنفيذيون أنها لازمة وضرورية لإنشاء نظام فعال لإدارة الجودة.

- ١ - أظهر التزاما واندماجا من أعلى إلى أسفل - إرفع.
- ٢ - ضع أهداف تحسن صارمة وقوية، وليس فقط محاولة التوسع في الأهداف القائمة.
- ٣ - وفر التدريب المناسب، المورد، وتعزيد الموارد البشرية.
- ٤ - حدد عوامل القياس الحساسة، علامات التميز، وتبع التقدم.
- ٥ - انشر قصص النجاح، وخاصة ما يتعلق منها بعلامات التميز المفضلة لدى الأفراد، دائما إشرك الآخرين في تقارير التقدم المالي.
- ٦ - حدد تكلفة الجودة، وطرق التحسين، اثبت الادعاء بأن تكاليف الجودة تنخفض مع تقدم الجودة.

- ٧ - إعتد على عمل الفريق، الاندماج، والقيادة فى كل المستويات.
- ٨ - إحترم رواد الجودة، ولكن فصل كل مبادرة، لتاسب ظروف كل حالة وبيئتها.
- ٩ - وفر وقتاً لمراجعة التقدم، لحل تشغيل النظام، كافىء الإسهامات، وأجر التعديلات اللازمة.
- ١٠ - أخيراً، تحقق من أن مهمة العمل الداخلى تغير الثقافة، ومهمة العمل الخارجى مجموعة جديدة من العلاقات مع العملاء والموردين.

### قادة مفاهيم الإدارة.

يوجد ثلاثة من قادة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. هم:

W.Edwards Deming

- و. ادواردز ديمينج:

Joseph M. Juran

- جوزيف. م جوران:

Phillip B. Crosby

- فيليب. ب. كروسبى:

أخذوا رمام القيادة فى الترويج للمناهج الجديدة إلى تحسينات الجودة، وقدموا التوجيه للتطبيق خلال مناهجهم الشخصية إلى تطوير أو إثراء الجودة. الخيط الذى يجمع بينهم هو الاحترام، إذا لم تكن الرغبة الدافعة إلى استخدام المناهج الإحصائية لكل واحد منهم تأثير ملحوظ على القيمة المرتبطة بالمنهج، والاستخدام الحديث لتكنولوجيا الإحصاء.

تحذير واحد مهم يجب تقديمه عند إحداث التغيير من خلال وظائف ومراكز قوية. تقدم الإلهام والمساعدة: فقط مبادرات الجودة التى تفصل حسب طلب العميل وفى منظمة وموقف محدد، هى التى تنجح، وتظل دائمة الخضرة بصفة مستمرة.

### د. ادواردز ديمينج:

معروف عن ديمينج هجومه الشهير على ممارسات الموارد البشرية (نظام تقسيم الاداء، وتعويضات الافراد على أساس الاستحقاق). ولكن فى رأى كثير من

المديرين التنفيذيين أن هذه الأفكار تصلح للتطبيق مع الفلسفة الشرقية وتعاليلها، وليست مقبولة بشكل مباشر فى الثقافة الغربية.

يروج ديمينج للتحويل إلى منهجه فى الجودة، من خلال تطبيق نقاطه الأربع عشرة. لاحظ أن «ديمينج» قد لجأ إلى ملاحظات علمية هامة تناولت الإشراف والإدارة فى النقاط من السابعة إلى الثانية عشرة.

### نقاط ديمينج الأربع عشرة: -

١ - خلق إستمرارية فى غرض تحسين المنتجات والخدمات، يعنى هذا التركيز طويل الأجل وتكريس الجهود نحو الابتكار والتجديد.

٢ «بنى فلسفة جديدة: الإنتاجية الضعيفة غير مقبولة»: لا نستطيع التعايش بعد الآن مع المستويات المقبولة حالياً من التأخير، الأخطاء، إهمال العمل بطرق خاطئة.

٣ - «توقف عن الاعتماد على التفتيش الكلى». لا تخطط للعيوب، بدلاً من ذلك حسن العمليات وامنع العيوب.

٤ - «امتنع تماماً عن ممارسة تقييم الأشياء على أساس سعرها فقط». تحرك تجارة موردين تتق بهم، على أساس تعامل طويل الأجل. غير أساليب الشراء التقليدية.

٥ - «أنشئ طرقاً حديثة للتدريب أثناء العمل»: استخدم الطرق الإحصائية للتعرف على الحاجات والتحقق من النجاحات. ركز على المفاهيم المقبولة للعمل وحددها بوضوح.

٦ - «حسن نظام الإنتاج والخدمات باستمرار وإلى الأبد». إدرس العملية، تخلص من الفاقد، حسن الجودة والإنتاجية، وهنا انخفاض التكاليف.

٧ - «أنشئ طرقاً حديثة للإشراف»: تخلص من النمط والممارسة الإدارية التى تبعد عمال اليومية عن أداء أعمالهم بفخر واعتزاز. إمنح المشرفين حق التصرف، لكى ينقلوا إلى الإدارة ما اتخذوه من تصحيحات، يجب متابعة الأفعال.

٨ - «انتزع الخوف من الأفراد»: يجب أن يكون الأفراد قادرين على توجيه الأسئلة، التبليغ عن المشكلات، والتعبير عن الأفكار.

٩ - «إهدم السدود والحواجز التي بين الإدارات» يجب أن تعمل المنظمة كفريق. يمكن لفرق الجودة المتعددة الخبرات والمعارف. أن تحقق تحسينات قيمة.

١٠ - «إلغ الأهداف الرقمية من القوى العاملة». إلغاء المستهدفات، الشعارات، والتحذيرات تؤدي إلى تحسين مستويات الأداء من العاملين. ومع ذلك يجب أن يكون هناك هدف مباشر تركز عليه المنظمة.

١١ - «إلغ معدلات أداء العمل والحصص الرقمية». تؤثر الحصص سلباً على الجودة. تؤدي معدلات أداء العمل عملياً إلى جودة ضعيفة، وتكلفة مرتفعة. يندر بصفة عامة تجاؤها أو حتى تحقيقها.

١٢ - «تخلص من العقبات التي تعوق أداء عمال اليومية» يجب أن يعرف الأفراد ما هو العمل الجيد، ويجب أن يكون المشرفون حساسين للإحباطات عن الموارد والمعدات.

١٣ - «أنشء برنامجاً تعليمياً وتدريبياً دقيقاً» يجب أن يكون التدريب مستمراً، لأن التحسينات تغير الأفراد الذين يشغلون الوظائف. يجب أن يتضمن كل التدريب أساليب الإحصاء الأساسية.

١٤ - «أنشء بناء تنظيمياً للإدارة العليا يعمل يوميا على تحريك النقاط السابقة ووضعها موضع التنفيذ».

فيما يلي الأمراض السبعة التي رأى ديمنج أنها تقف في طريق إحداث التحول إلى الجودة.

١ - خلو المنظمة من الغرض المستمر.

٢ - التركيز على الأرباح قصيرة الأجل (ضد الغرض المستمر).

٣ - نظام تقييم ومراجعة شخصي (الإدارة بالهدف، تقييم الأداء، وتقييم الوظيفة).

٤ - تنقلات الإدارة: Job Hopping

٥ - استخدام الأرقام المتطورة لتقييم أو تنمية الإدارة، مع تجاهل الأرقام غير

المعروفة أو غير القابلة للمعرفة (القيادة، تعظيم إمكانيات الافراد، عاملون يدربون عاملين).

٦ - التكلفة الطيبة العالية.

٧ - التكلفة العالية للضمانات، وأتاعباها القضائية البامظة.

جوزيف. م. جوران:

قدم جوران نظاما من ثلاثة أجزاء يعتمد على «الصلاحية للاستخدام: Fitness for use».

نظام جوران ذو الثلاثة أجزاء

١ - مشروعات الاقتحام والإقدام Breakthrough Projects

انجز مشروع اقتحام في الاتجاهات: برهن على وجود الحاجة، التركيز على تكلفة الجودة، أنشئ العائد على الاستثمار، اخلق مناخا تنظيميا للتغيير. هذه هي الاتجاهات:

جدد المشروعات الحيوية القليلة استخدم تحليل باريتو Parets Analysis وضع قائمة بالأولويات اعتماداً على التكرار.

نظم من أجل اقتحام المعرفة: شكل فريق قيادة للتوجيه والسلطة، وفريق تشخيص من المهنيين والمديرين المباشرين لتحليل الجودة.

باشر التحليل: اجعل فريق التشخيص يضع الفروض، ويجري التجارب ليكتشف الأسباب الحقيقية، أفرر تلك التي تقع تحت نطاق صلاحية الفنيين، وتلك التي تعتبر من مسئولية المديرين، اقترح حلولاً للمشكلات.

حدد كيف تتغلب على مقاومة التغيير: يجب تحديد الحاجة بالنسبة للأفراد الرئيسيين لا يكفي المنطق بذاته، المشاركة ضرورية.

اجعل التغيير من مهام الوحدات التنظيمية: إقنع الإدارات للتعاون مع حجم المشكلة، البدائل، التكاليف، الفوائد المتوقعة، التأثير المحتمل على العاملين، إعط

وقتا للانعكاسات، وفر إمكانيات التدريب .

اجعل الرقابة من مهام الوحدات التنظيمية: راقب الحلول، صحح تشتت وتباعد المشكلات .

٢ - تسلسل الرقابة (شاملة، من علاقات المورد إلى خدمة العميل)

Control Sequence:

**عظم تكلفة الجودة.**

أنشئ كيانا من الأفراد المهنيين الذين يحتاجهم المشروعات. استخدم مهندس الرقابة على الجودة.

أنشئ دورة التغذية المرتدة: ضع هدفا. حدد وحدة القياس. ضع معياراً أو هدفا رقمياً، اخلق وسيلة لقياس التطبيقات الإحصائية المعقدة. عيئ المنظمة لكتابة التقارير عن التقدم فى الأداء.

كرر دورة العمل: قارن الفعلى بالمعايير المخططة، واتخذ الاجراءات التى تعمل على سد الفجوة.

ضع أهداف الجودة، مركزا على بنود التخطيط المالى، والميزانية التقديرية.  
حافظ على المبادرة.

Phillip. B. Crisly

فيليب . ب. كروسى

وصف فيليب الجودة بأنها «التطابق مع المتطلبات، وفى الزمن الطويل بدون تكلفة: Free ، عندما تصل إلى حالة «اللاعيوب Zero Defecrs» إنه يعتقد بأن هناك خمس مراحل فى التحرك إلى نظام الجودة.

المراحل الخمس فى نظام كروسى:

١ - علم التأكد: Uncertainty . غير معروف بأن الجودة أداة فى يد الإدارة.

٢ - الصحوة: Awareness . الجودة مهمة ولكن الإجراء مؤجل .

٣ - التنوير: Enlightenment . يتم مواجهة مشكلات الجودة بصراحة، وتعالج من خلال البرنامج الرسمى .

٤ - الحكمة: Wisdow . الوقاية والمنع، تعمل بنجاح حيث التعرف المبكر على المشكلات وحلها يصبح روتينيا .

٥ - التأكد: Certainty . إدارة الجودة جزء حيوى فى المنظمة ، والمشكلات نادرة .

يقترح كروسى أيضا برنامجا من أربع عشرة نقطة لتحسين الجودة، توقع أن يتم تدعيم هذا البرنامج عن طريق تدريب الإدارة، وتوفير المواد التدريبية للفنيين .

نقاط كروسى الأربع عشرة لتحسين الجودة:

١ - التزام الإدارة: Management Commitment . تناسب هذه من أعلى إلى أسفل عند طريق السياسات المكتوبة .

٢ - فريق تحسين الجودة: Quality Improvement Team . يلاحظ رؤساء الشركات الإجراءات والاعمال المطلوبة على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات .

٣ - قياس الجودة: Quality Measurement . إنشاء المقاييس المناسبة لكل نشاط لتحديد التحسينات المطلوبة .

٤ - تكلفة تقييم الجودة: Cost Of Quality Evaluation . من المهم أن تحدد أين تكون التحسينات أكثر ربحية .

٥ - الوعى بالجودة: Quality Amareness . ارفع وعى العامل، ويجب أن تنقل الرسالة من خلال مشرفين مدربين، وقنوات توصيل متعددة مثل: الأفلام - الفيديو - الكتيبات - ولوحات الإعلان .

٦ - العمل التصحيحي: Corrective Action . الفرص التصحيحية عبارة عن اقتراحات من الأنشطة السابقة، ومناقشات العاملين، يجب أن تحل المشكلات على المستوى الإشرافى، أو تتحرك إلى أعلى - مستوى الإدارة .

٧ - التخطيط للوصول إلى اللاعيوب: Zero - Defect Planning . يجب أن يكون هذا مناسباً للمنظمة ولثقافتها، ويتم تناوله عن طريق لجنة تشكل لهذا الغرض من بين لجان تحسين الجودة .

٨ - تدريب المشرفين: Supervisor Training . يجب أن يتم تدريب كل مستويات الإدارة على تطبيق الجزء الذى تكلف به من برنامج الجودة .

٩ يوم اللاعيوب: Zero - Defects Day . يذكر هذا اليوم العاملين بأن الشركة لديها معايير جديدة للاداء .

١٠ - وضع الأهداف: Goal Setting . حول الالتزام إلى فعل، ضع أهدافاً محددة وقابلة للقياس للأفراد والجماعات . . إرسل الأهداف إلى الجهات والأفراد المعنيين، واعد اجتماعات لمناقشتها .

١١ - تخلص من أسباب الخطأ: Error Cause Removal . ارفع إلى

رؤسائك تقريراً بالمشكلات والإحباطات، يجب أن تخطر الإدارة في خلال أربع وعشرين ساعة.

١٢ - الاعتراف والتكريم: Recognition. يجب أن يكون هناك تكريم عام وغير مالى لأولئك الذين يحققون الاهداف، ويكون أداؤهم ممتازاً.

١٣ - مجالس الجودة: Quality Councils. يضم هذا المجلس المهنيين، ورؤساء فرق وجماعات العمل داخل اللجان، حيث يجتمعون دورياً للمشاركة في البيانات والمعلومات.

١٤ - أعد هذه الدورة مرة أخرى: Doig It All Over Again. إلحاح الجودة عمل له بداية وليس له نهاية. . أعد تحريب الالتزام، وأدخل عملاً جديداً إلى فرق الجودة.

## ٢ - الاحتياطات والتحذيرات

بالإضافة إلى المداخل الإيجابية إلى نظم إدارة الجودة [أنظر الشكل ١ - ٧] نحتاج إلى وضع قائمة بالاحتياطات والتحذيرات لكي نستفيد بالتجربة التي نحيط بنا.

### شركة فلوريدا للكهرباء والإضاءة [F. P. L]

نوقشت تجربة [F. P. L] للحصول على جائزة ديمينج في الفصل الرابع، ولكن الدروس المستفادة تستحق ذكرها هنا.

- يمكنك أن تفقد الحساسية تجاه العاملين، وتتناقص ممارساتك الجيدة.

- يمكن أن يصبح المديرين مشدودين بشدة إلى عمل الأشياء الصحيحة، وفي غمرة هذا قد يتجاهلون إسهامات العامل أو لا يصفون إلى مقترحاته.

- قد يترتب على إدخال نظام الجودة والمحافظة عليه بيروقراطية مخيفة، مع المبالغة في التأكيد على آلية الأداء.

- قد تلتهم نفقات الاتعاب الاستشارية والتكاليف المباشرة أكثر مما هو

مخطط لها.

## شكل رقم [٧-١]

### الأبعاد الأساسية في نظم إدارة الجودة

استخدم هذه القائمة لعمل جرد، وتوضيح لموقفك يستطيع المدير والأفراد استخدامها لاستشارة التحليل والمناقشة. رتب البنود من [١] إلى [١٠]، وذلك في كل عمود لخلق تركيز حاد على صورة التحديات التي تواجهك. سجل ملاحظاتك مثل: «لماذا» عند دخولك في عملية للترتيب. فسر العمودين كما يلي:

الحاجة: الظروف التي تحتاج إلى تحسين لتحريك منظمتك إلى نظام إدارة الجودة.

الصعوبة: الظروف التي ستكون الأصعب في مواجهتها عند التحرك إلى نظام إدارة الجودة.

الحاجة الصعوبة

- ١ - توفير القيادة، المعدات، الأفراد على كل المستويات.
- ٢ - معرفة توقيتات العمل.
- ٣ - توفير رضا العميل.
- ٤ - استخدام التخطيط الاستراتيجي والعمل بمقتضاه.
- ٥ - تنمية وإدارة الموارد البشرية.
- ٦ - إشراك أو منح حق التصرف للعاملين الأعضاء.
- ٧ - تحقيق نتائج على المستوى العالمي.
- ٨ - إنشاء قياسات دقيقة وإجراءات إحصائية سليمة.
- ٩ - تطبيق قواعد بيانات أساسية وأساليب علامات التميز.
- ١٠ - إثراء العلاقات وإسهامات الموردين.

- يمكن أن تنتهى بعمليات متابعة ومحاسبة غير منتجة .

- يمكن أن تحيز استثمارات التدريب إلى ميكانيكية الجودة على حساب احتياجات القدرة والأهلية، وحاجات أولئك الذين على الخط الأول أو قريبين منه .

- قد تقع تحت إغراء استخدام غير صحيح للحصص أو قياسات مبالغ فى عددها وقيمتها .

- إذا اندفعت إلى تطبيق مبادرة ما، قد تهمل أن تضع داخل بنائها استراتيجية نظام دائم الخضرة لتأكيد استمرارية التقدم، وتتفادى الانتكاسة .

قد يتم نشر الكثير من هذه التحذيرات فى الدوريات التجارية، ولكن أعضاء الإدارة العليا فى شركة [ F. P. L ] قد أدلوا بتعليقاتهم حول هذا الموضوع فى الاجتماعات والندوات والمؤتمرات المختلفة .

Wallace Co

### شركة ولاس

أطلقت شركة ولاس الجائزة على جائزة بالدريدج الكثير من التحذيرات بعد تجربتها مع معايير بالدريدج فى عام ١٩٩٠م . . كانت شركة ولاس تمثل أسطورة المنظمة الصغيرة التى سعت للحصول على جائزة بالدريدج، ولكن كانت هناك مشكلتان فى غاية الخطورة: إحداهما مالية، والأخرى تشغيلية . اضطرت الشركة إلى أن تطلب رسمياً إعادة تنظيمها، وأخيراً تم بيعها .

كسبت ولاس الجائزة طبقاً للدليل إرشادى مبكر للجائزة، والذى كان يعطى الشركة مطلق الحرية فى أن تفعل ما تشاء، وإذا رجعنا إلى ظروف هذا الدليل حينئذ، نجد أن الشركة المنافسة كانت تستطيع أن تضمن تقريرها أحلى أحلامها وأروع رغباتها، وبعبارة أخرى، مجرد وجود خطط وأهداف تعتبر صفقات محققة اعتباراً من عام ١٩٩١م، انتهى هذا الوضع من تعليمات وأدلة الجائزة، وأصبح على المتسابق أن يذكر كيف ومتى وأين حدثت هذه الأعمال ولوحظت تلك النتائج .

يلاحظ أن جائزة بالدريدج تميل إلى أن تصبح من حق الشركات الصغيرة نسبيا (مقارنة على سبيل المثال بشركة كاديلاك للسيارات)، هل من المحتمل أن معايير جائزة بالدريدج عندما تحدد في شروطها أن تنتشر مبادرات الجودة ونتائجها في كل أرجاء المنظمة فإن ذلك يكون من الصعب على الشركات الكبيرة أن تحققه؟.

اعتبارا من عام ١٩٩٢، أدخلت جائزة بالدريدج في اعتبارها عددا من أبعاد العمل المرتبط بالأداء. ويرى كثيرون أن هذا نوع من التحسين، والكثير أيضا تعتبر شركة ولاس صاحبة الفضل في هذا التغيير، ما هي التحذيرات التي تشير إليها تجربة والاس؟ هنا القليل منها:

- تأكيد بأن التدريب موجه إلى الحاجات الأساسية، وأنه ينفذ على مستوى واقعي اقتصاديا. مع أننا نقيم الحجج والبراهين لإعطاء أولوية للموضوعات الإدارية والتنظيمية إلا أنه ليس مفيدا أن نعطي المشرفين أو فرق العمل تدريبا، إذا كان الهدف الإبقاء على المنظمة لفترة قصيرة. التدريب يكلف أموالا ووقتا.

- وفر وجود قيادة تنفيذية في التخطيط، والاتصال، والتنسيق، واتخاذ القرارات.

كانت الثقافة التنظيمية في شركة ولاس تشمل عددا كبيرا من الأفراد الذين يشغلون وقت العمل بمصالحهم الخاصة. هناك فرق بين منح الأفراد حق التصرف، واتخاذ القرارات، وبين الفوضى، والخروج على النظام. أيضا يحضر المدير العام التنفيذي إلى العمل قادما من مدينة أخرى تبعد بضعة أميال عن مقر الشركة. . . وحينما يكون هناك اجتماع للجنة الجودة لا يوجد نائب بصورة رسمية لينوب عنه في رئاسة اجتماع اللجنة المذكورة.

- وجود وظيفة مدير القوى البشرية لا يهم أن يكون ذائع الصيت مهنيا، لكن يكفي شخص ما لديه خبرة داخلية أو خارجية. . لدى شركة ولاس لجنة للقوى البشرية، ولكن لا يوجد مدير لهذه الوظيفة، ومن ثم تفتقر اللجنة إلى الخبرة في هذا المجال.

- افحص رغبات وحاجات عميلك بعناية . . أنشأت شركة ولاس نظاما لضمان التسليم متماسك الاجزاء، وقويا، بدون مشاركة كبيرة من العملاء، ولكي تلبى الشركة إدراكها الذاتى عن جودة الخدمة، وتشرف على ما تقدمه من ضمان، أنفقت طنا من الأموال كأقساط لمصاريف الشحن، وقد اتضح من ذلك أن العملاء بصفة عامة لا يريدون هذا المستوى من الالتزام، والذي تأخذه الشركة على عاتقها، هذا الإنفاق فى غير موضعه أو حاجته يعتبر نوعا من الانتحار فى الصناعة.

- الرقابة على العمليات التشغيلية بالشركة . . جميل جدا أن تشارك، وأن تفوض، ولكن من الخطورة أن تمنح حق التصرف واتخاذ القرار دون رقابة. لاتزال الوظيفة الرقابية للإدارة قائمة ويجب أداؤها، لقد فوضت شركة ولاس إلى الأفراد صلاحية اتخاذ القرارات التى لها آثار مالية متشعبة، وفقدت السيطرة على المصروفات. . ابحث عن الطرق التى تجعلك تمنح حق التصرف الخاضع للرقابة، وهذا ليس من باب الاستحالة، بل يمكن عمله.

### إعصار بالدريديج

أقيمت مؤتمرات، وندوات، وورش عمل، وأنشئت معاهد خصصت بالكامل أو جزئيا للجودة، ومعايير جائزة بالدريديج، لتوفير وتقديم النصح والمشورة، هذه بعض الأشياء التى يجب أن تراعيها إذا اخترت أن تنافس على جائزة ومعايير بالدريديج:

### إدراك الجائزة على أنها لعبة الرجل الغنى

جاء هذا الإدراك والتصور من تقارير الشركات الرائدة فى مجال المنافسة على الجائزة فى سنواتها الاولى، حيث الإنفاق وصل حجمه إلى أطنان من الاموال على الأفراد الذين كان عليهم تتبع وتحليل القياسات وعلى التدريب للجميع، إن أعمال جهود التطبيق المحكمة لا تضمن الحصول على الجائزة. . ويعلق مدير الجائزة على الاموال التى تنفقها الشركات الرابحة حتى عام ١٩٩١م: «إنهم لا يملكون هذه المبالغ الطائلة المخصصة لهذا الغرض،

ولكنهم يملكون طاقة خارقة لإنجازه.

### عدد المتنافسين يدور سنويا حول رقم مائة (١٠٠)

بالطبع كلما زاد عدد المتنافسين على الجائزة زاد ذلك من التحديات أمام الإعداد والتطبيق. . إن إنفاق مئات الآلاف من الدولارات للتعامل مع الأرقام، والتقدم بطلب الاشتراك في المسابقة والتقاتل فقط لمجرد الحصول على الجائزة، يدخل ضمن الأعمال الطائشة والتهورة، ولكنه قد ينجح، وذلك عندما تستفيد المنظمة وتستثمر الجائزة. . وبالتالي تتحول تلك النفقات إلى إيرادات مالية ونجاحات ترويجية وإعلامية، والزمن وحده هو الكفيل بإثبات مزايا جائزة ومعايير بالدريديج، حيث إن عمر الجائزة لا يتعدى سنواته أصابع اليد، ويمكن أن تكون الحجة بأن التطبيق يقف عند الإدارة الضيقة لتأكيد الجودة، وليس خلق نظم إدارة الجودة. QMS .

لقد قيل بأن المشاركة في تطبيق جائزة بالدريديج تؤتى ثمارها، عندما يكون هناك تأكيد على ممارستها من أعلى إلى أسفل. ووراءها قوة دفع وتدعيم من المدير العام التنفيذي. قد يكون هذا صحيحا، ولكن يبدو أن المنظمات التي تلجأ إلى المشاركة تمر بمواقف بالغة الصعوبة، ويحتاج رئيس الشركة إلى أن يجد حلا ينقذه، كما حدث في نموذج شركة زيروكس Xerox . لا ينبغي أن يكون هذا هو الوضع السائد. ولكن فيما يتعلق بتطبيق معايير بالدريديج يستطيع أى مشرف أو ممثل فريق أن يلتقط دليل الإرشادات الحالى للمعايير، يمكنه أن يشكل فرق عمل لكى تسرع فى وضع التفاصيل، ومسح نواحي القوة فى المنظمة، وتحديد الفجوات فى الأداء، ثم يستخدم منهجا للمساعدة الذاتية فى التدريب Self - Help Approach . . تقريبا فى كل جماعة أو فريق عمل، سوف نجد فردا أو أكثر لديه خلفية إحصائية، وربما فى الرقابة على الجودة. إذا كانت الأمور كذلك. يعتبر من الحالات الجيدة، ومن ثم تصبح الحاجة إلى تنسيق لدفع تيار العمل فى المستويات العليا، وفى المستويات الدنيا، واضحة وجلية بل يفيض التيار على جانبيه. . تزداد حاجة فرق وجماعات العمل إلى الموارد التى ليس لهم عليها سلطة فى شكل

التوقيت، إن لم يكن الأموال، وأن تصبح الإدارة العليا مندمجة في المبادرة. وفي الواقع يمكن أن تشق قوى الاندماج الكامل، ولتحسين المستمر، والتوجه بالمستهلك طريقا إلى كل أرجاء المنظمة من أقصاها إلى أذناها، ويطلق على هذه القوى TICICO اختصارا للمصطلحات:

**Total Improvement/ Continuous Improvement/ Customer Orientation.**

يجب ألا تفرض هذه القوى من أعلى ويجب أن تحدث بالضبط. حيث تسود ثقافة عمل الفريق المناسبة في المنظمة.

- **بعض المصطلحات الأساسية المرتبطة بجائزة بالدريدج جميعها يجب أن [تنتشر Deployed في كل أرجاء المنظمة]، كيف [تحول أدلة جودة المعايير Guidelines الالتزام بشرح النوايا إلى تفسير الأفعال]، اتجاه [تجميع الأعداد طوال الوقت والتي تتطلب التتبع واستقصاء علامات التمييز]، والأداء [تنشئ أدلة الجودة تركيزا على النتائج التنظيمية والمالية].** تعلنى الشركات الكبيرة من العمل على كل هذه الأبعاد مرة واحدة.

- **الاعتقاد بأن كل شركة تدخل سباق التنافس للحصول على جائزة بالدريدج لن تخسر شيئا، على الأقل سوف تتلقى نقدا مهنيا حول هذا الطلب.**

تصدق هذه الملاحظة إذا تلقت المنظمة عددا كبيرا من زيارات الموقع، أما إذا قلت الزيارة عن مستوى معين فلن تزيد التغذية المرتدة عن مجرد إعادة وثائق طلب الاشتراك. لا تتوقع أكثر مما سوف تتلقى، قد تريد أن تقوم بعمل التحليلات بنفسك [وقد تستعين بطرف ثالث يعد لك التغذية المرتدة عن موقفك الحالي في مقابلة المعايير ويجهز الإجراءات المطلوبة للمنافسة على الجائزة]. على سبيل المثال: شركة Federal Express استأجرت خدمات شركة استشارية للقيام بثلاث زيارات لموقع عملها. لهذا التحليل نتيجة إيجابية بصرف النظر عن الاشتراك في المنافسة على الجائزة أو نتائجها، بل إنه يمكن إجراء هذه التحليلات بموارد المنظمة الداخلية.

**الخاسر الوحيد لجائزة بالدريدج: إنه الشركة التي لا تستطيع أن تحتفظ بالانتصار والنجاح الذي حققته عند إعادة التقييم بعد خمس سنوات.**

وقد يكون من المثير للاهتمام أن ترى ما يفعله الفائزون بعد حصولهم على الجائزة، بينما يقرر البعض مجرد التغنى بالأمجاد الماضية.

**الاختبار والتحكيم عملية متعبة، بعض المختبرين والمحكمين يتاجرون بمركزهم المهني ويعرضون أنفسهم كمستشارين.**

يعطى المعهد القومى للمعايير والتكنولوجيا لهذا الموضوع اهتماما فائقا حماية لسمعة الجائزة. . تعرضت سمعة عميل كاديلاك [وإعلاناتها المترتبة على الفور، والتي حاولت نشر هذا المجد على كل عملاء جنرال موتورز]، إلى المتاعب، ولكن قد لا تنهار مصداقية جائزة بالدريدج إذا كانت أهمية اتجاه بيانات الجودة فى مقابل المعايير الكاملة لمستويات الجودة قد تحققت، وشركة كاديلاك مثل بقية شركات صناعة السيارات تستطيع أن تظهر اتجاهات إيجابية ملحوظة فى الجودة، ولكن يمكن القول إن الأداء المتميز على مدى سنوات عديدة، لا يؤدي ببساطة إلى اتجاه إيجابى قوى بدرجة كافية .

يمكننا أن نتوقع الكثير من تبادل التحيات والمصافحات، بل والعناق عند تقديم عمليات وإجراءات جائزة بالدريدج ونأمل فى مزيد من الدراسات والبحوث حول معايير الجائزة .

### **التخلص من متاعب نظامك**

إلق نظرة على علامات التحذير التالية، وسل نفسك إذ كانت توجد كلها أو بعضها فى منظمتك، ما هو تأثيرها فى حالة وجودها؟ وإذا لم تكن موجودة، فكيف يتم تفاديها.

### **من علامات التحذير**

- ١ - فرق جودة تائهة ومشرفون مرتبكون .
- ٢ - مناصرون هائجون، أو رؤساء سائبون .

٣ - منطق وقرارات غير إحصائية.

٤ - مجموعة من الأعراض المرضية «لم تكتشف هنا بعد» أو «نحن مختلفون».

٥ - تعدد الفئات و«الشلل» - والتدريب الذى يتصادم مع الإنتاجية.

٦ - معاقبة الذين يعملون بطرق صحيحة.

٧ - الخوف من طلبات التلاعب بالأرقام.

٨ - علاقات عمل سيئة [بين للزملاء، الفرق، الجماعات، اتحادات العاملين].

٩ - التنافس حول ملكية الآراء والأفكار.

١٠ - الإدراك الخاطئ لاستخدام المعايير والقياسات.

١١ - خلو المنظمة أو سوء توجيهه، التقدير والاعتراف والتكريم.

١٢ - الحججة التاريخية التى نقول: «هذا أيضا سوف يمر بنجاح».

### ٣ - المساومة الجماعية ومضامينها

من الصعب على زعيم عمالى أن يعارض مبادرات تحسين الجودة، ولكن تطبيق نظام إدارة الجودة، قد يترتب عليه تفاعلات بين العامل والإدارة حول قضايا ممارسة العمل، يعنى هذا أن قانون علاقات العمل القوى لا بد أن يؤخذ فى الاعتبار وأن خلافات خطيرة بين العاملين والإدارة محتملة الحدوث بدرجة كبيرة. . على سبيل المثال: قد يعتبر اتحاد العمال ممارسات فرق الجودة نوعا من التفاوض، الذى لم يُدع فيها ممثلون عن العمال، إن مصطلح «ظروف العمل» الوارد فى قوانين ولوائح العمل، مجال يجعل المساومة الجماعية ملزمة فى تطبيق مضمونه الواسع. قد تم تعريف كلمة «ظروف» بطرق متعددة، ومن الواضح أن هناك مخاطرة بأن اتحاد العمال قد يؤل جهود تحسين ممارسات الجودة كمجال يتطلب المساومة الجماعية. يمكن أن يثير الاتحاد بعض التساؤلات حول موضوعات إدارة الفريق، ومكافأة أعضاء الاتحاد

الذين يحضرون اجتماعات فرق وجماعات الجودة، في غير أوقات العمل الرسمية. من الواضح أن مشاركة اتحاد العمال ضرورية في كثير من المواقف. تحدث المشكلات عندما تطبق الإدارة تصميمات وتنفيذ بناءات وممارسات الجودة بمفردها بعيدا عن الاتحاد.

سوف يدعم الكثيرون من قادة الاتحاد مبادرات الجودة، حتى اعتمادا على التوقيت وبعض الاعتبارات المحلية الأخرى، وذلك ضمن اتفاقيات المساومة أو اتفاق جانبي، والبعض الآخر قد يحارب المبادرات بسبب اقتناع فلسفي أو علاقة مهتزة مع الإدارة.

إذا كانت الجودة مرتبطة بالإنتاجية - وهذا ما يجب أن يكون - فقد يقدم قادة اتحاد العمال الحجج والبراهين على أن عملية تسريع الإنتاجية على وشك الحدوث وعادة يعارض الاتحاد أى تلميح عن تسريع الإنتاجية منذ سنوات، ويعطى تبريرا حسنا. أنه يغير معنى اتفاقية المساومة الجماعية، ومن الواضح أنه من الأفضل أن تخطط مسبقا لكيفية تقدير ومكافأة الافراد، بدلا من محاولة الحصول على الكثير في مقابل أن تدفع القليل.

كما في معظم التعاملات مع اتحاد العاملين، تعمل الإدارة على معالجة شئونها بنفسها، لو أن اتحاد العمل لديه فهم جيد للاقتصاديات التي تنطوي عليها الجودة [التي يمكن أن تضيف وظائف جديدة]، فإنه يستقبل معلومات سريعة وصحيحة عن التغييرات، ويتم تشجيعه لكي يصبح مندمجا كطرف مشارك في جهود الجودة، وأن الطرق الجديدة لأداء العمل يجب أن تعالج في نعومة ويسر.

### اعتبارات العملية \* الأساسية في الشركات

أولئك الذين كتبوا عن أن الجودة بلا تكلفة Quality Is Free، قد أضافوا نقطة في غاية الأهمية وهي: أن إتيان وحدة العمل بدون أخطاء في كل وقت

---

\* العملية سلسلة مستمرة لتغيرات أحداث أو وقائع متتابعة، لكن يتوقف بعضها على بعض، وأحيانا لحدث واحد أو واقعة مفردة مثل تلك السلسلة. [الترجم].

لا يكلف ستنا واحدا، إلى هنا والكلام شيق، ولكن ماذا يحدث عندما يتطلب منهج تحسين الجودة استثمارات رأسمالية مثل: معدات أو آلات جديدة، أو معدلة؟ ومن ثم فإن بيئة العملية المستمرة تقول بأن الجودة ليست بلا تكلفة، إنها تتضمن أيضا جزءا جديدا من العمليات التشغيلية للشركة - الميزانية الرأسمالية. هل المنهج الجديد فى نطاق الاستطاعة؟

من المحتمل أن يبرهن تحليل التكلفة/ الفاعلية على أن هذا المنهج الجديد حيوى، ولكن اقتصاديات الشركة - افحص ميزانية الشركة على مدى عامين - سوف يكون التأثير على الأفراد الذين يساندون الفكرة مخيبا للأمال، ومحبطا. ربما قد تقنع البنك الذى تتعامل معه أن يدعك تشتري ما لم يكن فى استطاعتك، وذلك عن طريق القروض، فى مقابل الوفورات المتوقعة.

### الخصائص التشغيلية للعملية المستمرة

• تقييم ثقافة العملية المستمرة. وتستخدم الأرقام. تتطلب علوم الهندسة والمعلومات بيانات واقعية.

• تراقب أنشطة المسار الخارج عن طريق درجات دقة مختلفة: العمليات تقاس وتدار.

• قد يتم عزل الأفراد العاملين فى تشغيل العمليات المستمرة عن الموردين والعملية ذاتها، يتخذ الحاسب الألى عن طريق رقابته الإلكترونية الكثير من القرارات الهامة.

• قد يتم العملاء الخارجيون إلى أنماط تشغيلية مختلفة تماما، وقد يكونون مورعين فى نصف الكرة الأرضية، أما العملاء الداخليون فقد يكونون جوهر الواقع.

• تتجه منظمات العملية المستمرة إلى تدريب مجموعة أفراد مختارة بعناية بسخاء فى الوقت والأموال، والتربية المهنية المنظمة.

• يركز فريق التشغيل على التنسيق والتعاون، لا يتحرك العمل فى شظايا متناثرة، إنه تقريبا نشاط لمشروع أو حزمة عمل.

## فرص العملية المستمرة لإدارة الجودة

- الإدارة الشاملة للجودة تكون شاملة، هناك فرص حقيقية لربط أجزاء المنظمة معاً، وإثراء التنافس باستمرار.
- تركز T. M. Q على تحسينات مهمة، ومتدرجة في حجمها، توجد فرصة حقيقية للربحية.
- منظمات العملية المستمرة التي لديها قوة عمل صغيرة، اعتماد متبادل قوى، أفراد يمتازون بالإناقة والحدق، وعمليات تشغيلية تحت التركيز الشديد تعتبر مهياً جداً لتقبل النظم الجديدة.
- منظمات العملية المستمرة التي تتبنى بالفعل قيم الوقاية أو منع الأخطاء، ورضاء العميل، والتحويلات المطلوبة لتنشيط الابتكار والتجديد، تصبح في المستوى العالمي للجودة هي شركات قابلة للإدارة.
- كثير من منظمات العملية المستمرة لها تاريخ مع التنمية التنظيمية والتحسين التنظيمي. يعطى هذا نقطة انطلاق قوية.
- مع أن المبادرات المبكرة للتحسين قد يكون تركيزها محدوداً على توفير التكاليف ولكن الإدارة الشاملة للجودة تجعل منظمات العملية المستمرة في وضع أفضل للعمل على أبعاد متعددة لإحداث تغيير في ثقافتها.
- قد يحدث هجوم على مبادرات الجودة في بداية تقديمها، مما قد يمثل عقبة في سبيلها وخاصة من ممثلى اتحاد العمال في كل مكان. . تستطيع الإدارة الشاملة للجودة أن تتحرك إلى الامام على اتساع المنظمة، ودون تردد أو خوف.
- منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرار، وما يوازي ذلك من خوف الإدارة من هذه المخاطرة. هما العقبتان الكبيرتان - عمليا - أمام نجاح العملية المستمرة. قد لا تكون هناك أسباب معقولة للمخاطرة.

## المعالم المميزة للعملية المستمرة

• قد لا يكون هناك فى منح حق التصرف واتخاذ القرار فى تدفقات العملية المستمرة وخاصة فى مجال خط الإنتاج، خوفاً من المخاطرة. فى محاولات أخرى تسيير العملية بكامل سرعتها فى إعداد الأفراد ومنحهم حق التصرف، واتخاذ القرار للإجماع.

• إذا تم اكتشاف تغيير هام، أو فرصة للتحسين، فقد تأخذ سنوات، والعديد من المدخلات والمخرجات لتوفير وتطبيق رأس المال المطلوب، وإجراء التعديلات المطلوبة فى النظام.

• رقابة العملية إحصائياً - المكون الرئيسى فى تحسين الجودة، فى كثير من المبادرات - تكون جاهزة فى الواقع بطريقة مناسبة [غالباً إلكترونياً] فى المواقع المحتملة لتحسين العملية المستمرة.

• قد يقيس تشغيل العملية المستمرة ويتبع التدفقات بطريقة تختلف عن الوحدات التنظيمية فى مجال الإنتاج. حيث لا يوفر الإنتاج المتقطع وسيلة جيدة لقياس الاختيار [قد تكون العملية إدراكاً أو تفكيراً أو شعوراً أو فعلاً].

• لا شىء يتعلق بتشغيل العملية المستمرة يحد من جهود الجودة الشاملة، بما فى ذلك ممارسة نشر القياسات فى جميع أرجاء المنظمة.

• لا شىء يتعلق بتشغيل العملية المستمرة يحد من فرض إدخال عمليات التحسين المستمرة.

• إن إعداد منظمة العملية المستمرة وأفرادها بعناية للحصول على الفوائد وتفادى الوقوع فى الأخطاء له نفس أهمية موقف آخر: [ بالرغم من أن الكثير المطلوب إضافته موجود بالفعل وبطريقة مناسبة].

• يجب على المنظمات أن توجه مفاهيم إثراء الموارد إلى التركيز على أهمية منظمات العملية المستمرة متكاملة دائماً أفقياً رأسياً.

## التلخيص

لكى يتحقق النجاح يجب أن تظل مندمجا ومتبعا للمعلومات الصحيحة، والعمل عن طريق شبكات المعلومات أداة تقوية، إنها تعنى مشاركة الخبرة مع الآخرين الذين لهم نفس الاهتمام، وبعد ذلك توجد اجتماعات الجمعيات المهنية للقومية، حضور ورش عمل، وندوات جمعية الإدارة الأمريكية [AMA]. مركز الجودة والإنتاجية الأمريكى ومصادر مسئلة أخرى، بالإضافة إلى البرامج والخدمات التى تقدمها الكليات والجامعات.

قد يكون المحتوى مفيدا، وقد تعمل الشبكات على تعظيم الفائدة.

القراءة من أهم أدوات التنمية الذاتية. لا بد أن مكتبتك المحلية تحتوى على العديد من الكتب التى تغطى مداخل إدارة الجودة، كما أن الدوريات التجارية غنية بالمقالات والتجارب والممارسات التى تزيد من معرفتك ومهاراتك.

نحن نؤمن باستخدام منهج المساعدة الذاتية كلما كان ذلك عمليا، والموارد المفيدة تجعل هذا المنهج ناجحا، ومع ذلك، توجد حالات وأوقات تصير المساعدة الخارجية من الاستشاريين حيوية وذات قيمة كبيرة.

# **الفصل الثامن**

**إنشاء هيكل فرق وجماعات العمل**

**لتدعيم نجاح النظام**



## الفصل الثامن

### إنشاء هيكل فرق وجماعات العمل لتدعيم نجاح النظام

من الأمور المألوفة لدى كثير من المديرين استخدام فرق وجماعات العمل لتولى أمور التغيير والاهتمام بها. . تتصل الفرق بطريقة غير مباشرة بدوائر الرقابة على الجودة التي نوقشت في الفصل الرابع - تتوفر فرص الاندماج، وتوليد الأفكار، وتساعد على تأكيد قبول التغيير.

في نظام إدارة الجودة تصبح جماعات العمل آليا فرق تحسين الجودة. يركز هذا الفصل على تنظيم فرق وجماعات عمل خاصة، لتحديد فرص الجودة، وحل المشكلات، وتطوير طرق وإجراءات جديدة أو معدلة، وإثراء عمليات الفريق، وتوفير الاعتراف والتقدير لإسهامات العاملين والشركاء.

### تنظيم جماعات وفرق العمل

جماعات وفرق العمل التي تضم أعضاء من وظائف وإدارات مختلفة، في غاية الأهمية في جهود التحسين الواسعة النطاق، والأسباب كثيرة وواضحة ومنها: الارتفاع بمستوى الاتصالات والتنسيق، وتحسين الابتكارية وتوليد الأفكار. . تشجيع التحفيز على المشاركة. . وفيما يلي بعض الأعمال الهامة التي يجب أن تقوم بها الإدارات المختلفة.

عند بناء فرق وجماعات العمل:

- ١ - وضع الغرض.
- ٢ - تحديد المتطلبات والفرص التي يجب معالجتها.
- ٣ - اختيار القيادات ووضع بروتوكول لاختيار أو تدوير القيادة.
- ٤ - تحديد العلاقات المرئسية لأعضاء وفرق العمل، هل عضويتهم طوال الوقت؟ أو بعض الوقت، هل هناك علاقات مع مشرفين متعددين؟ وكيفية نجاح هذا؟

- ٥ - اجعل العضوية تساير الأنشطة المطلوب أدائها.
- ٦ - اختار بين أن تكون العضوية بالتكليف أو بالاختيار.
- ٧ - عرف أهداف المجموعة، بمشاركتها، عند أول اتصال معها.
- ٨ - اشرك الأعضاء فى تحديد مهام الفريق.
- ٩ - اجر حصرا بنواحي القوة، ونواحي الضعف فى علاقة العضو بالجماعة أو الفرق، وفر التدريب المناسب الذى يتناول الجودة وعملية الجماعة.
- ١٠ - فوض المسئوليات والسلطات، أى رسميا، منح حق التصرف واتخاذ القرار.
- ١١ - ضع جدولاً بأوقات إنجاز الأنشطة، ونقاط الفحص والمراجعة والتواريخ المستهدفة، وضح المساءلة.
- ١٢ - وفر الموارد المطلوبة للفريق [الميزانية، الأفراد الاستشاريين، المعدات...].

تبدو بعض هذه الاعتبارات ضخمة إذا كانت المنظمة- تشرع فى تطبيق إدارة الفريق أو فرق الإدارة الذاتية **Self - Manging Teams**. مفهوم تمكين الفرق من إدارة ذاتها ليست جديدة، ولكن تطبيقها فى واقع دوائر الأعمال بهذه الكثافة هو الشيء الجديد، تشير الدراسات الحديثة إلى أن معظم الشركات الأمريكية تفكر فى هذا الموضوع، هذا المجال حظى بالكثير من اهتمام المؤلفين كتبا ومقالات، ولكن مع خبرة محدودة لتدعيم ما يكتبون، عندما تقرأ عن هذه الموضوعات الساخنة مثل: فرق الإدارة الذاتية، كن حريصا.. اسأل نفسك: ماذا يريد الكاتب أن يقول حقيقة؟

لا تتطلب نظم إدارة الجودة تبنى إدارة الفريق، مع أن المنهج يتفق بجلاء مع منح صلاحية التصرف واتخاذ القرار، ومظاهر أخرى من نظام الإدارة السليم. لا يستهدف تصميم مادة هذا الفصل إلى إلزام تطبيق مفهوم فرق إدارة

الذات فى منظمك، ولكنها قابلة للتطبيق فى إدارة الفريق، وسوف تكون مفيدة إذا أردت فى أى وقت أن تتحرك فى هذا الاتجاه.. ولا تنس الالتزامات التى تفرضها تشريعات العمل والعلاقات مع الاتحادات العمالية.

تم تصميم شكل رقم [١ - ٨] لمساعدتك على تحديد أى مظاهر تنظيم فرق وجماعات العمل سوف تتطلب بذل أكبر الجهود. وشكل [٢ - ٨] من أجل أعضاء فرق وجماعات العمل لكى يستخدموه كمساعدة على أداء مهامهم الوظيفية ولتسهيل تنظيمهم وأعمالهم، ويجب أن تراجع الإدارة نفس القائمة لإعداد استجابتها.

### شكل رقم [٨-١]

#### وضع بناء فريق العمل

رتب العبارات التالية من [١] الأكثر إلحاحاً للأداء، إلى [١٠] الأقل إلحاحاً للأداء، فيما تمثله من تحد فى بناء فريق عمل ناجح وفعال، ثم حدد ترتيب العبارات، حيث تتغير البنود من حيث التحدى فتصبح غير متحدية، بعد أن كانت الأكبر تحدياً [العبارات من (١ - ٦) قد تكون متحدية، أما العبارات من (٧ - ١٠) قد تكون غير متحدية.. سوف تحتاج البنود المتحدية إلى العناية الشديدة عند تناولها، أما باقى البنود سوف تعتنى بنفسها بدرجة كبيرة، ولكن ليست شاملة.. تحتاج المجموعة الأولى إلى منهج لإدارة التغيير عن قصد [انظر الفصل السادس]. سجل ملاحظاتك فى تناول عملية التغيير، وتحديد أى البنود له مكان فى دليل الجودة الأساسى بمنظمتك.

- بناء الدور/ الغرض لكل جماعة عمل بصفة خاصة.
- تحديد مجالات تداخل الجماعة، وكيف يمكن إدارتها بطريقة سليمة.
- تحديد سلطة (أو سلطات) الجماعة، وتسلسل علاقاتها الرئيسية.
- بناء عضوية الجماعة.
- احتضان وتغذية العمل الجماعى والتنسيق الداخلى.

- البحث عن أحسن الطرق لجدولة أنشطة وتداخلات الجماعة .
- تنمية أنواع التكاليفات والمسئوليات الضرورية للأعضاء .
- التكامل بين بناء فريق العمل الجديد مع الأنشطة القائمة .
- البحث عن أحسن الطرق لحل مسألة قيادة الجماعة والاعتراف بإسهامها .
- تحديد أولويات الجماعة (الحساسة، والطارئة).

## شكل رقم [٨-٢]

### بناء مؤشرات فريق العمل

#### السؤال الرئيسي

- ما الدور الذي سوف يلعبه فريق أو جماعة العمل في المنظمة؟

#### الافتراضات

- ما الافتراضات التي تم وضعها عن هذا النشاط؟
- ما الحدود القائمة في الواقع؟
- ما الذي نعرفه على وجه اليقين في دورنا؟ وما هي اختياراتنا وآراؤنا؟
- ما القيم التي لدينا كأفراد ومجموعة، والتي ترتبط بعملنا؟
- ماذا يمكن أن تكون عليه حاجات المنظمة؟ وما هي حاجات قادتها؟ وما هي حاجات المجموعة؟

#### الهوية

- ما الاسم الذي يمكن أن نطلقه على مبادرة الجودة؟
- هل يجب أن يكون هناك اسم لفريق العمل؟

## الغرض

- ما غرض المنظمة فى الأجل الطويل؟ وما هو غرضنا كمجموعة؟
- ماذا نريد أن نحققه مبادرة الجودة الشاملة؟ وماذا نريد أن نسهم به؟

## التداخل أو التداخلات

- ما المبادرات الأخرى المقترحة أو التى تم تدشينها، والتى يمكن أن ترتبط بعمل الفريق؟
- ما التداخل أو التداخلات التى نحتاجها؟ وما هى خصائص التداخل التى نريدها؟

- كيف سوف ندير الاتصال، والتنسيق، والصراع؟

## الأولويات

- ما الغرض الذى يعتبر له أولوية أولى من بين أغراضنا؟
- ما المهم؟
- ما المرضى؟

## السلطة/ اتخاذ القرار

- ما القرارات التى نستطيع أن نتخذها؟ وكيف؟
- ما السلطة المخولة لنا؟ وكيف سمح لنا بالتصرف واتخاذ القرارات؟
- ما التوصيات التى يمكن أن نتخذها الجماعة؟ وإلى من تقدم؟
- كيف سوف يتم تناول التطبيق؟

## الاندماج والمشاركة

- من سوف يندمج مع الجماعة؟ هل سوف يندمج بعض الأفراد كل الوقت، والبعض جزء من الوقت؟ وما هى القواعد التى تحكم قرار الاندماج؟

• ماذا سيطلب أن يؤديه الافراد المختلفون أو الجماعات الفرعية؟ وبأى الموارد المتاحة؟

### الاهداف فى الفترة الاولى [لمدة أسبوعين]

- ما الخطوات التى يجب أن نتخذها لكى نبدأ أداء مهمتنا؟
- ما الالتزامات التى يجب أن نتخذها بالنسبة للربع الاول والسنة الاولى؟
- كيف يتكامل عملنا مع عملية اجتماع الجودة الشاملة T Q Meeting فى الوحدات التنظيمية - الإدارات والأقسام؟
- ما نتائج الجودة الأخرى التى يمكن تحقيقها مصاحبة للنتائج الرئيسية؟
- هل نحن واقعيون بالنسبة لبرنامجنا؟ وهل أخذنا فى اعتبارنا الوقت الذى تستغرقه الأشياء لكى تؤتى ثمارها وتستمر فى العطاء؟
- ما توقعاتنا بالنسبة للتقدير والمكافآت؟

### التكليفات والمسئوليات

- من الذى سوف يكون مسئولاً عن أداء ما داخل المجموعة؟ ومتى؟ وبأى مساءلة؟
- هل يحتاج أى فرد إلى ترتيبات خاصة - الحصول على إذن؟
- من الذى سوف يأخذ قيادة جداول الاجتماع، والتسهيلات، والمعدات، ومحاضر الاجتماع، ثم كتابة التقارير؟

### الجدولة

- متى نتوقع الإنجاز للوقائع المهمة فيما يخصنا من مبادرة الجودة؟
- متى نتوقع أن نحقق الالتزامات الأخرى؟
- متى نستطيع أن نلتقى معا؟

## التكتيكات [الأساليب]

- كيف نخطط لوضع دورنا ومسئولياتنا موضع التنفيذ؟
- كيف نحصل على التزام القائد والأعضاء تجاه إسهاماتنا؟
- كيف نحصل على تدعيم المنظمة لتدعيم أفعالنا؟
- كيف سنتعامل مع اتحاد العاملين؟

## عمل الفريق

- هل نريد أن نبنى نموذجاً خاصاً لتنمية الفريق [النموذج الثلاثى الأجزاء شكل [٣ - ٨]]؟
- كيف يمكننا اختبار الطرق التى نعمل كفريق من خلالها؟
- ما التقاليد التى نريدها أن تسود فى عملية فريقنا؟
- متى يجب أن نختبر أنفسنا بأنفسنا كأعضاء فى فريق؟ هل يجب أن نفكر فى وجود ميسر أو مسهل للفريق Facilitator؟

## التقييم

- كيف نخطط لمراقبة التقدم الذى نحققه فى نظام الجودة؟
- كيف سنتتبع إسهاماتنا المحددة فى الجودة؟ وكيف نتكامل مع قياسات الجودة الشاملة T Q Metrics؟
- ماذا لو احتجنا إلى تطبيق أى إجراءات إحصائية؟
- ماذا يمكننا أن نفعل لمقارنة إسهاماتنا مع علامات التميز وعمل فريقنا؟
- كيف نخطط لتقييم أداء فريقنا طوال الوقت؟

## اجتماعات فريق العمل

ما المتوقع فى حالة تداخلات عمل الفريق؟

يوضح شكل [٣ - ٨] ثلاثة اجتماعات مختلفة (ولكن تذكر أن الاتصال وجها لوجه بين فردين يبنى أيضا على الفريق ويحسن الاتصال). يأخذ نموذج شكل [٣ - ٨] في اعتباره تكرار وكثافة الاجتماع. التكرار بين تقرير وجدولة عدد المرات التي يحتاج فيها الفريق إلى اللقاء كفريق. الكثافة هي موضوع منع الاجتماعات من التركيز على مسائل شخصية. المساعدة الخارجية على شكل مهمل (ميسر) قد يحسن العملية.

لكي تبنى فريقا وتتأكد من حسن استغلال الوقت هناك ثلاث خصائص يجب أن تكون حاضرة في إطار كل اجتماع وهي: التركيز، والبناء، والثقافة المناسبة.

يتضمن التركيز: الغرض، والتوجيه، ويتضمن البناء: التنظيم والموارد. وتتضمن الثقافة: كيف تؤدي الأشياء المنظمة. بالنسبة لأغراض تخطيط فريق أو جماعة عمل، توجد اعتبارات الجودة لكل نوع من أنواع اجتماعات الفريق أو الجماعة.

### اجتماع الاتصال لتبادل المعلومات

التركيز: مناقشة رسالة وغرض المنظمة. مراجعة وتوضيح الأهداف التنظيمية. تطوير فهم السياسات والإجراءات. مراجعة أهداف محددة للجودة.

## شكل [٨.٢]



التوفيق بين عناصر الثلاثة المختلفة، وأن يكون النظام على أحدث التطورات الظاهرة في مجال الجودة.

البناء: تجهيز جداول الاجتماعات، وجدول سلسلة العمليات، عمل الترتيبات المادية المناسبة. الحصول على الموارد والمواد الضرورية، والحصول على صور من دليل الجودة الأساسي.

الثقافة: التعامل مع قيادة الفريق، العمل مع الرقابة المشتركة، وتحقيق التوازن مع القيم، والصراحة، ومشاركة المعلومات، والتعاون، والتأكد من التبادل السريع للمعلومات.

### اجتماعات العمل لحل المشكلات والتخطيط

التركيز: تناول موضوعات الجودة، والتحديات، والمشكلات، تحديد فرص مشروعات الجودة، وتتبع التدريب غير الرسمي للفريق أو الجماعة.

**البناء** : تطبيق نموذج الاختيار فى التخطيط وحل المشكلات مستخدما تفويض السلطة، وتوفير المساءلة، وتطبيق البيانات والمعلومات المتاحة، وتطبيق مساعدات الوظيفة بفاعلية.

**الثقافة**: تحديد قنوات الاتصال المناسبة، وتسهيل المشاركة، ومنح حق التصرف واتخاذ القرار، وضع نظم المكافأة، وتوضيح الأدوار والعلاقات للأفراد، والاهتمام بالأنشطة المتقلصة.

### **اجتماعات العملية أو الإجراء**

**التركيز** : التطابق مع توجيهات وتفضيلات المنظمة، مثل كيفية استخدام عملية الجماعة، استخدام محتوى برنامج تدريب فريق أو جماعة العمل، والاستجابة إلى مقترحات السهل.

**البناء** : تطبيق تصميم مسوحات المعلومات والرأى، ثم تشغيل البيانات وتحليلها، استخدام أنشطة المقابلة وجماعة التركيز، وتطبيق عمليات التغذية المرتدة، عمل الترتيبات اللازمة للمساعدة الاستشارية.

**الثقافة** : التوصية بالتغيير اللازم لتسهيل الارتقاء بالجودة، التحديد والتحرك فى اتجاه الثقافة الجديدة المرغوب فيها، والاستجابة لتفضيلات الفريق وتوصياته لإحداث تغيير فى الأدوار والعلاقات.

### **المساعدات الوظيفية كأدوات للتنمية الذاتية**

مساعدة الوظيفة عادة عبارة عن موجز فى صفحة أو صفحتين - نموذج، قائمة حصر أو أداة لتقديم معلومات معقدة، ومهمة فى شكل مبسط، والفهم العميق للموضوع، والقدرة على تسليط الأضواء وتلخيص النقاط الأساسية هما الطريقتان الرئيسيان إلى التصميم الجيد لمساعدة الوظيفة. المساعدة الوظيفية ضرورية لمناهج التنمية الذاتية فى إدخال النظم. أنظر الأشكال من [٤ - ٨] إلى [٨ - ٨].

## شكل رقم [٤-٨]

### المساعدة الوظيفية: نموذج حل المشكلات [التخطيط]

[ملحوظة: حل المشكلات والتخطيط متشابهان (الاختلافات في التخطيط بين قوسين)].

- ١ - حدد الموقف/ الظروف المرغوبة.  
- اجعلها محددة. - اجعلها واضحة.
- ٢ - اجمع الحقائق: ما هي النتائج المطلوب تحقيقها؟ (التخطيط). ما هو الموقف الحالي).  
- إسأل: من، ماذا، أين، متى، كيف، وكم؟  
- لاحظ الوضع الحالي.
- ٣ - حدد المشكلة: ما الذي قد تغير؟ (التخطيط: حدد المستهدف، إلى أي تريد أن تذهب).  
- افحص الاختلافات بين أين أنت، وإلى أين تريد أن تذهب.  
- صف المشكلة (الفرصة، التحدي) في مصطلحات واقعية.
- ٤ - ابحث الأسباب المحتملة: ما الذي يفسر التغييرات أحسن تفسير؟  
افحص القوى الدافعة، والقوى المعوقة باستخدام نموذج تحليل القوى الميدانية [شكل رقم ١ - ٢].  
- حلل الحقائق.  
- ادرس بعناية اندماج الأفراد، والبيانات، والأشياء.
- ٥ - ابتكر حلولاً بديلة (التخطيط: حدد الاستراتيجيات/ الطرق والأساليب).  
- أجر جلسات العصف الذهني Brainstorming من أجل الاحتمالات أو

الطرق الأخرى مثل تحليل الهيكل الفقري للسمكة، أو الجماعة المسماة بالاسم، ويطلق عليها Nominal Group.

- دون قائمة، وناقش نظام الترتيب.
- أشرك الآخرين معك.
- ٦ - اختار البدائل التي تحافظ على أو تنشئ الموقف المرغوب فيه.
- قيم الاتفاق، والوقت والتكلفة.
- ادرس قابلية التطبيق، والقبول، والإحساءات.
- ٧ - أنشئ خطوات التطبيق.
- أذكر أهداف المحافظة على المواقف المرغوبة أو إنشائها.
- حدد بالضبط ما تريد أن تحققه. - ضع خطة للتنفيذ.
- وثق الأعمال والمسئوليات. - دون الموارد المطلوبة.
- ضع تواريخ للمستهدف. - أنشئ قياسات التقييم.
- بلغ القرار. - إضمن الفهم والاتفاق من الآخرين.

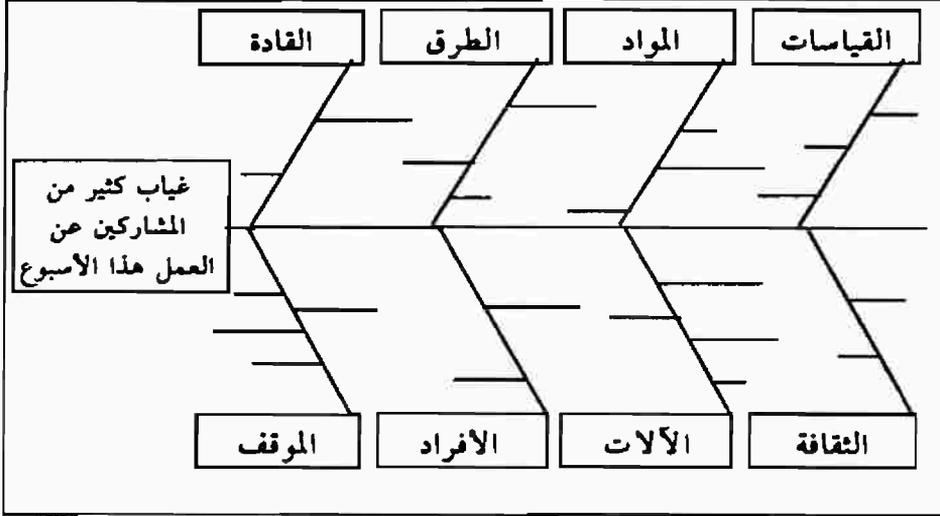
### شكل رقم [٨.٥]

#### المساعدة الوظيفية: نموذج الهيكل الفقري للسمكة

يوجد في الفكر الإداري والممارسات العديد من الطرق لحل المشكلات والمناهج البيانية ذات فائدة كبيرة لأولئك الذين يؤدون واجباتهم الوظيفية بطريقة أفضل، عندما يستطيعون أن يروا صورة للموضوعات التي يتصدون لها.

الشكل البياني لهيكل السمكة إحدى هذه الأدوات، وليس غريبا أن يأخذ هذا الشكل الهيكل العظمى للسمكة. ينسب هذا المدخل إلى «أشيكاوا»

اليابانى، وفيما يلى مثال للشكل البيانى :



يتضمن الهيكل العظمى للسمة ست خطوات هى :

- ١ - عرف المشكلة بوضوح بقدر الإمكان، وكن مستعدا لإعادة تعريفها كلما ظهرت معلومات جديدة مناسبة. تعريف المشكلة غالبا عملية بديلة.
- ٢ - اكتب المشكلة فى مصطلحات مختصرة على شمال الشكل، وفى نهاية خط السهم. إذا كانت هناك حاجة إلى بيان رسمى اكتبه أسفل الشكل.
- ٣ - أجر عملية عصف ذهنى للمجالات الأساسية التى قد تحتوى على سبب المشكلة. . والعناصر الأساسية التى يتضمنها النموذج هى (المواد، والآلات، والطرق، والعمل) أو قائمة حصر ابتكارية، التى قد تستحث على التفكير، وقد نزل المشكلة غامضة، وتتحدى التوصيف إلى أن تضاف خصائص كافية لتوضيح ما يجرى فى الواقع.
- ٤ - إذا أعطيت المعلومات المتاحة ضع عناصر فى الرسم [الأسباب المحتملة والاسباب الفرعية] كفروع رئيسية وفرعية.
- ٥ - اختر عددا قليلا من الظروف والأنشطة التى تكون أسبابا محتملة بدرجة كبيرة، وعالج هذه الأسباب بتفصيل أكثر [فروع وأشواك أكثر فى

هيكل السمكة].

تحليل باريتو Pareto Analysis ، يعتبر نظيرا إحصائيا، حيث يتم تحديد الطرف الأكثر سيطرة، ثم الأقل فالأقل، بترتيب حدوثها، المفهوم الإحصائي الذي يقوم عليه تحديد «باريتو». ضع نسبة مئوية تمثل التدخل المحتمل للأسباب في وقوع المشكلة، ثم رتبها في تسلسل من الأسوأ إلى الأقل سوءا، للتأكيد. إبدأ في التعامل مع الأكثر سوءا.

٦ - راجع صحة وخطورة الأسباب (أو للسبب) المختارة. ثم حدد وطور حلولاً كما في أي عملية لحل المشكلات. (حدد البدائل، وفرق بينها، قيم ثم عليك باختيار الأحسن).

لقد أصبح الشكل البياني لهيكل السمكة واحداً من الأدوات الأساسية للجودة. إنه قابل بالكامل لتوظيفه في التعامل مع مشكلات الإدارة.

### شكل رقم [٦-٨]

#### المساعدة الوظيفية: إجراء الابتكار والتجديد، منح قائمة الحصر

الابتكار عملية حيوية للتخطيط وحل المشكلات، ويجب أن يوظف الخيال في كل خطوات عملية حل المشكلة، ولكن الأفكار لا تنساب بسهولة، وقد تيرهن قائمة الحصر على أهميتها، على الرغم من أن قائمة الحصر تبدو غالباً متناقضة كمصطلح.

اسأل نفسك مثل هذه الأسئلة إذا احتجت إليها عندما تطبق خطوات حل المشكلة (التخطيط).

#### التكيف Adaptation

- هل هناك ما يشبه هذا؟
- ما هي الأفكار التي تتولد عن هذا؟
- هل هناك شيء آخر يتطابق مع هذا الغرض؟

• أى النماذج يمكن اتباعها؟

• ماذا يمكن تقليده؟

• ما هى أنواع التشبيهات أو الاستعارات التى يمكن استخدامها لتوضيح المفاهيم والأبعاد.

### Modification

### التعديلات:

• ماذا لو تغير هذا؟

• كيف يمكن عملها بطريقة أفضل؟

• ما التغيير الذى يمكن إجراؤه على العملية؟

• ما التغيير الذى يمكن إجراؤه على النتائج؟

• ما الشكل أو الهيئة الأخرى التى يمكن أن يظهر بها هذا؟

• ما التعبئة الأخرى التى يمكن أن يظهر بها؟

### Substitution

### البديل:

• ما الذى يمكن استخدامه بدلا من هذا؟

• ما الاجزاء أو العناصر الأخرى التى يمكن استخدامها؟

• ما العملية الأخرى التى يمكن استخدامها؟

• من هو الفرد الآخر الذى يمكن أن يشارك؟

• فى أى مكان آخر يمكن أن يحدث هذا؟

### Addition

### الإضافة:

• ما الذى يمكن إضافته؟

• هل يجب أن يكون هذا أقوى، أحسن، أكبر أو أسرع؟

• ما القيمة الأخرى التى يمكن إضافتها إلى هذا؟

• ما المعالم الأخرى التي يمكن إضافتها؟

### Subtraction

#### الحذف:

- ما الذي يمكن حذفه؟
- هل يجب أن يكون أصغر، أضعف، أبداً أو أكثر ترابطاً؟
- هل يمكن أن يضغط أو يدمج؟
- هل يمكن استخدام أحجام صغيرة أو متناهية الصغر؟

### Multiplication

#### المضاعفة:

- ماذا لو تم تعظيم هذا؟
- ماذا لو ضرب في اثنين أو ضرب في أربعة؟
- ماذا لو تمت المبالغة في توصيفه؟
- ما أقصى حالات التحول؟

### Division

#### التقسيم:

- ماذا لو تم تجزئته إلى أجزاء أقل؟
- ماذا يمكن عمله من الأجزاء الصغيرة؟
- ماذا لو تم الاستغناء عن بعض الأجزاء؟

### Rearrangement

#### إعادة الترتيب:

- كيف يمكن إعادة ترتيب هذا بطريقة أخرى؟
- ماذا لو تغير نظام الترتيب؟
- أي تصميمات أخرى يمكن استخدامها؟
- هل يمكن إعادة ترتيبها عملياً؟

## Sequence

## التابع:

- هل يمكن استخدام سلسلة تتابع أخرى؟
- هل يمكن تغيير مواعيد الأحداث؟
- ماذا يمكن أن يحدث بعد ماذا؟
- ماذا يجب أن يأتي أولا، وماذا أخيرا؟

## Reversal

## نقض أو عكس التابع:

- ماذا لو تراجع هذا في اتجاهه؟
- ماذا لو كان الإيجابي سلبيا والجيد رديئا؟
- ماذا لو قلبت رأسا على عقب أو دارت حول نفسها؟
- ماذا لو تغيرت أو عكست الأدوار؟

## Combination

## الضم أو المزج:

- ما الأفكار، العمليات أو الأحداث التي يمكن ضمها أو مزجها؟
- أى أنواع الضم، المزج، الخلط، أو التجميع يمكن استخدامها؟
- ماذا لو تم دمج الأشياء أو وضعها في مجموعات؟

## تقييم فرق وجماعات العمل

عندما يتم تشكيل فرق أو جماعات العمل، وتمارس مهامها على أساس خطة مجدولة على مدى ستة أشهر اسأل نفسك هذه الأسئلة لتقييم فعاليتها:

- كيف يمكن تحسين العمليات التشغيلية لفرق أو جماعة العمل في

منظمتك؟

- ما الموارد الإضافية أو المختلفة المطلوبة؟

• هل تحتاج فرق وجماعات العمل المشكلة إلى تدعيم أكبر من الإدارة؟ إذا كان كذلك لماذا؟ وكيف سوف يتم ترتيب وبناء هذا التدعيم؟

• هل النموذج ذو الثلاثة اجتماعات (استراتيجية مهمة لبناء الفرق) يطبق بنجاح؟ وهل هناك حاجة لاختلافات إضافية؟ وهل جدول تسلسل الخطوات يعمل؟ وإذا لم يكن كذلك فما التغييرات المطلوبة؟

• يعتقد كثيرون من خبراء بناء فرق العمل أنه من السهل معالجة التركيز والبناء، أما العملية أو الإجراء فهي جافة وثقيلة من حيث استعداد الفريق للتصدى للتدخلات هل هذا يناسب تجربتك؟ ومتى تفكر في الاستعانة بمسهل؟ ولماذا؟

• هل يحتاج فريق أو جماعة العمل بمنظمتك إلى تدريب خاص على طرق عملية الجماعة؟ وإذا كان كذلك فما الطريقة؟ وكيف يمكن تناول ذلك؟

• كيف يمكن أن تحكم بأن أعضاء جماعة أو فريق الجودة بالمنظمة يعملون بفعالية مع بعضهم البعض؟

• هل المشاركون في أنشطة وعمليات فرق وجماعات العمل يقدرّون ويكرمون بطريقة مناسبة إزاء إسهاماتهم في مبادرة الجودة؟

• ماذا سوف يكون رد فعلك إذا سمعت المدير العام التنفيذى يقول: «هذا الحشو والحشر الذى يطلق عليه فريق أو جماعة عمل يعتبر تبديدا للوقت، أرنى ذلك المدير الذى يمكنه أن يتصرف أو يتخذ قرارا بمفرده»؟

• ما هى الاقتراحات التى تراها لاستخدام استراتيجية فرق العمل لإثراء مبادرات الجودة؟

• لقد انتشرت وتطورت مساعدات الوظيفة، وخاصة النوع المحكم التنظيم أو ذو الصفحة الواحدة. هل تستخدم منظمتك مساعدات الوظيفة بالنسبة لأعضاء فريق أو جماعة العمل؟ إذا كان كذلك، فهل تريد أن تقوم بعمل تحسينات؟ وإذا لم يكن كذلك، فهل تحب أن تستخدم المساعدات الوظيفية؟

• سؤال النتائج النهائية: هل يمكنك أن ترى تقدما فى الجودة بسبب مبادرات فرق أو جماعات العمل؟ إذا كان كذلك فلماذا؟ وإذا لم يكن كذلك فلماذا؟

### تحسين أداء فرق وجماعات العمل

تماشيا مع فلسفة التحسين المستمر، فإن فرق وجماعات العمل ملتزمة بتقييم أدائها، وإدخال التغييرات اللازمة على عملياتها ونتائجها. ويقدم شكل [٨ - ٨] أداة تم تصميمها لهذا الغرض، ويمكن لاي عضو أن يقترح تقييم الحاجات فى أى وقت استجابة لموقف معين تم إدراكه على أنه أقل فعالية من حده الأقصى.

استخدم الأسئلة التالية لتقوية نواحي القوة، والتخلص من نواحي الضعف.

اسأل هذه الأسئلة بصفة دورية:

- ما نواحي القوة الأساسية فى جماعتك؟
- ما نواحي الضعف الأساسية فى جماعتك؟
- ما المشكلات والفرص الكبيرة التى سوف تواجه جماعتك فى الشهر القليلة القادمة؟ وفى السنة القادمة؟
- ما الإجراءات التى سوف تتخذها لتعوية نواحي القوة، وتعويض نواحي الضعف [ما الذى تبقى عليه، تتخلص منه، أو تغيره]؟ وخاصة فى مجال أهداف وأغراض الجودة.
- متى وبواسطة من سوف تتخذ هذه الإجراءات؟
- متى وكيف سوف تتلقى جماعتك التغذية المرتدة فيما يتعلق بتقديمها نحو فعالية التحسين؟

## شكل رقم [٧-٨]

### المساعدة الوظيفية، أساليب عملية الجماعة

#### تمية الاتفاق الجماهري

##### Guidelines

##### الخطوط العريضة:

- تجنب أن تمادل حول الحل الذى تقدمه، وقدم وضعك الوظيفى على أعلى درجة من الوضوح والمنطق بقدر ما تستطيع، وضع فى اعتبارك ردود فعل الآخرين.

- تجنب منحج المكسب/ الخسارة، بحيث يموت ملك الشطرنج أثناء مناقشة الحلول المعروضة، وإذا حدثت ورطة أو أزمة انتقل إلى بديل آخر مقبول من الأعضاء المشاركين.

- تجنب تغيير رأيك من أجل تفادى الصراع، والموصول إلى اتفاق وانسجام، ولا تستسلم عندما تبدو وجهة نظر أخرى أن لها أساسا منطقيًا، إذا كان لديك سبب قوى للشك فيها، وكن مرنا ومعقولا، ولكن لا تقبل أى شيء أنت غير متقنع به. تعمق.

- تجنب أساليب تقليل الصراع، مثل الأصوات، والحلول الوسط، والتجزئة، والمساومة، أو إجراء القرعة. تشير الاختلافات فى الرأى غالبا إلى مناقشات غير كاملة، أو معلومات غير دقيقة، كقائد للمجموعة لا تنهون فى الفعل من طرف واحد، ولا تجار القلة فى التسرع والرغبة فى الانتهاء، أو التنازل عن المسئولية فى صالح عضو أو اثنين.

• أنظر إلى الاختلافات فى الرأى على أنها طبيعية ومدعمة أكثر منه عقبة فى سبيل اتخاذ القرار. . عادة ما تشير كثرة الافكار المعروضة إلى احتمالات زيادة حدة الصراع، ولكن فى نفس الوقت الإثراء الأكبر للموارد.

• أنظر إلى سرعة الاتفاق المبدئى بعين الريية، وتحجى الأسباب وراء سرعة

الاتفاقات، وتأكد قبل أن تصبح هذه الاتفاقيات قرارات المجموعة، بأنه قد سبق الوصول إلى قرارات مشابهة لنفس الأسباب الرئيسية أو لأسباب تكميلية.

## Brainstorming

## العصف الذهني

يستخدم العصف الذهني لتوليد أفكار لحل المشكلات أو التخطيط. . إنها تساعد على الاستثارة والإمساك بالإسهامات التي ربما قد لا تظهر أو تناقش في غير هذه الحالة، وهذه بعض قواعد إجراء جلسات العصف الذهني:

- لا تسمح بممارسة نقد الأفكار التي تعرض، وأوقف الأحكام والتحليل أو التقييم إلى أن تنتهي الجلسة.

- فكر بحرية وانطلاق، واقبل الأفكار المتهورة.

- شجع الكثرة والكمية. حافظ على إيقاع سريع. الهدف الحصول على أكبر عدد من الأفكار خلال الوقت المتاح.

- ابحث عن أفكار إضافية، واعمل على الدمج، البلورة، والتحسين.

- اسمح بوقت كاف عند بداية الاجتماع أو تقريره واعلن عن غرض وموضوع الاجتماع لكي يجرى الأعضاء بعض التفكير المسبق.

- استمر إلى أن ينضب معين تدفق الأفكار وحاول تحريك التدفق، وإعادة تحريكه على الأقل مرة بأن تشير إلى النقاط السابق عرضها، إذا كان العصف الذهني لا يزال مندفعاً بقوة، وقد انتهى الوقت المخصص للجلسة، استمر في الاجتماع في نفس الموقع، أو ادع إلى اجتماع قريب في الوقت والمكان بقدر الإمكان.

- دون الأفكار الرئيسية (سبورة أو ورق مقوى أو أى وسيلة يراها الجميع).

- أنت كقائد اجذب الأعضاء إلى الموضوع، إذا لاحظت أن البعض قد بدأ يغيب عن الجلسة ذهنياً، أو في مناقشات جانبية.

- وضع الأفكار، ولكن لا تحاول أن توقف انسياب الأفكار، وقد تعمل

فكرة يقدمها أحد الأعضاء على تحريك فكرة جديدة لعضو آخر.

- استخدم قائمة حصر الابتكارات (انظر الشكل رقم ٦ - ٨) للتحريض على الأفكار الجديدة والمبتكرة.

خطط للتقييم فى نهاية جلسة الاجتماع عندما يتم اختيار أحسن الأفكار، وادرس أى الأفكار عملية أو قابلة للتطبيق (التوقيت، والبساطة، والتكلفة، والملاءمة، والقبول، والتحمل) وأى الأفكار مفيدة والتي سوف تحسن أداء المنظمة (تحقق الأهداف - تزيد الفعالية - تقلل العقبات).

اعرف بأن تقييم واختيار الأفكار قد يتضمن مزيداً من الدمج أو التهذيب للأفكار التي سبق عرضها، وقد يتم ذلك فى الجزء التالى من جلسة العصف الذهنى، وقد يحدث بعد ذلك مباشرة (بعد الاستراحة القصيرة) أن يستطيع العامل أن يعمل بدون إسهامات المشاركين أنفسهم، ولكن ليس هذا دائماً الاستخدام الأفضل لمهارات ومواهب المجموعة.

#### أسلوب المجموعة المسماة بالاسم: The Nominal Group Technique

أكثر بناء وصرامة من العصف الذهنى. يتضمن منهج المجموعة المختار أعضائها بالاسم ما يلى:

- يتم تنظيم المشاركين فى مجموعات من (٨ - ١٥) فرداً.

- تذكر المشكلة، الموضوع، أو الفرصة.

- يدون الأعضاء بمفردهم وفى صمت كل أفكارهم على مدى من (٥ - ١٥) دقيقة (يوزع على المشاركين مفكرات وأقلام).

- يقدم كل عضو للمجموعة أحسن أفكاره دون مناقشة، ويأخذ كل عضو دوره على أساس منتظم، وتدون الأفكار وتعطى أرقام فى لوحة ورقية [Filpchart]، أو على سبورة بطريقة مختصرة.

- يتبادل الأعضاء المعلومات لتوضيح محتوى الأفكار، يمسجيب الأعضاء للأسئلة وتنمو الصلات والعلاقات.

يحدد الأعضاء نظام الترتيب (تناوليا أو تصاعديا) أو يتم تدوين رتبة الأفكار فى صمت .

- توضع الأولويات من خلال مخرجات أصوات الأفراد التى يتم تجميعها .

- تحلل المجموعة الإسهامات التى حصلت على أعلى تقدير .

- تصل المجموعة إلى اتفاق بالنسبة لأعلى البنود أو تقييد ترتيبها أو تحليلها .

### شكل رقم [٨-٨]

#### المساعدة الوظيفية: تقييم فعالية الفريق

فيما يلى بعض العبارات التى تصف ردود الفعل المحتملة فى اجتماعات فريق أو جماعة العمل بمنظمتك ، حدد إذا كنت تعيش ردود الفعل هذه دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، تقريبا، أبدا.

١ - تقريبا أبدا .

٢ - نادرا .

٣ - أحيانا .

٤ - غالبا .

٥ - تقريبا دائما .

تابع شكل [ ٨ - ٨ ]

تقريبها دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	تقريبها أبدا	ردود الفعل
					<p>١ - إننى أستثمر وقتى جيدا عندما أحضر اجتماع فريق .</p> <p>٢ - يتصرف أعضاء الفريق بحكمة عندما يتناولون الاختلافات .</p> <p>٣ - عندى استعداد لتقديم إسهام جيد للفريق .</p> <p>٤ - يتصل أعضاء الفريق مع بعضهم بصراحة وحرية تامة .</p> <p>٥ - إننى ملتزم بالاتفاقات التى نصل إليها فى اجتماعات الفريق .</p> <p>٦ - يثق أعضاء الفريق ويعتقدون فى بعضهم البعض .</p> <p>٧ - لدى استعداد للابتكار ولمست متمسكا بكل كلمة أقولها فى اجتماعات الفريق .</p> <p>٨ - يتحدث أعضاء الفريق إلى كل للفريق، ولا يشكلون شكلا خاصا .</p> <p>٩ - إننى قادر على الحصول على وقت كاف فى الاجتماع لكى أقول ما أريد أن أقوله .</p> <p>١٠ - يبدى كل الأعضاء اهتمامهم بما يجرى فى الاجتماع .</p>

تقريباً دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	تقريباً أبداً	ردود الفعل
					<p>١١ - إننى متأكد أن كل عضو فى الفريق يحصل على فرصة جيدة لسماعه .</p> <p>١٢ - يدعم أعضاء للفريق بعضهم وبيئون على أفكار الآخرين .</p> <p>١٣ - إننى متأكد بأننا نصل إلى اتفاق على أساس إجماع الفريق .</p> <p>١٤ - ينصت الأعضاء باهتمام ولا يصدرون أحكاماً مسبقة لما يقوله الآخرون .</p> <p>١٥ - أعرف بأن رأى مطلوب من أعضاء الفريق .</p> <p>١٦ - يشعر الأعضاء بارتياح حول لندماجهم بمشاركتهم .</p> <p>١٧ - أشعر بالمسئولية للمساعدة فى تحقيق ما يتفق عليه الفريق لأدائه .</p> <p>١٨ - أعضاء الفريق أكثر إنتاجية كنتيجة لاجتماعهم معا .</p> <p>١٩ - إننى أعتقد أن عملى بإيجابية مع الفريق يؤثر على أداء جودة المنظمة .</p> <p>٢٠ - أعضاء الفريق ملتزمون كمجموعة بالتحسين المستمر للجودة، ويعملون بحب واجتهاد للوصول إلى ذلك .</p>

الدرجات التي حصلت عليها:

في أي البنود تريد أن ترى تحسيناً؟ [من ١ - ٣].

يجب أن يتم ترتيب منهج داخلي لإعطاء الدرجات ومناقشتها، إحدى الطرق السهلة أن يستوفى أعضاء الفريق نسختين من كل استمارة توضع إحداهما بدون اسم في مركز تجميع، ويقوم أحد المتطوعين بعمل متوسطات لكل بند من واقع ما قد دونه الأعضاء، وتوزع نسخة نهائية على المشاركين، ويجتمع الفريق لبحث إمكانية التحسين، ويتفق هذا مع عنصر اجتماع الإجراء في «نموذج عملية الفريق»، في كثير من المواقف سوف تحسن مساعدة المسهل نتائج المناقشة.

## التلخيص

تعتمد نظم برامج الجودة على فرق وجماعات العمل للوصول إلى إسهام متفرد ومفيد في مبادرات الجودة، ولكن بدون اهتمام وتنظيم جيد لمسائل القيادة تفقد الفرق الاتجاه والدافع ويضيع منها الطريق، وسوف لا تعمل بدون تدعيم واعتراف الإدارة، يجب أن يتم إنشاء دور للمحافظة على بناء الفريق، وتكليف من يقوم به ومراقبته.

تحتاج فرق وجماعات العمل إلى الخبرة لكي تباشر مهامها، يعني هذا تعرضها لتدريب الجودة في بعض المستويات [أنظر الفصل الخامس والملحق]. وقد يعني تدريباً مكثفاً ومتخصصاً للفريق، ولقد نجح اليابانيون في دوائر الجودة لأنهم جزئياً كانوا ولا يزالون على استعداد للإنفاق ببذخ على التدريب الضروري، وبالرغم من أن هذا يبدو له قيمة اقتصادية، فهي تستهلك على مدى فترة بقاء الفرد في خدمة المنظمة، ولكن السبب الحقيقي أنها تعطى عائداً مجزياً للمنظمة ذاتها، ومن ثم يصبح من الفراسة وبعد النظر الإداري أن تقدم التدريب الصحيح بالطريقة الصحيحة، وليس إلقاء الوقت والأموال في استثمارات غير مناسبة.

مساعدات الوظيفة في غاية الأهمية للأداء الناجح من فرق وجماعات العمل، ويجب أن تندمج الفرق في عملية التحسين المستمر للجودة من أنفسهم باستخدام قياسات التغذية المرتدة والتتبع.



# الفصل التاسع

تطوير أدوات تطبيق النظام

الثلاثية: The Triad



## الفصل التاسع

### تطوير أدوات تطبيق النظام

#### الثلاثية، The Triad

يرتبط معظم ما يجيئ بهذا الفصل بخصوص التطبيق والتشغيل مع الفصول السابقة وخاصة تلك التي لها علاقة بتدشين النظام، لقد تم تصميم هذا الفصل لكي يكون نقطة الارتكاز في تشكيل نظام إدارة الإدارة الشاملة للجودة.

#### مرحلة عمليات التشغيل

يوجد جزءان في مرحلة عمليات التشغيل. يتضمن الجزء الأول: إنشاء نظام بسيط عبارة عن ثلاثة أجزاء من ورقة وقلم، والذي يجعل الأفراد يشعرون بالراحة مع نموذج نظام الإدارة الشاملة للجودة Q. M. S كطريقة لإدارة المنظمة. يتم تفصيل قلب النظام - ثلاثية الجودة الشاملة - داخل المنظمة باستخدام النماذج المناسبة، والأشكال، قوائم الفحص، والجرد، القياسات، وغيرها. فيما بعد يمكن أن ينتقل النظام إلى الأوتوماتيكية الكاملة، أو إدخاله على نظام الحاسب الآلي غير المستغل بالكامل. هذه نقطة محورية في خلق نظام إدارة الجودة.

#### الجزء الأول في مرحلة عمليات التشغيل:

هذا هو الوقت لتخطيط الخطوات التمهيديّة التي يحتاجها تنفيذ الجزء الأول، يجب أن تحدث الخطوات التالية:

- ١ - انشر أهداف البرنامج على نطاق واسع في المنظمة.
- ٢ - نظم فرق وجماعات عمل الجودة، ووفر لهم التدريب الضروري.
- ٣ - أجر تدريباً على نظام الإدارة الشاملة للجودة كضرورة.

- ٤ - قدم الجزء الأول فى مرحلة عمليات التشغيل على المستويات الدنيا .
- استخدم آليات تقييم إضافية، أنشئ عمليات علامات التمييز فى مجالات عمل المستويات الدنيا، والمواقع الميدانية، واعط توجيهها للأنشطة الداخلية .
- اشر نموذج إدارة الجودة - دليل الجودة الأساسى المفاهيم المرتبطة - ناقش سلسلة الأيزو 9000 ، أو أغراض معايير جائزة بالدريديج مع وضع ضوابط على الوقت أو بدون .
- وفر توجيهها شاملا واضحا، صف المساعدات المحددة للوظيفة والمواد الأخرى التى سيتم توفيرها .
- تكفل بالجهود للتنظيمية الخاصة لتحديد قياسات مفيدة ومقبولة، هذه مسألة ليست صغيرة، لأن أى قياسات قائمة يجب أن تصبح الأساس فى القياسات أو يتم تعديلها، أو تستبدل بغيرها للوصول إلى أحسن استخدام قياسى .
- ٥ - حدد بالاسم وعن طريق المنظمة أولئك للذين سوف يتولون قيادة مبادرات أنشطة النظام .
- ٦ - أخطر الذين سوف يكونون مسئولين واحصل على موافقاتهم قبل أن تتخذ خطوات إضافية، ادع هؤلاء الأفراد إلى اجتماع .
- ٧ - أعلن عن خطة التنفيذ .
- ٨ - أخيرا، وفر الأموال والموارد الأخرى التى تحتاجها الأنشطة، واحصل على موافقة الأعضاء على الأهداف، والتوقيتات الأولية .
- إذا أحسن تخطيط الجزء الأول، والتزمت المنظمة بالخطة، سيكون من السهل نسبيا التحرك إلى نظام إدارة الجودة - الجزء الثانى قد يكون خط الالتحام أو نقطة التماس بين الجزئين غير مرئية .

## الجزء الثاني فى مرحلة عمليات التشغيل:

يتضمن الجزء الثانى تبنى تغييرات شديدة صارمة، مثل مداخل جديدة لإدارة القوى البشرية، وعمليات للقياس والتقارير أكثر تحديا، قد تتضمن الإعلان عن نية الحصول على شهادة الأيزو 9000 أو جائزة بالدريديج.

**محلّيو:** لا تعمل نظم الإدارة الشاملة للجودة على أساس الخطوات المغلقة، يجب أن يشعر كل موقع عمل بالراحة مع منهجه. التركيز المبالغ فيه على الطرق والإجراءات سوف يقتل الابتكار، ويحطم استخدام الإحساس العام. تاتى معظم خيبة الأمل أو الفشل من الإدارة الضيقة، وخاصة الإدارة الضيقة لمبادرات الجودة.

يعتبر أى نظام للإدارة فاشلا إذا أدى إلى: تنظيم متخصص ومكلف - ومراجعات متزايدة - وأنشطة لا تساهم بوضوح فى تحقيق التقدم - وتدريب ليس له ضرورة - وأخيرا وربما الأسوأ وضع حصص أداء للعاملين.

### أسئلة مبكرة:

عندما تأخذ خطواتك الأولى فى انجاء تطبيق نظام إدارة الجودة، هذه بعض الأشياء التى يجب أن تضعها نصب عينيك:

• كيف يمكنك أن تقيم بفاعلية جسرا بين العمل الذى قد تم فى دليل الجودة الأساسى وبين ثلاثية الجودة الشاملة؟

• يترتب على إعداد وتدشين الأنشطة معلومات خطيرة عن الوضع الحالى للمنظمة بخصوص الاستعداد والتحديات المحتملة لنظام الجودة، كيف يمكنك أن تحسن من استخدام البيانات؟

• هل يوجد جزء فى المنظمة يمكن اعتباره مركزا لاكتشاف المفاهيم الأساسية لنظم إدارة الجودة؟ وما هى الاعتبارات التى سوف تراعيها عند الاختيار؟

• من هو أفضل من يتحمل مسئولية طبع ونشر الموضوعات المتعلقة

بالثلاثية؟ وكم عدد النسخ من كل عنصر سوف تحتاجها، إذا كانت لديك فرصة حفظ لمدة ثلاث سنوات؟

## خصائص ثلاثية الجودة الشاملة

### T. Q Management

### إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة [أنظر شكل ١ - ٩]، عبارة عن أحد أدلة الجودة، وأنه يتكون من ثلاثين إلى خمسة وثلاثين صفحة تحتوى على الرؤية والفلسفة، واتجاه نظام إدارة الجودة. ويوضح النماذج، والادوات، وأساليب تحسين الجودة والإنتاجية. أنه يدعم أنشطة الافراد والمشاركين فى كل المستويات وكل التخصصات، ويجب أن تكون الإدارة الشاملة للجودة فى كتيب مستقل، يمكن تداوله مع المنظمات الأخرى.

يضم كتيب إدارة الجودة الشاملة أحدث مفاهيم الجودة، ومن ثم تجنب الالتزام المباشر بالمشاركة فى معايير بالدريديج ما لم وإلى أن تقرر المنظمة أن تبني هذا المنهج. وكل خطوة تتخذها المنظمة، يمكن أن تكون مع ذلك متفقة مع دليل جودة معايير بالدريديج، وموثقة بطريقة صحيحة.

### T. Q. Metres

### قياسات الجودة الشاملة

نأتى قياسات الجودة الشاملة [أنظر شكل ٢ - ٩، ٣ - ٩] فى دليل من عدد الصفحات من [١٠ - ١٥] يحتوى على الأشكال، قوائم الحصر، وخطط تسلسل الخطوات، والتي تحدد الاهداف والقياسات، تتبع التقدم وتمكين أداء أنشطة التقييم. قد يحتاج المحتوى لكى يتم تفصيله ليتناسب مع الوظائف والإدارات الكبيرة. تم تصميم شكل [٣ - ٩] ليعطى مثالا حياديا بقدر الإمكان. والمستهدف هو إدخال نظام إدارة سليم أولا، مع تكاليفات محددة عن الجودة تضاف كخطوة مستقلة. لكل فرد رؤية شخصية يدونها فى سجل الأحوال وللمديرين أيضا رؤية شخصية (سجل أحوال) بالإضافة إلى مجمع عن أحوال المنظمة ككل، والذي يحتوى على بيانات ملخصة أكثر منه أصلية،

توجد صلة مباشرة بين محتويات دليل الجودة الاساسى، وبين قياسات الجودة الشاملة، وتعتبر قياسات الجودة الشاملة أداة أساسية لتحقيق الموقف المرغوب فيه، والذي تم وصفه واستهدافه فى دليل الجودة الاساسى .

### شكل رقم [٩-١]

#### إدارة الجودة الشاملة: الخطوط العريضة T. Q. Management

##### الفصل الأول

مقدمة إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، وبيان الرؤية/ الغرض، فهم العلاقة مع نظم إدارة الجودة الشاملة، والفرص والمطالب الاقتصادية، والتعريفات الأساسية والعلاقة مع المناهج السابقة.

##### الفصل الثانى

مفاهيم الاداء التنظيمى: رؤية إدارة الجودة، والمستهدفات التنظيمية المحددة، قيادة نظم الجودة، اختيار المشروع أو النشاط، التدعيم والرعاية، ممثلى اتحاد العمال - مفاهيم الرقابة الإحصائية على الجودة - آليات علامات التمييز - مناهج الاداء الافقية/ الرأسية:

الرأسية: Vertical . كثافة أكبر للإدارة، (الاستراتيجية التاريخية، والاستفادة الكاملة بالفرص المتاحة) لا يبقى الكثير للتحسين، إلا إذا أعيدت هندسة المنظمة (Reengineering) بالكامل.

الافقية: Horizontsl . تنظيم فرق وجماعات العمل من أجل الجودة (استراتيجية إدارة الجودة الأساسية، وإمكانيات إدارة الفريق، وبيانات الغرض والاهداف، وتوثيق الأنشطة، ومحاضر الاجتماع، والخطط التنفيذية، وموافقات قنوات الاتصال، والوصول إلى الموارد والترتيبات داخل وخارج

• التكملة بعد نهاية شكل [٣ - ٩].

المنظمة، وآليات الوظائف عبر المنظمة، وعضوية وقيادة فرق العمل، ومبادرات الاتصال والتنسيق الجديدة، وإثراء الاندماج في التخطيط وحل المشكلات، والتدريب التخصصي، ومناهج عملية الجماعة لمساعدة أنشطة فرق وجماعات العمل، الاستعانة بمسهلى العملية، والتقارير والتوصيات).

### الفصل الثالث

تشغيل نظام التشغيل المزدوج الاجزاء:

\* الجزء الاول: إدخال قياسات الجودة الشاملة إجتماعات الجودة الشاملة مدخل - أو مداخل - اكتشافى تكامل دليل الجودة الأساسى - تكامل للرقابة الإحصائية على الجودة S. Q. C - مناهج توصيل التدريب والاتصال - إدخال آليات مراقبة النظام والمراجعة - فرص التقدير والاعتراف - النظام دائم الخضرة.

\* الجزء الثانى: مثل السابق مع التوسع والترقية والتعلم من التجارب الاستكشافية المناسبة.

### الفصل الرابع

الأبعاد المؤثرة على عملية اجتماع الجودة الشاملة T. Q. Meeting

- التحسين المستمر فى إجراءات إدارة الجودة وممارسات الجودة.

- اختيار المعايير والقياسات المشالية لاستخدام فرق وجماعات العمل الاختيار المستمر للفائدة.

- تحليل فعالية العادات والثقافة التنظيمية [يتضمن فعالية القيادة، واندماج ومنح حق التصرف للقوى البشرية].

### الفصل الخامس

أمثلة من درجات الحرية لفرق وجماعات العمل:

- تنظيم طرق وتدفق العمل (خرائط التدفق لتحليل وعلامات تميز تقدم

.الاداء).

- تصميم التنظيم والعمل .
- إدارة الوقت (كقضية تنظيمية).
- شغل وظائف الإدارة (الأفراد المناسبون فى المكان والوقت المناسب).
- الآخرون (عند الاختيار والتوجيه).

### الفصل السادس

تحديد المداخل الأفضل :

كيف يمكن لفرق وجماعات العمل أن تختار مداخل تحسين عملية الإدارة الأفضل والأكثر ملاءمة، وذلك فى موقف أدائى معين، يقوم الاختيار على التدريب و/ أو مساعدة الأفراد الاستشاريين متضمنة مثالا عن نموذج العملية.

Value Analysis

تحليل القيمة

- ١ - قرر اندماجا مناسباً للأفراد.
- ٢ - حدد العمليات، والأنشطة والأهداف والرقابة المتاحة.
- ٣ - حدد المهام.
- ٤ - أنشئ العمل أو خرائط تدفق العمليات والأنشطة والمهام الوظيفية.
- ٥ - حلل (على مستوى فريق أو جماعة العمل):
  - تدفق أو قائمة حصر إعادة الهندسة، قياس الجهود - القياس - الرقابة.
  - تدفق أو قائمة حصر السلوكيات: تصميم العمل - الالتزام.
- ٦ - حدد أولويات التحسين - القياسات المناسبة - قياس الذات (قيمة الإسهامات الشخصية).
- ٧ - نم أفكاراً للتحسين (على أساس فريق أو جماعة العمل):
  - نموذج مراجعة أو قائمة حصر إعادة هندسة المنظمة.

- الإثراء ومنح حق التصرف .
- التوسيع/ التدوير .
- إدارة الفريق (منهج الإدارة الذاتية) .
- ٨ - أعد خطة تنفيذ - أو خطط - المراجعة :
- الاتصال - التنسيق .
- الالتزام .
- التدريب - التمرين .
- التتبع (قياس الذات) .
- تحليل دائم الخضرة .
- ٩ - طبق - وثق - أعط تقديرا وتكريما .
- ١٠ - احصل على تغذية مرتدة، صحح أو أعد الدورة .

### الفصل السابع

- تنمية الحصول على الإجماع .
- طرق العصف الذهني .
- خطوات الجماعة المسماة بأعضائها .
- استخدام مساعدات الوظيفة .
- مع إعطاء أمثلة :
- نماذج حل المشكلات والتخطيط - قائمة حصر الإنتاجية - مراجعة الطرق الإحصائية - نماذج الخرائط الرقابية .
- الفصل الثامن: طرق وتطبيقات التغذية المرتدة .
- الفصل التاسع: ملخص .

## شكل رقم [٩-٢]

T. Q. Metrics قياسات الجودة الشاملة: الخطوط العريضة
<p><b>القسم (١)</b></p> <p>تقديم: سمعة المنظمة في التميز والطموح إلى المزيد من التحسينات حتى المستوى العالمى، والاعتراف والتقدير للأنشطة القائمة التي تحقق نجاحا، والحاجة العامة إلى عمليات إدارة الجودة الجديدة، أو المعدلة، والعلاقة بالنسبة لتكنولوجيا الرقابة على الجودة الحالية، والتوسع في مفاهيم الجودة لخلق نظام الإدارة الشاملة للجودة.</p>
<p><b>القسم (٢)</b></p> <p>الفلسفة (تأكيد النقاط الأساسية في إدارة الجودة الشاملة)، والاستجابة المسبقة للتحديات الاقتصادية، ومنح الأفراد حق التصرف، وحاجات العميل، وتوقعات تحسين الأداء (داخليا وخارجيا)، وأهمية المنهج دائم الخضرة.</p> <p>أخرى (تفصل من أجل المنظمة).</p>
<p><b>القسم (٣)</b></p> <p>الأنشطة الجوهرية: تصف إرشادات إدارة الجودة الشاملة، والموقف بصفة عامة (تقييمات الجودة والإنتاجية، والمساءلة)، وتعطى محتوياتها كمدخلات [أنظر شكل ١ - ٩] الخطوط العريضة لكل فصل.</p>
<p><b>القسم (٤)</b></p> <p>القياسات الواقعية [أنظر الشكل ٣ - ٩]: طرق ومفاهيم القياس، والتقييم</p>

<p>[رقابة إحصائية متكاملة، وتطبيقات رقابة خاصة على العملية]، وتصميم القياس وآليات القرار، واندماج الفرد/ والمشارك، التوثيق، وتدوين أفكار التحسين والقياسات الذاتية في سجل الأحوال الشخصي (البنود التي يسأل عنها)، وإجراءات مراقبة الاجتماعات.</p>
<p>القسم (٥)</p> <p>التطبيقات دائمة الخضرة بمراجعات القياس، والتعديلات، إعادة الدورة.</p>
<p>القسم (٦)</p> <p>عمليات تشغيل فرق الجودة وجماعات العمل: أربط بين قياسات الجودة الشاملة وبين نموذج الاجتماع ثلاثي العناصر (الاتصالات، حل المشكلات/ التخطيط، والعملية/ الإجراء) أنظر الفصل الثامن.</p>
<p>القسم (٧)</p> <p>المراجع.</p>

### شكل رقم [٩-٣]

<p>نموذج قياس الجودة الشاملة لفريق أو جماعة عمل، ونظام التتبع</p>
<p>تم تصميم هذا النموذج ليكمل دليل الجودة الرئيسي واستثمارات التتبع وتوفير الجسر الذي يربط ذلك بمفهوم قياسات الجودة الشاملة T. Q. Metrics</p>
<p>جماعة العمل/ فريق الجودة</p> <p>التاريخ</p> <p>القسم الأول: تحليل القياس</p> <p>Measurement Analysis</p> <p>- استمارة تتبع دليل الجودة الرئيسي (الرقم).</p>

- وصف البند.

- الاهداف المناسبة.

- النتائج المتوقعة:

- إجراءات القياس - حدد إحصائيات الاختيار، إذا كانت قابلة للتطبيق.

- الطرق التي سوف يتم استخدامها مناقلة إجراءات القياس.

- كيف ستستخدم نتائج القياسات.

**الجزء الثاني:** وضع استمارة القياس

التاريخ الحالي - تاريخ المراجعة التالي - تاريخ الانتهاء

الانواع المعينة من القياس [تشير إلى استمارات تتبع دليل الجودة  
الأساسي]: نوع القياس / أنواع قياس مختارة / معايير النجاح.

• قياسات الملاحظة:

- الأهلية والقدرات (المعرفة / المهارة).

- التحفيز الذي تسهم به.

- فرق عمل التصميم / التصنيع.

- الابتكار . Creativity .

- الاهتمامات البيئية . - أخرى .

• قياسات الفاعلية:

(J. I. T)

- نتائج التشغيل .

- التقدم المالى .

- الاستفادة بالوقت

- استجابات العميل .

- معدلات العيوب/ الأخطاء .

- حضور التدريب .

- التجديد Innovation - أخرى .

• مؤشرات الأداء :

- المبيعات .

- تكلفة المنتج أو الخدمة .

- تخفيضات تكلفة الجودة .

- زيادة عوامل الخدمة .

- معالج الفاقد .

- ما تم إنجازه من التدريب .

- اقتراحات توقع الفعل .

- التسليم فى الموعد المحدد . - أخرى .

• مؤشرات الحجم :

- اقتراحات الجودة .

- انتهاء التحسينات .

- نقل المخرجات .

- تخفيض الشكاوى .

- التعديلات المنفذة . - أخرى .

القسم الثالث: التبع والتقييم .

تاريخ المراجعة التالية

التاريخ الحالي

الأدوات المستخدمة :

- الدليل على تحقيق الإنجازات المستهدفة .

- النتائج حتى تاريخه .

- الإصلاحات المطلوبة والمتابعة .

- مسؤوليات الفرد/ الفريق .

قياسات الملاحظة .

قياسات الفعالية .

قياسات الأداء .

مؤشرات الحجم .

قد ترتبط القياسات المعنية بكل من مسؤوليات الفرد، والالتزامات المتعلقة بالتحسين المستمر، والإسهامات على مستوى الوحدة التنظيمية والإدارة العليا، وأهداف الجودة، غالبا ينجح منهج «سجل الأحوال». إنه يستحث الانتباه، ويحفز على الأداء المرغوب، ويعطى أيضا أساسا متينا للاعتراف بالإسهامات .

يجتمع أعضاء فرق وجماعات العمل دوريا لمناقشة وضبط الالتزامات (انظر المناقشات التالية تحت عنوان: اجتماعات الجودة الشاملة وأيضاً الفصل الثامن).

تقوم قياسات الجودة الشاملة T. Q. Metrics بدور الوثيقة المصدر. يجمع قادة فرق وجماعات العمل أو الأعضاء المتطوعون الأفكار والبيانات المناسبة، ويرفعونها إلى المستويات الأعلى، إذا كانت المجموعة ليست من مجموعات العمل الطبيعية فإن البيانات التي يتم تجميعها من المصادر المختلفة، تعمل

المجموعة على ترابطها وتكاملها لخلق اتصال فعال .

يجب تقديم آيات العرفان لكل قنوات المعلومات المشاركة . من المهم والحيوى أن يكون للمنظمة إجراء تشغيلى معيارى للاستجابة إلى اتصالات تحسين الجودة، وأن إطار الوقت يسمح بتوفير التغذية المرتدة، والتقديم والتكرير المادى والمكافآت من الأمور الضرورية لتحقيق النجاح المستمر .

قد يكون بعض التدريب غير الرسمى المتمثل فى نظام سجل الأحوال "Jogging" مناسباً، سوف يكون هذا جزءاً من اجتماعات الجودة الشاملة للفريق، تدريب العاملين عن طريق المديرين والمشرفين ذوى الخبرة، هذا النشاط لا يحتاج إلى تدعيم .

T. Q. Meeting

اجتماعات الجودة الشاملة

خصص نصف يوم أو يوماً ونصف اليوم لعقد اجتماعات أثناء العمل (مع التركيز على الاتصالات - التخطيط - التدريب - الإجراءات). وذلك لتقديم T. Q. Metrics Q. Management ، ومتابعة اجتماعات الجودة الشاملة لتأكيد نجاح تطبيقها والمحافظة عليها. [أنظر الفصل الثامن: النموذج، وخطة تسلسل الخطوات ومساعدات الوظيفة].

تعتبر جماعة أو فريق العمل وحدة التنظيم الأساسية للجودة، حيث تنشأ فرق وجماعات الجودة جسوراً أفقية وروابط رأسية، وتوفر أى مداخل مصفوفة لتحتاجها الإدارة. نحن نفترض أن منظمتك مثل المنظمات لاتزال تسير على أساس التنظيم التقليدى «الهيكل» ومن ثم يصبح من الأوضاع الطبيعية تصميم اجتماعات تمهيدية لتقديم الجود الشاملة تتفق مع المستويات التنظيمية المختلفة، ولكن إذا كانت لديك خبرة كافية فى استخدام مناهج إدارة الفريق، فإن مناهج إدارة الفريق، فإن تصميمها واحداً لكل المستويات يزيد من فعالية فرق العمل القائمة، والعلاقات المتداخلة.

إذا كانت المنظمة تقليدية فى تنظيمها «تسلسل الوظائف والعلاقات»، اجمع الأفراد معا على أساس المستوى والدور الرأسى: الإدارة، المهنيين/ الفنيين، المكتبيين/ الكاتبيين. ضع نصب عينيك تطبيقات «إدارة الفريق»، وأنظر شكل

[٤ - ٩] للتعرف على منهج تصميم المواد التدريبية أو التعليمية إذا كانت المنظمة تدار عن طريق الفرق، اجمع معا شرائح رأسية وأفقية من الأفراد فى نفس الوقت، ولا تنس دائما تنظيم إدارة الجودة على مستوى المنظمة.

### شكل رقم [٤-٩]

#### منهج بداية تشغيل اجتماعات الجودة الشاملة

- ١ - الاجتماع الإدارة أثناء العمل (يوم ونصف يوم).
- ٢ - الاتفاق على الفلسفة، والموضوعات، الفرص، والطرق، والمناهج.
- ٣ - تطوير، تحليل، ومناقشة حالة المواقف الداخلية.
- ٤ - تعلم كيف تستخدم أدوات النظام الجديد (إدارة، قياس، واجتماع الجودة الشاملة).
- تقديم المحتوى.
- الاستخدام المستهدف.
- ٥ - تحديد معالم خطة التنفيذ.
- الأهداف وحدود الوقت. - القياسات. - المساءلات.
- اجتماع المهنيين/ الفنيين أثناء العمل (يوم).
- ١ - الاتفاق على الفلسفة، الموضوعات، الفرص، المناهج.
- ٢ - تطوير، تحليل ومناقشة حالة المواقف الداخلية.
- ٣ - تعلم كيف تستخدم أدوات النظام الجديد (إدارة، قياس، واجتماع الجودة الشاملة).
- ٤ - تحديد معالم خطة التنفيذ.
- الأهداف وحدود الوقت. - القياسات. - المساءلات.

- اجتماع المكتبيين والكاتبين (نصف يوم).
- ١ - الاتفاق على الفلسفة، الموضوعات، الغرض، المناهج.
- ٢ - تعلم كيف تستخدم أدوات النظام الجديد (إدارة، قياس، واجتماع الجودة الشاملة).
- تقديم المحتوى. - الاستخدام المستهدف.
- ٣ - تحديد معالم خطة التنفيذ.
- الأهداف وحدود الوقت. - القياسات. - المساءلات.

بحكم أنه قد تم تحديد نظام إدارة الجودة، وأصبح «كيف نعمل في دوائر عمل هنا» فإنه سوف يصبح اجتماع جماعات العمل تطبيقاً لمنهج اجتماعات الجودة الشاملة، على الأقل مرتين في الأسبوع [أنظر الفصل الثامن]، سوف تشمل فرق المهمة أو الواجب المحدد Task Forces، على أساس «حسب الحاجة».

لتوفير البناء (والتنوع) يمكن اقتراح نموذج العملية - مثل تحليل القيمة - [أنظر شكل ١ - ٩]، إذ أسلوب الجماعة المسماة بالاسم [أنظر شكل ٧ - ٨] لاستخدامه على أساس تبادلي. في الواقع فإن العمل من خلال النموذج مع الفرصة أو المشكلة القائمة يصبح جدول أعمال لاجتماعات الجودة الشاملة يمثل التباين في اجتماع الجودة الشاملة، منهج ذو طبقتين في الاندماج بعمق في المنظمة. . تتضمن الطبقة الأولى مرحلة فرش أو إذاعة، تجرى خلالها سلسلة من اجتماعات العمل لتقديم كل أنشطة نظام إدارة الجودة. تتضمن الطبقة الثانية سلسلة من اجتماعات العمل المستمرة الدورية (احتمال مرتين في الأسبوع) للمحافظة على نظام إدارة الجودة على أساس دائم الخضرة سوف تختلف طبيعة اجتماعات العمل المختلفة المتعلقة بإحداث التغييرات، طبقاً للموقع والحضور حيث إن اجتماع حل المشكلات في المركز الرئيسي يختلف عن الاجتماع الميداني. سوف تختلف جداول الأعمال، وكذلك التركيز في المناقشات.

يجب أن يتاح لعملية اجتماع الجودة الشاملة التدعيم من الاستشاريين الرسميين لوضع الأفكار، والتعليقات موضع التنفيذ، والحصول على المعلومات المطلوبة، وتسهيل المتابعة، لا يوجد شيء في تصميم العملية سوف يجعلها تدير ذاتها، إنها تتطلب نفس نوع التدعيم والصيانة الضروريين في مواقف مبادرات الفريق المتشابهة.

### التلخيص

يبدو أن نظام جودة الإدارة الشامل، والذي يعمل بأدوات ثلاثية الجودة الشاملة بسيط وسهل في تناوله، إنه آلية ممتازة في يد المديرين الذين يريدون صورة واضحة: إلى أين هم ذاهبون؟ وكيف يذهبون إلى هناك؟ يمكن للمنظمة مع التقييم المستمر، وضبط إيقاع النظام أن تبنى، وتحافظ على نظام إدارة فعال، ويتم تصميمه حسب رغبة العميل. [أنظر الشكل ٥ - ٩].

---

\* يستكمل بعد نهاية الشكل [٥ - ٩].

## شكل رقم [٩.٥]

تشغيل النظام			ملخص تشغيل النظام	
مستمر	سنوى	ربيع سنوى	التدشين	مستوى الإدارة
	x		x	- ترتيب الجودة [الفصل الثانى، وشكل ١ - ٢].
	x		x	- حصر وجرد الجودة [الفصل الثانى شكل ١ - ٢]. القيادة. المعلومات والتحليل . التخطيط الاستراتيجى للجودة . إدارة وتنمية الموارد البشرية . إدارة جودة العملية . نتائج الجودة والتشغيل . التركيز على العميل ورضاه .
		x	x	- أعضاء الإدارة العليا فى المواقع الميدانية .
x			x	- تدريب المدير/ المشرف .
x			x	- تدريب الفرد/ المشارك .
x			x	- خطة الانصالات/ الإجراء .
x			x	- علامات التميز .
x			x	- خطة دائمة الخضرة/ الإجراء .

تشغيل النظام				مستوى كل العاملين/ المشاركين
مستمر	سنوى	ربيع سنوى	يومي / اسبوعي	
	x			- جرد إدارة الجودة الشاملة [المفصل الثاني]. القيادة. المعلومات والتحليل. التخطيط الاستراتيجي للجودة. إدارة وتنمية الموارد البشرية. إدارة جودة العملية. نتائج الجودة والتشغيل. التركيز على العميل ورضاه.
		x	x	- قياسات الجودة الشاملة/ أهداف الفرد/ الفريق. مقاييس الجزء الاول.
		x	x	- قياسات الجودة الشاملة/ أهداف الفرد/ الفريق. مقاييس الجزء الثاني.
		x		- اجتماعات الجودة الشاملة [جماعة العمل]. الجزء الأول والجزء الثاني]. تنظيم الطرق وتدفق العمل. تصميم العمل/ الوظيفة/ والمنظمة.

تشغيل النظام			الترشيح
مستمر	سنوى	ربع سنوى	
x		x	<p>شغل الوظائف .</p> <p>الاستفادة بالوقت .</p> <p>أخرى</p> <p>- تحسينات إدارة الجودة الشاملة [الجزء الأول والثانى قناة اتصال مفتوحة أمام تحسينات نموذج نظام إدارة الجودة، كل العاملين، تخطيط خاص للخطوات، اجتماعات الجودة الشاملة لأعضاء الإدارة العليا، ومتابعة استخدام جرد [إدارة الجودة الشاملة].</p> <p>القيادة .</p> <p>المعلومات والتحليل .</p> <p>التخطيط الاستراتيجى للجودة .</p> <p>إدارة وتنمية الموارد البشرية .</p> <p>إدارة جودة العملية .</p> <p>نتائج الجودة والتشغيل .</p> <p>التركيز على العميل ورضاه .</p>

١ - إدارة الجودة الشاملة T. Q. Management ، آلية لنشر الفهم المتعلق بمفهوم دليل الجودة الرئيسى، وعلاقته بتطبيق النظام، مع بروتوكول لحل التزامات الدور وصراع تخصيص الموارد.

٢ - قياسات الجودة الشاملة T. Q. Metrics، يوفر أمام نظام الجودة ليرافق العاملين والمشاركين، والاستفادة بالقوى التحفيزية للقياسات الذاتية، إنها تسهل تدوين مذكرات عن الأفكار، وإنها الآلية الرسمية لتتبع القياسات عن مجالات مسئولية العاملين والمشاركين.

٣ - اجتماعات الجودة الشاملة T. Q. Meetings ، المرونة، عملية مباشرة إلى تسهيل عمل الجماعة معا تجاه أى هدف، وفى حالتنا هذه: إدارة الجودة ، يصاحب نجاح تطبيق النظم الجديدة التقديم المنطقى والدقيق.

عندما يبدأ نشر النظام، مساعدة البرامج الاستكشافية، للعمل طبقا للمراحل حيوى جدا. عندما يبدأ نشر مفاهيم النظام، والكشف عن أهدافه، سوف يصبح واضحا أين توجد الصراعات بين ثقافة المنظمة، وبين آلية وقيم النظام الجديد. . يجب أن تعد المنظمة لكى تقود إلى إدارة التغيير، والعملية الدائمة الخضرة، فى أى وقت [أنظر الفصل الحادى عشر].