

الفصل الأول

دوائر (حلقات) الجودة وأثرها
على الإنتاجية

دوائر (حلقات) الجودة وأثرها على الإنتاجية

مقدمة :

الجودة : هي ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة تكون أساساً لتصميم المنتج ، وتقديمه إلى العميل ، بما يوافق حاجاته وتوقعاته .

وعادة ما تعرف الجودة كمقياس لرضا المستهلك ويمكن تعريفها كذلك من وجهتي نظر كلاً من المنتج والمستهلك ومع ذلك لكي تحقق المنتجات وظائفها المقصودة يجب أن تصل إلى مستوى متوازن من رضا كلاً من المنتج والعميل ، ولهذا الهدف كانت هناك حاجة إلى تعريف شامل ، « تشير الجودة إلى مستوى متبادل لصفات يتميز بها المنتج أو الخدمة مبنية على قدرة المنتج وحاجات المستهلك » ، وتحقيق الجودة في المنتج هو مسؤولية كل عامل أو مستخدم أو فرد في المنشأة ، ولتحقيق الجودة في الإنتاج والحفاظ عليها يجب أن يكون هناك التزام يمتد من المنتج إلى المستهلك الأخير ، والحكم النهائي على جودة المنتج هو وجهة نظر من يستعمله فالمنتج الذي نظن أنه ذو جودة عالية لغرض ما وفي وقت ما قد لا يكون متميزاً بجودة مقبولة لغرض آخر في وقت آخر ويمكننا تلخيص قواعد الجودة في الآتي :

- قدرة المنتج على مطابقته للمواصفات .
- تمثل المواصفات حاجات المستهلكين .
- تبدأ الجودة من مرحلة التصميم .

● معنى الجودة :

- الجودة : هي الملائمة للاستخدام Fitness for use .

- الجودة : هى انخفاض نسبة العيوب .
- الجودة : هى انخفاض التالف والفاقد وإعادة التشغيل .
- الجودة : هى انخفاض معدلات الفشل .
- الجودة : هى انخفاض شكاوى العملاء .
- الجودة : هى انخفاض الحاجة إلى الاختبارات والتفتيش .
- الجودة : هى الإسراع بالتقديم للعملاء .
- الجودة : هى تحسين الأداء .
- الجودة : هى النجاح فى تنمية المبيعات .
- الجودة : هى النجاح فى خفض التكاليف .
- الجودة : هى مسئولية كل فرد فى التنظيم .
- الجودة : هى مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التى تؤدى قدرتها إلى تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة .
- التسويق بداية الجودة .

● تطور مفاهيم الجودة

المرحلة الأولى

جودة المنتج (السلعة)

- تخفيض نسبة الإنتاج المعيب .
- أداء العمل صحيحاً من المرة الأولى .
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب .
- تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة (رقابة الجودة) .
- المرونة .

المرحلة الثانية

إشباع رغبات العميل

- الاقتراب من العميل
- تفهم حاجاته وتوقعاته .

- جعل رغبات العميل (Customer Driven) أساس كل القرارات .

المرحلة الثالثة

- الجودة كعامل فى المنافسة
- جعل السوق أساس كل القرارات (Market Driven) .
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين .
- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم .
- البحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المنشأة .

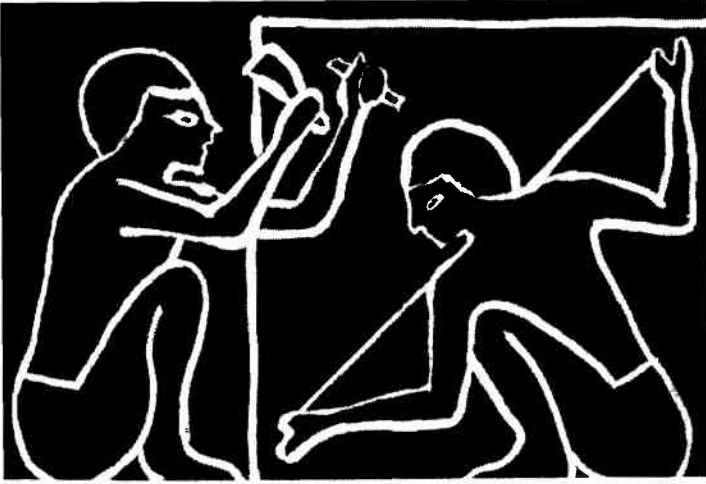
المرحلة الرابعة

إدارة الجودة الشاملة

- إعداد استراتيجية تحسين الجودة .
- تحديد معايير (مستويات) الجودة
- Setting Quality Standards
- تحديد معدل (سرعة) تحقيق المعايير
- Tempo
- إشراك كل الأفراد الممكنين
- Involve all Possible employs
- استخدام المرونة .
- Flexibility
- المحافظة على الكفاءة / الإنتاجية
- Efficiency \ productivity
- حفز العاملين
- Motivation
- تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمى
- Eliminate corporate hierarchy

• تطور وتنامي الاهتمام العالمي بالجودة :

إن جذور الاهتمام بالجودة تعود إلى سبعة آلاف عام منذ اهتم المصرى القديم بها ، وسجل هذا الاهتمام على معابده القديمة ، فقد أوضحت نقوش فرعونية هذه القضية ، حيث يصور الرسم التالي شكل (١) صورة لقاطع حجر ينفذ نقشاً وفقاً لطلب عميله - الذى ربما كان الفرعون - بينما يقوم مفتش للجودة بالتحقق المستمر من سلامة ودقة التنفيذ ، وفقاً لمعايير محددة .



شكل رقم (١)

ثم أسفر الاهتمام المعاصر بقضية الجودة عن نشأة اهتمام دولى عالمى متنامٍ بنظمها وإيجاد معايير دولية لها ، وهى :

١- المعيار الصناعى اليابانى :

طور اليابانيون فى عام ١٩٨١ مواصفة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم المعيار الصناعى ، وقد أوضح المعيار أن السيطرة الفاعلة على الجودة تتطلب تعاون كافة العاملين فى المنظمة ، وهم : (الإدارة العليا - المديرون - المشرفون - العمال) فى كافة مجالات وأنشطة المنظمة كذلك : (بحوث السوق ، والبحوث والتطوير ، والتخطيط لتصميم المنتج ، والتجهيز للإنتاج ، والشراء ، والتصنيع ، والفحص ، والمبيعات ، وخدمة ما بعد البيع ، وكذلك السيطرة المالية ، وإدارة الموارد البشرية ، والتدريب والتعليم).

٢- معيار الأيزو ٩٠٠٠ الأوروبى :

طورت الجماعة الأوروبية معياراً للجودة ، هو أيزو ٩٠٠٠ وركز هذا المعيار على إلزام منظمات الأعمال العاملة فى نطاق دول الجماعة الأوروبية بإتباع إجراءات ضمن إدارة منهجية للجودة ، وقد تضمن المعيار ثلاثة عناصر رئيسية هى :

- أ - توفر دليل للسيطرة على الجودة يستوفى القواعد الإرشادية للأيزو .
ب- توثيق إجراءات الجودة .
ج - وجود تعليمات مكتوبة للعمل .
ويتعين أن يقوم مراجعون - كطرف ثالث - بمراجعة مدى توافق نظام الجودة مع مواصفة الأيزو .
وهناك عوامل عديدة جعلت من الأيزو ٩٠٠٠ موضوعاً للاهتمام المكثف على المستوى العالمى ، وتتضمن هذه العوامل ما يلى :
أ - القبول العالمى لمواصفات الأيزو كنظام لمواصفات الجودة .
ب - اتجاه الاتحاد الأوربي منذ ١٩٩٣ إلى تطبيق مواصفات ومعايير جودة على المنتجات المصنعة بالدول الأعضاء أو المصدرة إليها ، ومن ثم يتزايد الاهتمام بنظام جودة الأيزو الذى يساعد على تهيئة أو إفراز منتجات جيدة تتوافق وهذه المواصفات .
ج - احتياج الأسواق - الذى يتوقع تزايد - لأن تستوفى المنظمات المتعاملة متطلبات التوافق مع الأيزو ٩٠٠٠ .
• المبادئ الثمانية لإدارة الجودة :

١- التركيز على العميل :

- * العميل هو الضمان لاستمرارية أى مؤسسة .
- * لابد أن تتفهم المؤسسة متطلبات العميل الحالية والمستقبلية .
- * لابد وأن تعمل المؤسسة وتكافح لتحقيق هذه المتطلبات وأن تتعدى ذلك إلى مفهوم الإبهار للعميل .

٢- القيادة Leadership :

- * الوصول إلى الهدف من خلال خلق الجو الذى يجعل العاملين يسارعون فى المشاركة والعطاء لتحقيق الأهداف .

٣- مشاركة الجميع فى المؤسسة People involvement :

- * العنصر البشرى هو المدخل الأساسى لتنفيذ العمليات وبالتالي تحقيق الأهداف للمؤسسة .

* تحميس العنصر البشرى وجعله يشارك بإيجابية هو مدخل النجاح .

٤- مفهوم العملية أساس لبناء النظام الإدارى : Process approach

* النتائج المأمول تحقيقها تتحقق بشكل أكثر فاعلية عندما تدار الأنشطة

بمفهوم العملية Process

٥- مدخل النظام كوسيلة للإدارة : System approach

* تحديد وإدارة مجموعة من العمليات المتفاعلة والمترابطة (النظام) هو

المدخل الرئيسى للمنظمة أن تحقق أهدافها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة .

٦- التحسين المستمر : Continua Improvement

* زيادة الفاعلية والكفاءة فى تنفيذ الأعمال لابد وأن يكون هدف دائم

للمؤسسة .

٧- وضع الحقائق أمام صانع القرار :

٨- علاقات الكسب المتبادل بين أطراف العمل W / W :

• الإدارة الحديثة للجودة :

حظيت الحقبة الأخيرة لإدارة الجودة بإسهامات بعض الكتاب ، وأبرزهم

«ديمنج Deming» و «تاجوشى Taguci» .

١- إدوارد ديمنج :

وكان أستاذاً بجامعة نيويورك ، سافر لليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناء على طلب الحكومة اليابانية لمساعدة صناعتها فى تحسين الإنتاجية والجودة ، وكان ديمنج - كأخصائى متمكن ومستشار نابغة - ناجحاً فى مهمته لدرجة أن الحكومة اليابانية أنشأت فى عام ١٩٥١ جائزة أسمتها باسمه (جائزة ديمنج) تمنح سنوياً للشركة التى تتميز من حيث الابتكار فى برامج إدارة الجودة ، وقد عرف ديمنج فى اليابان بلقب «أبو الجودة» لكن الاعتراف بنبوغه فى هذا المجال تأخر كثيراً فى بلده (الولايات المتحدة الأمريكية) لقد علم اليابانيين أن الجودة الأعلى تعنى تكلفة أقل ، لكن هذه الفكرة لم تكن مدركة آنذاك لدى المديرين

الأمريكيين ، لكنهم يهتمون الآن بأفكار «ديمنج» إلى حد كبير ، لدرجة أن الندوات التي يعقدها بالولايات المتحدة الأمريكية تلقى إقبالاً فائقاً .

تتركز أهم توجيهات «ديمنج» للمديرين فيما يلي :

- هبى استمرارية التوجه نحو جودة المنتج .
- لا تسمح بمستويات شاع قبولها للخدمات المعيبة ، وللأداء البشرى المعيب .

- قلل من الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من إنتاج المنتج ، واعتمد بدلاً من ذلك على بث الجودة فى تصميم المنتج وعملية الإنتاج .

- قلل عدد الموردين ، لا تجعل السعر هو موجهك الوحيد فى الشراء .
- صمم برامج للتحسين المستمر فى التكاليف ، والجودة ، والخدمة ، والإنتاجية .

- اهتم بالتدريب لتهيئة أقصى استفادة من جهد جميع العاملين .
- ركز فى إشرافك على مساعدة الناس نحو أداء أفضل للعمل ، وهبى كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد الذى يجعل العاملين فخورين بأدائهم .

- قلل الخوف ، وشجع الاتصال المتبادل فى الاتجاهين .
- أزل الحواجز بين الإدارات ، شجع حل المشكلات من خلال فرق العمل .
- قلل من استخدام الأهداف الكمية .

- استخدم طرقاً إحصائية للتحسين المستمر فى الجودة والإنتاجية .
- ذلل معوقات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين .
- صمم برنامجاً قوياً للتعليم والتدريب لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة فى المواد ، وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام .
- أوضح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية .

وتعكس هذه النقاط فلسفة «ديمنج» فى الاعتقاد بأن الموظف أو العامل يرغب فى الأداء الجيد ، وفى الاعتقاد بأن الحاجة لتحويل التأثير والسلطان فى صنع القرار من غرفة أو غرف الإدارة إلى أدنى مواقع الإنتاج والأداء ، ووفقاً لهذه

الفلسفة يتعين أن يتعلم العاملون الإحصاء ليكونوا قادرين على إعداد خرائط السيطرة على الجودة ، والمحافظة على تحسين مستمر للجودة ، وأن يتلقى كل العاملين من أعلى مستوى وحتى أدنى مستوى تدريباً على مفاهيم السيطرة على الجودة والإحصاء ، ليس هذا فقط ، بل إن كل فرد مدعو لأن يدرس الأداء التنظيمي لمؤسسته ، وأن يقترح سبلاً لتحسينه ، وهكذا فإن العاملين لا يؤدون عملهم فقط ، بل يساعدون أيضاً في تحسين النظام .

٢- جينيشي تاجوشي :

عمل «تاجوشي» مستشاراً لعدد من الشركات الكبيرة مثل «فورد» و «آي . بي . إم» لمساعدتهم على تطوير السيطرة الإحصائية على جودة عملياتهم الإنتاجية ، ويرى «تاجوشي» أن الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج لا يعد فاعلاً ، وأنه بدلاً من ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كاف ومتحملة لأداء شاق برغم التباينات على خط الإنتاج أو في مواضع الأداء بشكل عام .

وقد أسهمت هذه الاجتهادات أو التوجيهات لهؤلاء المفكرين في إثراء إدارة الجودة سواء في مجال إنتاج السلع أو الخدمات .

• أثر الجودة على تحسين الإنتاجية :

ركزت النظرة التقليدية للسيطرة على الجودة على أن بلوغ مستويات أعلى للجودة يكلف أكثر ، لكن هذه النظرة لم تعد سائدة الآن ، وينسب الفضل إلى اليابانيين في غرس مفهوم أن الجودة تقود إلى تحسين الإنتاجية ، أى أنه إذا تم الإنتاج بشكل سليم من المرة الأولى ، وخرجت السلع أو الخدمات خالية من العيوب ، فسوف يقل الفاقد والتكاليف ، وبهذا الفكر الجديد فإن سعى مديري العمليات لتحجيم الأخطاء يؤدي لتحسين الجودة ، وفي نفس الوقت لتحسين الإنتاجية أيضاً ، وكلما تحسنت جودة المنتج قلت التكلفة ، إذ أن عدداً أقل من السلع يفقد أو يتحول إلى درجة ثانية ، كما أن عدداً أقل من السلع يعاد طلباً

لخدمة الضمان أو الإصلاح ، ويقل عدد مرات إيقاف الإنتاج ، وفي مجال الخدمات تقل شكاوى العملاء ، وتقل مرات إعادة تقديم الخدمة ، وعموماً تقل تكلفة تعويض العملاء عما سببته الجودة المنخفضة من أضرار أو مضايقات . وقد قدرت إحدى الدراسات أن ما بين ٢٠ ٪ إلى ٢٥ ٪ من التكلفة الكلية للسلع المباعة بالولايات المتحدة الأمريكية ينفق على التعرف على الأخطاء وتصحيحها . لذلك فقد أصبحت برامج إدارة الجودة اليوم - فى نظر العديد من الشركات - برامج لتحسين الإنتاجية .

• ملامح تحسين الجودة :

تضافرت عوامل أخرى على تحسين جودة السلع والخدمات فى الإدارة المعاصرة ، نوجز أهمها فيما يلى :

١- الإنتاج فى الوقت المحدد (JIT) Just in time production :

هو نظام رشيق للأداء أو للإنتاج يقضى بالاعتصار على إنتاج الكمية أو الكميات المطلوبة لدى طلبها من العميل ، ومن ثم تقل كمية كل من الإنتاج والمخزون تحت التشغيل ، فمع خفض حجم الإنتاج ، فإن أجزاء معينة أقل تنتج قبل أن تكشف عيوبها ، ولأن الإنتاج يتوقف حتى تحل المشكلة التى سببت العيب أو العيوب ، فسوف ينصب اهتمام كل عامل على حل هذه المشكلة سعياً لعدم تكرارها .

٢- تنميط المنتج :

مع عدد أقل من تصميمات المنتج ، ومع تكرارية عمليات الإنتاج حيث تنتج نفس وحدات المنتج النمطية يومياً ، تكون مهام العامل أكثر تحديداً واستيعاباً ، ويكون العاملون أكثر تألفاً مع أعمالهم مما يسهم فى تحسين الجودة .

٣- آلية أداء التجهيزات Automated Equipments :

يمكن أن يسهم استخدام التجهيزات الآلية التلقائية - مثل وحدات الروبوت

Robots- إلى حد كبير فى بلوغ مستوى عالٍ من جودة المنتج ، فهى تنتج أجزاء تتوافق جودتها مع المعايير المحددة للجودة ، وعلى سبيل المثال فقد أدى استخدام وحدات الإنسان الآلى (الروبوت) بمصنع فورد لتجميع السيارات فى الولايات المتحدة الأمريكية لتحسين جودة الإنتاج ، وتقليل عدد العاملين ، لأن انسجام ودقة أداء الروبوت يضمن تجسيد الجودة فى المنتج .

٤- الصيانة الوقائية :

تقلل برامج الصيانة الوقائية من مرات تعطل وإصلاح الآلات لتلافي حدوث الأعطال ، ويؤدى استمرار الآلات فى حالة تشغيلية جيدة إلى إنتاجها لأجزاء على مستوى يفى بمعايير الجودة .

وتعد العوامل السابقة أجزاء من برامج مكثفة لتحسين جودة السلع والخدمات فى عديد من الشركات ، ولاشك أن برنامج الشركة أو المنظمة - المتضمنة لهذه العوامل أو العناصر - سيؤدى إلى بلوغ المستوى المنشود لجودة المنتج .

دوائر « حلقات » الجودة

أولاً - ما هى دوائر الجودة ؟

ثانياً - كيف تتكون دوائر الجودة ؟ وكيف تعمل ؟

ثالثاً - ما هى متطلبات تطبيق دوائر الجودة ؟ وفرص نقلها ؟

رابعاً - هل حققت دوائر الجودة النتائج المتوقعة منها ؟

أولاً - ما هى دوائر الجودة ؟

النشأة والمفهوم :

دوائر الجودة هى أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة يقوم على فلسفة أسلوب الإدارة من أسفل إلى أعلى ، الذى ظهر فى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بهدف إكساب الصادرات اليابانية سمعة أفضل فى الأسواق العالمية ،

وترجع نشأة دوائر الجودة إلى عام ١٩٦٢ ، وقد كان ظهورها في هذا الوقت محصلة كثير من العوامل والظروف التي مهدت تلقائياً لقبول الفكرة ، فقد شهد القرن التاسع عشر كثيراً من الجدل بين رواد الفكر الإداري حول أفضلية اتجاهين متضادين لإدارة التنظيمات البشرية :

الأول : يتبنى فكرة الإدارة العلمية التي قدمها فردريك تيلور (Taylor.F) والتي تقوم على مفاهيم التخصص وربط الأجر بالإنتاج والفصل بين الإداريين والعاملين .
والثاني : فينتهي للمدرسة السلوكية أو لحركة العلاقات الإنسانية التي أرست قواعدها أفكار مايو وماسلو (Maslow & Mayo) التي وجهت الأنظار إلى أهمية تحفيز العاملين من خلال رضاهم عن العمل كوسيلة أكثر فاعلية لضمان إنتاجيتهم .

ورغم أن اليابان تبنت بعد خروجها من الحرب العالمية الثانية مدرسة الإدارة العلمية كمنهج لاستعادة نموها وتشغيل القوى البشرية الهائلة المتوافرة لديها بكفاءة وفاعلية ، إلا أنها مع مرور الوقت بدأت تدرك أن مدرسة تيلور لم تعد ملائمة لإدارة حجم هائل من العاملين المثقفين بطاقتهم وتطلعاتهم التي يمكن أن تخدم أهداف الجودة والإنتاجية لو أحسن توجيهها وتهيأ لها المناخ الاجتماعي والتنظيمي المناسب للمشاركة الجدية في تحقيق الهدف ، وفي عام ١٩٦٣ تقدم كاورو إشيكاوا (Kaoru Ishikawa) أستاذ الهندسة في جامعة طوكيو ، بمساندة النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين باقتراح أن تؤلف مجموعات صغيرة من العاملين تقوم بالتعرف على المشكلات المتعلقة بمجال أعمالهم ودراساتها ، وبدأت فلسفة المشاركة بتكوين دوائر أو مجموعات قراءة الكتب ، التي سرعان ما تطورت من مجرد دوائر للتعرف على الأسس النظرية وتجارب الآخرين في مجالات الجودة ، إلى دوائر تقوم بحل المشكلات عملياً والتي عرفت بدوائر الجودة .

وتعرف دوائر الجودة بأنها وحدات عمل ذاتية (Autonomus) تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (من ٣ إلى ١٢ عاملاً) يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات ، بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي

كفريق ، وتتصف المجموعة أو الدائرة بأنها مجموعة تطوعية ينضم إليها العاملون فى نشاط واحد بشكل اختيارى مطلق ، ومهمتها هى تحديد المشكلات التى تعرقل سير العمل ، ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها ، ثم تطبيقها عند الموافقة عليها ، وعادة ما تتم اجتماعات الأعضاء أثناء وقت العمل ولكن بمعدل تكرار مختلف غالباً ما سيكون أسبوعياً أو شهرياً ، وتحقق الدوائر بهذا المفهوم هدفين :

الأول : هو تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج الناجم عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل ، وبالتالي زيادة الإنتاجية .

الثانى : فيتمثل فى تحسين ظروف بيئة العمل بتنمية مهارات العاملين الفنية والقيادية ، ورفع روحهم المعنوية وتعميق انتمائهم للتنظيم من خلال إبراز مدى مساهمة وأداء كل منهم .

وتعد دوائر الجودة بالمفهوم السابق الإشارة إليه ، مجموعات عمل طبيعية تنبع من النظام الإدارى القائم فى المشروع ، وتضم أفراداً يعهد إليهم بأعمال لا تختلف عن أعمالهم الأصلية وتعطى لهم صلاحيات واسعة لتغييرها ، أى أن الدوائر لا تعمل بشكل مستقل عن التنظيم القائم ولا تخلق بوجودها هيكلًا تنظيميًا ، وهى بذلك تختلف فى مفهومها عن مجموعات حل المشكلات التى سادت أسلوب عمل الشركات فى أمريكا وأوروبا عقود ، وتختلف الدوائر عن كثير من أساليب الإدارة الأخرى فى أنها تمثل تواجداً دائماً ، وتجتمع بشكل دورى وليس لمجرد حل مشكلة معينة فقط ، وأن الأعضاء هم الذين يحددون المشكلات وأولوياتها كما أن كل أعضاء الدائرة يدربون على استخدام الأساليب المتخصصة فى إدارة الجودة بما فى ذلك مبادئ الإحصاء وأساليب التحليل الإحصائى .

• المبادئ الأساسية :

رغم بساطة مفهوم دوائر الجودة إلا أنه يعكس فى مضمونه فلسفة متميزة ، ويقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ التى تميز الدوائر عن كثير من الأساليب

الإدارية الأخرى ، وتمثل أهم المبادئ فى الانضمام الاختيارى ، وملكية الدوائر ، وفلسفة الدوائر والتنافس لنجاح الجميع ، وتركيز أعضاء الدوائر على مشكلات العمل ، والثقة المتبادلة ، والاعتماد على الحقائق .

١- الانضمام الاختيارى :

يعد الانضمام الاختيارى من أهم الدعامات المميزة للدوائر ، ويقوم هذا المبدأ على نظرية ليون فيسنجر (Leon Festinger) التى تفترض أن أى فرد يحتاج سلوكه إلى إحداث نوع من التوازن بين مشاعره وأفكاره من جانب وبين السلوك الجديد المطلوب منه من جانب آخر ، وهذا التغيير يحتاج إلى حد معين أو حد مناسب من الضغط ، بشرط أنه كلما زاد الضغط على الفرد عن هذا الحد ، قلت احتمالات تغيير سلوكه ، ومن منطلق هذه النظرية فإن تقديم فكرة الدوائر لكافة مستويات التنظيم وإيضاح أهميتها للفرد وللتنظيم يعد بمثابة الحد المناسب من الضغط اللازم لتغيير السلوك ، ولابد أن يترك للأفراد بعد ذلك حرية الانضمام للدوائر دون أى ضغط ، وبهذا يخلق مبدأ نوعاً من الالتزام القوى لدى الأفراد المنضمين اختيارياً تجاه فكرة الدوائر ، ويزيد من احتمالات نجاحها فى تغيير سلوكهم .

٢- ملكية الدوائر :

أما مبدأ ملكية الدائرة فيقصد به حرية التصرف واتخاذ القرارات سواء لأعضاء الدائرة أو للإدارة المسئولة عن النشاط الذى تكونت فيه ، فالعاملون المنضمون اختيارياً للدائرة يتولد لديهم شعور قوى بالالتزام تجاهها ، وهذا الالتزام يخلق لديهم الشعور بملكية الدائرة ، والإدارة المسئولة عن النشاط الذى تعمل فيه الدائرة والتى أجازت تكوينها يتولد لديها نفس الشعور بملكية الدائرة ، وقد يؤدى عدم فهم هذا الشكل الثنائى للملكية إلى الإضرار بالدائرة ، خاصة لو تركز اهتمام أعضاء الدائرة على إثبات وتأكيد استقلالهم لنشاط الدوائر ، حيث أن هذا سيشعر الإدارة بالتهديد ويقلل من التزامها وتأييدها لنشاط الدوائر .

٣- فلسفة الدوائر :

وتمثل فلسفة الدوائر بشكل واضح فى مبدأ التنافس لنجاح الجميع ، فتقوم على فكرة تغيير نمط المنافسة غير المنتجة السائد بين الأفراد والأقسام بل والمستويات الإدارية فى حفظ المنشآت والمؤسسات ، والذي يقوم على حتمية أن يكون نجاح أحد الأطراف فرد أو قسم أو مستوى إدارى على حساب فشل الآخر ، إلى منافسة تعاونية تقوم على مبدأ النجاح للجميع ، فكل العاملين سواء إداريين أو غير إداريين يشتركون فى هدف موحد هو نجاح العمل ، وذلك من خلال ثقة كل طرف فى الآخر والعمل بأقصى طاقة للوصول إلى الهدف ، ويحتاج هذا التغيير فى سلوك واتجاهات العاملين إلى وقت غير قصير لاكتسابه ، إلا أن توافر البيئة الملائمة لهذا التحول يساعد على سرعة حدوثه .

وتساعد الأسس الأخرى لدوائر الجودة على إحداث هذا التغيير فى السلوك والاتجاهات .

٤- تركيز أعضاء الدوائر :

إن تركيز أعضاء الدوائر على مشكلات عملهم فقط يقضى على أسلوب إلقاء التبعات على الآخرين ، ويشجع تعاون أعضاء الدائرة لحل مشكلات وتحقيق النجاح لهم جميعاً .

٥- مبدأ الثقة :

كما أن مبدأ الثقة والتساوى فى المعاملة الذى يؤكد أهمية معاملة أفراد الدائرة كمسؤولين - لكن دون مبالغة - يؤدى إلى الزيادة من حماسهم لتحسين أداء العمل ، ويساعد أيضاً على التمهيد لاكتساب السلوكيات والاتجاهات التى تهدف إليها دوائر الجودة ، هذا إلى جانب ما يخلفه مبدأ الملكية من التزام لدى العاملين بإنجاح العمل وكل الأطراف المشتركة فيه ، نظراً لأن فكرة الدوائر تقوم على الإيمان بقدرات العاملين ورغبتهم فى استخدام هذه القدرات لمصلحة العمل .

٦- الاعتماد على الحقائق :

مبدأ الاعتماد على الحقائق فى حل مشكلات العمل يتيح للأفراد فرصة أكبر لكسب الثقة وتدعيمها ، وذلك من خلال الاعتماد على المعلومات والحقائق - وليس وجهات النظر - فى تقديم الحلول المقترحة لحل مشكلات العمل ، كما يساعد تدريب الأعضاء على منهج محدد لحل المشكلات ودعّمه بكثير من أساليب التحليل الإحصائية ، وعلى تدعيم أهمية مرحلة جمع المعلومات والحقائق ، وإتاحة الفرصة أمام كل من العاملين والإدارة للتحدث بلغة واحدة ، تساعد على حل المشكلات التى تحد من إنتاجية وجودة العمل .

نخلص مما سبق إلى أن دوائر الجودة تعكس فى طبيعتها الأسس التى تقوم عليها فلسفة إدارية متميزة ، هدفها خلق مناخ تنظيمى واجتماعى لتحفيز العاملين على استخدام أقصى طاقاتهم فى حل المشكلات المرتبطة بمجال عملهم ، كما تمثل بمبادئها الأسس التى تقوم عليها نمطاً إدارياً يختلف عما هو سائد فى المؤسسات العربية بوجه عام ، وهنا تثار عدة تساؤلات :

- كيف يمكن لتكوين تنظيمى معين نشأ فى مجتمع أو بيئة محددة أن يستعار وينتقل بنجاح إلى مجتمع أو بيئة أخرى ؟

- كيف يمكن لأساليب إدارية قائمة على الثقة المطلقة بين الإدارة والعاملين أن تطبق فى بيئة يقل فيها مستوى هذه الثقة ؟

- كيف يمكن الحد من ردود الفعل الناتجة عن تخوف العاملين والإدارة والنقابات من هذا الشكل من أشكال الإدارة بالمشاركة ، الذى يهدد أساليب العمل التقليدية ، ويغير من مراكز القوة داخل أى تنظيم ؟

الواقع أن التناقض بين نمط الإدارة السائد فى المؤسسات العربية والنمط الإدارى الذى تقوم عليه فكرة الدوائر ، لا يمثل عائقاً يصعب تجاوزه لتبنى هذه الفلسفة ، وإنما يؤكد أن نجاح مثل هذه الفلسفة يحتاج لقدر من التغيير ، وتطوير النمط الإدارى السائد الآن ، ويتمثل هذا التغيير فى علاقة العاملين بالإدارة المسئولة عن هذه المنظمات ، ومدى مشاركتهم فى القرارات التى تحدد مسيرتها ، ونجاح فرصة حدوث هذا التغيير وقبوله ، يعتمد على فهم جوانب هذه

الفلسفة ، ودورها فى نجاح أى تنظيم ، والمتطلبات اللازمة لنجاحها ، والنتائج التى حققتها فى مجالات النشاط المختلفة ، سواء السلبية أو الخدمية .

ثانياً - كيف تتكون دوائر الجودة ؟ وكيف تعمل ؟

هناك خطوات لإدخال دوائر الجودة لأى منظمة ، إلا أنه ليس من الضرورى أن يتم تتابع هذه الخطوات بشكل واحد ونمطى ، وإنما حسب طبيعة وظروف ونشاط كل منشأة بل إن مقتضيات النشاط قد تتطلب أن تتم بعض الخطوات بشكل متواز فى آن واحد ، وبوجه عام فإن برنامج تقديم فكرة الدوائر للمنظمات ، لا بد أن ينظر إليه كنموذج مرن قادر على أن يطوع وفقاً لاحتياجات وظروف كل منشأة ، ويتم تطبيق دوائر الجودة على مرحلتين :

المرحلة الأولى : التخطيط لبرنامج دوائر الجودة .

المرحلة الثانية : تنفيذ برنامج دوائر الجودة .

المرحلة الأولى - التخطيط لبرنامج دوائر الجودة :

تهدف مرحلة التخطيط لبرنامج دوائر الجودة إلى تهيئة البيئة المناسبة للتحويل التنظيمى المطلوب لتنفيذ فكرة الدوائر فعلياً ، وتبدأ هذه المرحلة باقتناع فرد أو عدة أفراد بملائمة دوائر الجودة للمؤسسة التى ينتمى إليها ، وذلك من خلال الإطلاع على فلسفتها أو المشاركة فى ندوات ، أو متابعة نشاط المؤسسات التى طبقتها بالفعل ، أو حضور المؤتمرات الإقليمية - إن وجدت - أو العالمية ، وعرض الفكرة على المؤسسة .

وتصبح الخطوة التالية هى قيام الإدارة بدراسة وتقييم مدى ملاءمة الفلسفة المقترحة لظروف وبيئة العمل ، ومدى ملاءمة الوقت لتبنى هذه الفلسفة ، فليس من الحكمة بدء البرنامج فى وقت يكون فيه ضغط على العاملين أو تكون هناك مشاكل أو مطالب لهم ، وذلك حتى لا يشعرون بأن البرنامج يمثل نوعاً من الضغط عليهم .

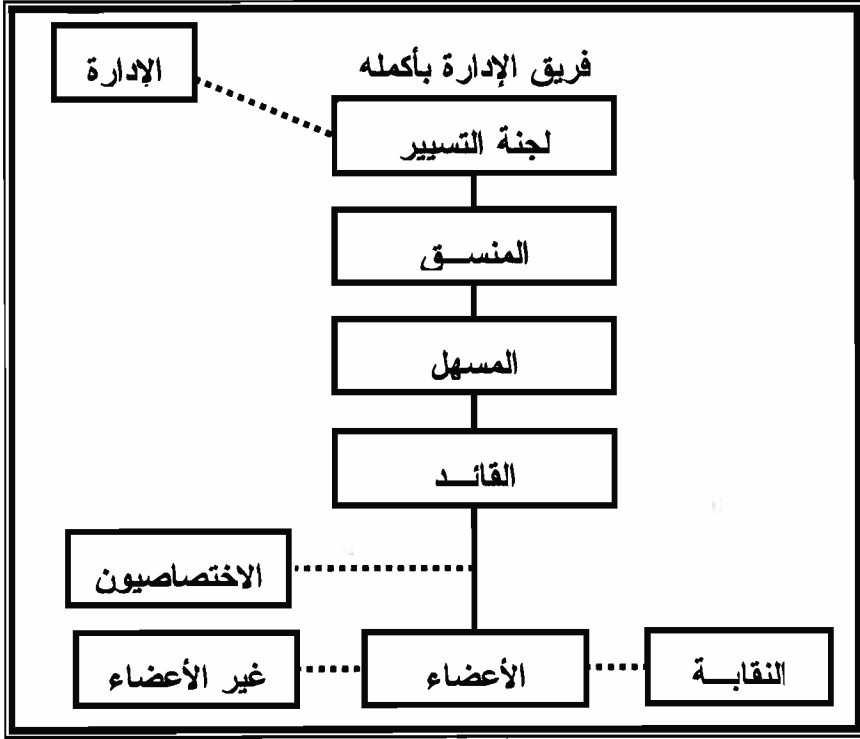
وتلعب الإدارة بجميع مستوياتها دوراً بارزاً فى نجاح فكرة الدوائر ، ويعد

دعم وتشجيع الإدارة للفكرة ، من أهم دعائم ومقومات نجاح برنامج دوائر الجودة ، ويتم كسب دعم الإدارة من خلال تقديم عرض شامل للتعريف بفلسفة دوائر الجودة ، ومتطلباتها ومزاياها وعيوبها ، والدور المتوقع أن تلعبه الإدارة فى كل مستوى من المستويات ، فالمديرون يخشون أن تقلل الدوائر من سلطاتهم وتجعلها متركزة فى مجرد الإرشاد والدعم وبعيدة عن الدور التقليدى فى الإشراف والمتابعة ، وهنا يصبح الهدف من هذه المرحلة هو إقناع الإدارة بأن وجود الدوائر سيحقق لهم نوعاً جديداً من السلطة ، مستمداً من واقع خبراتهم فى إرشاد ودعم الدوائر ، وذلك بدلاً من السلطة النابعة من مراكزهم ومستواهم التنظيمى ، والواقع أن النجاح فى إقناع الإدارة بأن وجود الدوائر لا يسلبهم أى سلطة ، وأن بإمكان الدوائر أن تعمل فى المنظمة دون أى صراع أو إرباك ، يمثل أكبر ضمان لدعمها وتشجيعها للبرنامج .

ويعد كسب دعم نقابات العمال دعماً آخر لفرص نجاح برنامج دوائر الجودة ، لا يقل أهمية عن دعم الإدارة ، فبدون دعم النقابات أو حتى حيادها لا يمكن ضمان نجاح البرنامج ، ويتمثل الهدف بالنسبة للنقابة فى اقتناعها بأن الدوائر ليست خدعة من الإدارة تستهدف تحقيق مزيد من النفوذ والسلطة ، وتقويض أو إضعاف كيان النقابة ، ومن المفضل إشراك رئيس النقابة أو رئيس العمال فى هذه المرحلة الأولى من مراحل التخطيط للبرنامج ، حتى يتحمل قادراً من المسؤولية ، ويصبح من السهل تفادى المشاكل التى يمكن أن تظهر فى مرحلة التنفيذ .

- هيكل تكوين دوائر الجودة :

يمثل شكل (٢) المكونات الأساسية لدوائر الجودة ، والعناصر الأخرى التى تتفاعل معها وتدعمها .



شكل رقم (٢)

هيكل دوائر الجودة

تتكون الدوائر أساساً من الأعضاء والقائد والمسهل (Facilitator) فالأعضاء يكونون من العاملين الذى يؤدون نفس نوع النشاط ويكونون مسئولين عن تحديد وتحليل معالجة المشكلات المتعلقة بوحدة عملهم ، أما القائد الذى غالباً ما يكون المشرف على وحدة العمل التى يتبعها الأعضاء ، فيكون مسئولاً عن محتوى ما يدور فى اجتماعات أعضاء الدائرة ، وذلك من حيث الموضوعات التى تناقش وأسلوب المناقشة مع ضرورة اعتماده على مشاركة كافة الأعضاء ، ومناقشة كل ما ورد فى جدول أعمال الدائرة .

ويتم اختيار المسهل عادة من خارج مجال عمل أعضاء الدائرة ويتركز اهتمامه على خطوات سير اجتماع الدائرة ، وتدريب القادة وتطوير علاقات العاملين الأعضاء داخل الدائرة ، كما أنه يمثل همزة الوصل بين الدائرة والإدارة ، فيمثل الإدارة أمام الأعضاء ويمثل الأعضاء أمام الإدارة .

وتتكون لجنة التسيير (Steering Committee) من مديري الإدارة العليا ، وتعمل بمثابة مجلس إدارة للبرنامج ، وتعد مسئولة عن وضع الإرشادات التشغيلية لعمل حلقة الجودة ، مثل الهدف العام ، والأهداف المحددة للبرنامج ، والقواعد التي سيسير على ضوئها عمل الدوائر ، وكيفية تشكيل الدوائر ، وصلاحياتها والقيود المفروضة عليها .. وغيرها .

أما المنسق فيكون مسئولاً عن تنفيذ هذه الإرشادات عند التنفيذ الفعلي للبرنامج ، والمحافظة على استمرارية البرنامج والتزامه بالأهداف المحددة من قبل لجنة التسيير ، وتحدد لجنة التسيير بناءً على حجم برنامج دائرة الجودة ، ما إذا كانت هناك حاجة لمنسق أم لا ، وفي حالة تقرير عدم الحاجة لوجود منسق ، تصبح المهام المسئول عنها من مسئولية لجنة التسيير .

ويلعب الاختصاصيون والفنيون دوراً في حالة ما إذا واجه أعضاء الدائرة مشكلة يحتاجون إلى المهارة الفنية للتعامل معها ، وهنا يقوم أحد الإخصائيين بحضور اجتماع الدائرة لمساعدة أعضائها خلال هذه المرحلة الفنية الدقيقة من المشكلة . وأخيراً فمن الضروري مشاركة غير الأعضاء من العاملين في البرنامج كلما كان ذلك ممكناً ، حتى تعمم فكرة المشاركة أو نمط الإدارة بالمشاركة بين كل العاملين الذين يكون من بينهم أعضاء في دوائر أخرى ، ويأخذ ذلك شكل المشاركة بالأفكار في مرحلة العصف الذهني (Brainstorming) لتحديد سبب المشكلة ، أو المشاركة في جمع البيانات وعمليات التحليل ، والإعداد لتقديم عرض برنامج الدائرة أمام الإدارة ، وذلك كبديل للجمهور أو المستمعين .

- إعداد الخطة وميزانية البرنامج :

لابد أن يسبق إعداد خطة برنامج الجودة دعم قوى ومتواصل من الإدارة والنقابة كما سبق ذكره ، كما أنه من الضروري أن توضع الخطة بقدر كبير من

التأني والدقة ، وحتى يتم تنفيذ فكرة الدوائر بشكل صحيح ومن المرة الأولى ، وتقوم لجنة التسيير بهذه المهمة بعد وضع الإرشادات الخاصة بالبرنامج ، حيث تحدد اللجنة :

- ١ - عدد الدوائر التي يجب تكوينها
 - ٢ - الأقسام التي سوف تطبق فيها .
 - ٣ - الموعد الذي سيتم فيه بدء البرنامج .
 - ٤ - المعايير التي سوف تستخدم في تقييم مدى نجاح البرنامج واستمراريته .
- وتتكون ميزانية برنامج دوائر الجودة من ثلاثة بنود رئيسية :
- **الأول :** مخصصات التدريب والاستعداد لتنفيذ البرنامج ، وذلك سواء بتعيين استشاريين أو إرسال المسهلين لدورات خارجية .
 - **الثاني :** المخصصات اللازمة لتغطية الوقت - ذى الأجر المدفوع - الذى يقضيه العاملون فى اجتماعات الدوائر ، سواء كمسهلين أو قادة أو أعضاء ، ورغم أن هذا الوقت يعوض فى المدى الطويل بنتائج الدائرة ودورها فى خفض التكلفة ومعدلات الغياب وغيرها ، إلا أنه عند إعداد الميزانية لابد من إدراج بند يغطى هذه التكلفة فى المدى القصير .
 - **الثالث :** فهو مخصصات تغطى النفقات المتوقعة لتنفيذ أفكار ومقترحات الدوائر لحل مشكلات العمل ، ويعد هذا البند من أصعب البنود حيث أنه مهما بلغت دقة التنبؤ فإن الواقع قد يختلف عن التوقعات ، وهنا قد تلجأ لجنة التسيير إلى سياسة بها نوع من التحفظ ، فتقدر معدل العائد على الاستثمار بما يوازى (٣:١) بناءً على تجارب تطبيق الأفكار المماثلة فى منظمات أخرى .

المرحلة الثانية - تنفيذ برنامج دوائر الجودة :

يبدأ تنفيذ برنامج دوائر الجودة بعد اعتماد الخطة من الإدارة والنقابة وضمان موافقتهم ودعمهم لها ، وعادة ما يكون محدود من الدوائر (من ٣ إلى ٨ دوائر) وإن كان البعض يفضل أن يبدأ البرنامج بدائرة واحدة تتكون ويتم تشغيلها ،

وبمجرد ظهور نتائجها يبدأ تكوين دوائر أخرى وهكذا ، ومثل هذا التدرج والتأن في التنفيذ مهم ، حيث أن الأخطاء المبدئية يكون من السهل مواجهتها وتعديلها في هذا المدى المحدود ، ويساعد هذا التدرج في تنفيذ البرنامج في تعرف الإدارة على مدى نجاح سير البرنامج دون تحمل أخطار غير لازمة ، وتحديد ما إذا كان من المجدي التوسع في البرنامج أم لا ، أما تحديد الأقسام أو الجهات المنفذة للبرنامج فيتحدد وفقاً لمدى دعم مديري الأقسام وتأييدهم للفكرة .

وبتحديد عدد الدوائر وجهات تنفيذها ، تقوم لجنة التسيير والمنسق - إن وجد - بتحديد التدريب اللازم للمسهلين والقادة الذين سيقومون بدورهم بتدريب أعضاء الدائرة ، ويمكن في ذلك الاعتماد على استشاريين أو حضور دورات تدريبية أو شراء حقائب تدريبية جاهزة أو إعداد المواد التدريبية داخلياً إذا توافرت الخبرات اللازمة لذلك .

ويتم تحديد الأشخاص المؤهلين لشغل مهام القادة أو المسهلين من قبل لجنة التسيير بعد عرضها على الإدارة ، ويدعى الأفراد المرشحون لحضور اللقاءات التي تعرض فلسفة وأسلوباً ودعامات فكرة الدوائر ، على أن يعطوا أسبوعاً تقريباً للتفكير في مدى رغبتهم للتطوع للدائرة ، ويبدأ تدريب الأفراد الذين قرروا التطوع لبرنامج الدوائر على المهارات القيادية ، وأساليب تحليل المشكلات ، وأدوات التحليل الإحصائي ، وديناميكيات العمل الجماعي وغيرها .

يقوم كل قائد متطوع ممن تم تدريبهم باختبار أعضاء الدائرة بنفس الطريقة السابقة ، فيدعو العاملين ضمن نطاق مسؤوليته لحضور اللقاءات والعروض التي تقدم فكرة الدوائر ، ويمنحهم مهلة أسبوع ليقرروا رغبتهم في التطوع والانضمام للدائرة ، وعادة ما يختار عدد الأعضاء بالقرعة ، على أن يدون باقي الراغبين في قوائم انتظار كاحتياطي للأعضاء ، ويقوم القائد والمسهل بتدريب الأعضاء المنضمين للدائرة بأى من الأساليب المتبعة في دوائر الجودة ، التي تم تدريبه عليها ، ويمكن تدريب الأعضاء بأحد الأسلوبين :

• الأسلوب الأول : هو تدريبهم خلال فترة أسبوعين على كل ما يحتاجونه للتفاعل مع نشاط الدائرة وذلك مرة واحدة .

• الأسلوب الثانى : هو تدرييهم على الأساليب المختلفة كلما تطلب الأمر ذلك وفقاً لسير برنامج الدائرة ، فيتدربون على أساليب تحليل البيانات عندما يصلون إلى مرحلة تحليل البيانات ، وهكذا .

وتجدر الإشارة فى هذا الصدد إلى أن تخطيط وتنفيذ برنامج دوائر الجودة لابد أن ينظر إليه كعملية ديناميكية متغيرة ، فلا بد من مراجعة البرنامج بعد فترة مناسبة ، - ستة أشهر مثلاً - للتأكد من استمرار صلاحية أهداف الدوائر ، وإرشادات التشغيل وبرامج التدريب وغيرها ، فقد تظهر الممارسة الفعلية أموراً لم تكن مأخوذة فى الحسبان ، أو تظهر أهدافاً جديدة بالاهتمام ، أو يحدد اتجاه دعم الإدارة تغيرات ضرورية فى البرنامج ، وتساعد هذه المراجعة المستمرة على إحداث التغييرات المطلوبة ، واتخاذ قرار التوسع فى البرنامج التجريبي - إذا أثبتت المؤشرات نجاحه - يؤدى إلى برنامج دائم يصبح بمثابة تكوين طبيعى فى أسلوب الإدارة .

• أسلوب عمل دوائر الجودة :

تتكون دوائر الجودة من مجموعة صغيرة من العاملين يعملون فى نفس النشاط ويكونون مجموعة عمل طبيعية تتكامل مع الهيكل التنظيمى القائم ، وتضم هذه المجموعة : المنسق والمسهل وقائد المجموعة والأعضاء ، ويمكن تصوير المراحل التى تعمل من خلالها دوائر الجودة فى نموذج دائرى مغلق (Closed Cycle Model) .

يبدأ عمل الدائرة بتحديد الأعضاء مجالات العمل أو أهم المشكلات التى تعرض على تلك الحلقات المقترحة للتحليل ، ويمكن أن يكون مصدر تحديد المشكلات فى الإدارة العليا ، الإدارة المتوسطة ، بعض الأقسام الأخرى ، نقابات العمال ، أعضاء فى دوائر أخرى أو بعض العاملين من غير الأعضاء فى دوائر الجودة ، ويقوم أعضاء الدائرة بمعاونة القائد باختيار أحد هذه المشكلات وتحديد هدف محدد تسعى إليه الدائرة مثل تخفيض نسبة الوحدات المعيبة من ٤ ٪ إلى ٢ ٪ مثلاً ، وبتحديد الهدف يبدأ وضع خطة عامة لكيفية الوصول إلى حد لهذه

المشكلة باستخدام أساليب التحليل الملائمة ، وينتقل بذلك عمل الدائرة إلى تحليل المشكلة بالاستعانة أحياناً ببعض الفنيين أو اللجان الاستشارية ، والوصول إلى الحلول المقترحة وعرضها على الإدارة ، وتقوم الإدارة بمراجعة هذه المقترحات وخاصة في حالة ما إذا كانت تتضمن تعديلات جوهرية في نظام العمل أو إنفاق رأسمالي كبير ، وفي حالة الموافقة يتم تطبيق الحلول المقترحة ومتابعة ما تحققه من إنجازات لإنتاجية وتكلفة وجودة العمل ، وعادة ما يترتب على المتابعة إما تحسين أو تعديل الحلول المقترحة وطريقة تطبيقها ، أو الاطمئنان لنتائجها ، وبالتالي الانتقال إلى مشكلات أو مجالات أخرى للعمل لبحث معوقاتها ، فيبدأ تدفق مراحل عمل الدائرة مرة ثانية .. وهكذا .

ويتميز أسلوب عمل دوائر الجودة بالاعتماد على كثير من الأساليب الإحصائية وغير الإحصائية ، خلال المراحل المختلفة التي تتبعها الدوائر في تحليل المشكلات والوصول إلى حلول لها ، وتعد أساليب العصف الذهني (Brainstorming) وتحليل السبب والنتيجة (Cause and Effect Analysis) وأساليب جمع البيانات ، وتحليل باريتو (Pareto Analysis) والرسوم البيانية من أكثر الأساليب استخداماً ، كما تستخدم في بعض الحالات الخاصة أساليب أخرى أكثر تعقيداً كبديل للأساليب السابق الإشارة إليها أو استكمالاً لها .

ثالثاً - ما هي متطلبات تطبيق دوائر الجودة وفرص نقلها ؟

يمكن أن نتبينها من مفهوم وفلسفة دوائر الجودة ومتطلبات نجاحها ، والحاجة إليها نظراً لظروف المنافسة المتوقع أن تواجهه أغلب المنظمات العربية خلال المراحل المقبلة ، ولمشكلات الجودة الإنتاجية التي يمكن أن تقيد نموها ومركزها التنافسي ، والمشكلة هي أن بساطة الفكرة قد توحى بأن تكوين دوائر الجودة وتدفع مراحل عملها بنجاح ، أمر سهل لا يعدو عن كونه شكلاً آخر من أشكال المشاركة ، والواقع أن دوائر الجودة أكثر تعقيداً مما تبدو ، بل إن بساطة تكوينها وأسلوب عملها يحمل في ذاته مقومات فشلها ، ما لم تتوافر المتطلبات الأساسية التي تجعلها جزءاً متكاملًا ومتمماً للنظام الإداري ، تعمل من خلاله

وتستمد دعائم نجاحها من خصائصه ، ويمكن إنجاز هذه المتطلبات في :

- ١- فلسفة إدارية قائمة على المشاركة
- ٢- مناخ تنظيمي مرن
- ٣- التزام كافة الأطراف
- ٤- تخصيص الموارد الكافية
- ٥- توافر القوى العاملة الملتزمة المدربة
- ٦- نظام التوظيف الدائم

ويصبح التساؤل هو :

هل المنشآت العربية - بما يحيط بها خارجياً من ظروف اقتصادية وما يواجهها داخلياً من فلسفة إدارية ، وما يقيد بها من مناخ تنظيمي وما يميز القوى العاملة فيها من خصائص - تعد ممهدة لتبني فلسفة دوائر الجودة ؟ وإذا لم تكن الإجابة بنعم ، فهل هناك فرصة لتهيئة الظروف لملائمتها ؟

١- من خلال نظرة سريعة على المناخ العام الذي تعمل من خلاله المنظمات العربية ، نلاحظ أن الفلسفة الاقتصادية تشهد تطوراً ملحوظاً في كثير من الدول العربية ، فقد كانت السمة الرئيسية التي احتفظت بها اقتصاديات هذه الدول ، هي اعتمادها بشكل أساسي على القطاع العام لتحقيق خطط التنمية ، مع إتاحة الفرصة لنشاط محدد للقطاع الخاص ، إلا أن انخفاض مستوى الأداء الإجمالي للقطاع العام ، وفشله في تحقيق الأهداف الإنمائية ، وإعادة توزيع الدخل ، إيجاد فوائض للاستثمار وتحقيق الاستقلال الاقتصادي ومواجهة السيطرة الأجنبية ، أدى إلى تحول الفلسفة الاقتصادية إلى سياسات مختلفة تعتمد على مبادرات القطاع الخاص ، وتتيح فرصة لقوى العرض والطلب بالسوق لتنشيط المنافسة بين الوحدات الإنتاجية وتحقيق الأهداف التي عجز القطاع العام منفرداً عن تحقيقها .

٢- رغم أن فلسفة تحرير اقتصاديات العربية لازالت في مراحلها الأولى ، إلا أن التمهيد لها بدأ فعلاً من خلال تحويل ملكية بعض وحدات القطاع العام إلى القطاع الخاص ، وتوسيع نطاق المنافسة ، وتخفيض القيود البيروقراطية على حركة القطاع الخاص ، وقصرها على ما يضمن ضبط جودة الأداء ، وهذا يعني ضمناً اعتماد الفلسفة الاقتصادية مستقبلاً على القطاع الخاص وحرية السوق

والمنافسة ، هذا إلى جانب ما يمكن أن يترتب على ذلك من تحرير للتجارة التي ظلت مقيدة لفترة طويلة بالرسوم الجمركية المانعة ، التي استهدفت منع دخول كثير من السلع وتحكم الأجهزة الحكومية في أسعار بعض السلع الأخرى .

٣- وتعد سياسات التوظيف وإدارة الموارد البشرية عاملاً خارجياً آخر يؤثر بدوره على فلسفة الإدارة وخصائص القوى العاملة ، فمن منطلق سياسة التعليم المجاني التي تفرز أعداداً كبيرة من الخريجين ، تأخذ الحكومات العربية على عاتقها مسئولية توظيف هؤلاء الخريجين في الحكومة ، ووحدات القطاع العام ، هذا إلى جانب تميز نظام التوظيف بسياسة التوظيف شبه الدائم ، التي لا تسمح للإدارة بالاستغناء عن العاملين إلا في ظروف خاصة جداً ومحدودة ، بالإضافة إلى تحديد الأجور والعلاوات والترقية ووفقاً للأقدمية .

وتؤثر هذه العناصر في العوامل الداخلية متمثلة في النظام الإداري أو الفلسفة الإدارية التي توجه أداء الوحدات الإنتاجية ، فتنص قوانين ولوائح العمل على مشاركة العاملين في مجالس الإدارة وحققهم في تكوين النقابات والجمعيات التي ترعى مصالحهم ، أى أن الفلسفة الإدارية القائمة تبدو في إطار الإدارة بالمشاركة .

ورغم أن القانون يفرض تميز أسلوب إدارة الوحدات ظاهرياً بنمط المشاركة ، من خلال تمثيل العاملين في مجالس الإدارة ، إلا أن هذا النمط الإداري لا ينبع من التزام حقيقى بمبدأ المشاركة ، وبأن القوى العاملة هي أهم عناصر الإنتاج التي يجب تشجيعها وتأمين مسارها الوظيفي ، بل من الإلزام القانوني الذي يفرض هذا الشكل للمشاركة ، فواقع فلسفة الإدارة في المنطقة العربية يؤكد أن الانسياب التنازلي للقرارات من أعلى إلى أسفل هو الغالب ، وأن مشاركة العاملين لازالت في أضيق الحدود ولا تخرج عما تمليه تشريعات العمال وقوانين تنظيم وإدارة الوحدات الإنتاجية ، وحتى في هذا النطاق ، فإن مشاركة العاملين سلبية ولا تخرج عن تطبيق مبدأ المرافقة المستمرة (Yes Men) لمجرد الاحتفاظ بحققهم المكتسب في حضور هذه الاجتماعات ، فالإدارة لا تزال غير مقتنعة بالدور الفعال للعاملين ، وتستخدم أسلوب مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات وسيلة لدفعهم

للعمل فما تحتاجه الفلسفة الإدارية هو الالتزام والافتناع بالمشاركة الحقيقية للعاملين والثقة بأن هذه المشاركة تحقق مصلحة الطرفين ، فهي تنمى قدرات العاملين وتزيد من التزامهم تجاه التنظيم ورغبتهم فى نجاحه ، وتتيح للإدارة فرصة التركيز على المشكلات الأهم التى تتطلب خبراتهم وكفاءاتهم .

والواقع أن مثل هذا التحول ممكن وفرصة نجاحه قائمة ، فرياح التحرر الاقتصادى بدأت تنعكس على المنظمات ، وتغير كثيراً من مفاهيم وعلاقات العمل بها ، ومن المتوقع أن يؤدى مناخ التحول إلى اقتصاديات السوق إلى تزايد حدة المنافسة ، والرغبة فى رفع الكفاءة وتحسين جودة العمل وتزايد القلق حول المستقبل ، مما سيدعم رغبة الإدارة فى البحث عن أساليب عمل ووسائل جديدة وفعالة لمواجهة المنافسة ، فالخضوع لمعايير السوق سيفرض البحث عن الكفاءة ، التى تزداد فرص تحقيقها بتعاون الإدارة والتزامها فعلياً بإدارة العاملين ووحدات الإنتاج من خلال مفهوم المشاركة ، بشرط التمهيد لذلك بتدريب العاملين على اتخاذ القرارات ، وعلى التصرف المسئول والعمل الجماعى ، حتى تؤتى المشاركة ثمارها ولا تصبح مجرد شعار ، فالمطلوب إذن هو تحييد فلسفة الماضى التى أفرزت مشاركة سلبية ، والنظر إلى الدوائر على أنها وسيلة فعالة لبناء العاملين وليس لاستغلالهم .

وإذا كانت الفلسفة الإدارية القائمة تناسب (شكلاً) مضمون دوائر الجودة ولا تحتاج إلا لمجرد جعلها أكثر إيجابية وواقعية وتكاملاً مع النظام الإدارى ، فإن المناخ التنظيمى السائد به كثير من الثغرات التى تتعارض مع الفكرة ، فالعاملون فى الوحدات الإنتاجية لم يعتادوا المشاركة الفعالة فى اتخاذ القرارات ، لما يتميز به شكل السلطة من درجة عالية من المركزية أدت إلى التركيز على اتجاه القرارات من أعلى إلى أسفل كوسيلة للاتصال ، وقد ترتب على هذا المناخ انخفاض ثقة العاملين فى الإدارة ، التى لا ترى فيهم إلا عنصراً من عناصر الإنتاج التى تعمل وفق علاقات تعاقدية محددة ، وقد أدى هذا بدوره إلى انفصال تخطيط العمل عن تنفيذه ، وإرجاع كل نجاح للإدارة وحدها ، وانخفاض درجة التعاون والانتماء بين الطرفين .

ولعل تواجد هذا المناخ التنظيمى السلبى يرجع - فى جزء منه - إلى عوامل اجتماعية ، مردها اختلاف المستوى الثقافى والمفاهيم والقيم بين الإدارة والعاملين ، بطريقة توجد هذا التباعد وتشعر الإدارة بالتميز بخصائص تجعل من حقها فقط اتخاذ القرارات الهامة ، كما تلعب العوامل الاقتصادية دوراً آخر فى تكوين هذا المناخ فتدهور مستوى أداء الوحدات الإنتاجية ، وعدم تحقيقها لأرباح حقيقية ، أدى إلى عدم إعطاء أولوية لأنشطة تدريب وتنمية مهارات العاملين ، فبرامج التدريب تتم فى أضيق نطاق وتركز على الشكل دون مضمون مما ضاعف من صعوبة التقارب وإيجاد مناخ تنظيمى إيجابى ، فالمطلوب إذن مزيد من الثقة وروح الجماعة بين الإدارة والعاملين ، وهو ما يمكن أن يدعم التحول الاقتصادى ويعطيه فرصة إثبات ذاته ، فالثقة المتبادلة حينئذ مطلب لهذا التحول ونتيجة متوقعة منه فى نفس الوقت .

أما بالنسبة لدرجة التزام الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى بالفكرة وتخصيص الموارد الكافية لها ، فمن الواضح أن التزام الإدارة بمبدأ تفاعل العاملين ومشاركتهم غير قائم حالياً ، فالإدارة العليا تنتمى إلى مدرسة تيلور القائمة على التخصص والفصل بين تخطيط وتنفيذ العمل ، إلى جانب اهتمامها بالكم أكثر من الجودة فى اتخاذ القرارات ، والإدارة الوسطى تنتمى لنفس المدرسة وترى فى إفساح مجال المشاركة للعاملين تقليصاً لدورها وأهميتها ، وسحباً لكثير من مسئولياتها ، فإذا كان العاملون سوف يقومون بحل مشاكل عملهم ، فما هو دورها ؟ أما التزام الأفراد بالفكرة فيمكن أن يتحقق تلقائياً من انضمامهم الاختيارى للدوائر والشعور بملكيته .

إن الالتزام الذى يدعم فكرة دوائر الجودة ليس الالتزام الظاهرى ، وإنما الالتزام الحقيقى بالفلسفة التى تقوم عليها ، وانعكاس ذلك على تصرفات وسلوك الإدارة والعاملين ، ومن الواضح أن هذا الالتزام غير قائم حالياً ، ولكنه قادم بالضرورة مع مناخ التحول الاقتصادى المرتقب .

فمجالس الإدارة سيصبح لها حريات أكبر وصلاحيات أوسع فى إدارة العمل بمعايير حقيقية للربحية والكفاءة ، فالمطلوب هو التزام المستوى الأعلى أولاً ثم

الانسياب التنازلى لهذا الالتزام ، والوضوح والاقتناع بارتباط مصير العاملين بمستقبل ومصير المنظمة التى يعملون بها ، هذا إلى جانب تنمية روح المنافسة بين العاملين من أجل التميز الذى يتحقق بانتماء الفرد للدائرة ، ومشاركته فى اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الآخرين ، ويمكن أن يساعد على تهيئة الفرصة وجود نظام فعال للحوافز وتقييم الأداء سلباً وإيجاباً مما يقوى من الالتزام بالفكرة ويعمل على نجاحها .

ولعل أهم ما يمكن أن يقوض فرص نجاح فكرة الدائرة هو الاندفاع نحو تطبيقها دون تدريب وإعداد كافيين ، سواء بسبب عدم تخصيص الوقت اللازم للإدارة والعاملين للتدريب ، أو بسبب عدم تخصيص الموارد المالية التى تلزم لشراء برامج التدريب ، واستجلاب الاستشاريين المتخصصين فيها ، وتوقف فرصة توافر هذا الالتزام على عدة اعتبارات مثل فلسفة الإدارة بوجه عام ، وإيمانها بأهمية العاملين وقدراتهم كأهم عناصر الإنتاج ، وفلسفتها بشأن التدريب الذى يعتمد على المخصصات المالية له ، والسيولة المتاحة ، وسياسة التوظيف السائدة، ويشير الوضع الحالى إلى أن ممارسات التدريب تميل إلى الشكل دون المضمون ، أى كمصدر للاستنزاق وليس بهدف تنمية كفاءة وقدرات العاملين ، فتدهور مستوى الأداء يقلل من الاعتمادات والسيولة المتاحة للتدريب ، كما أنه بالرغم من حق العاملين المكتسب فى التوظيف الدائم ، إلا أن الواقع العملى يؤكد انخفاض احتمالات بقاء العاملين فى نفس العمل لفترة طويلة مما يقلل بدوره من حماس الإدارة لتدريبهم وتنمية مهاراتهم .

فالمطلوب هو تغيير حقيقى فى النظرة للتدريب وتطوير دوره إلى تغيير الاتجاهات وليس فقط المعارف والمهارات ، وهذا يحتاج إلى تصميم فعال لبرامج مناسبة من حيث المضمون والتكلفة وإمكانية التنفيذ وتطبيقها بكفاءة من خلال المتخصصين ، وتسهيلات التدريب ، وإعداد برامج لقياس فعالية التدريب ، فليس من الضرورى استخدام نفس البرامج المتاحة للتدريب على أسلوب عمل الدوائر ، وإنما يمكن تطوير مفهومها وأسلوب تنفيذها بما يتلائم مع الاعتمادات التى يمكن توفيرها وخصائص القوى العاملة التى ستدرب عليها .

وتعكس خصائص القوى العاملة بعداً آخر من أبعاد مبدأ المشاركة الذى تقوم عليه دوائر الجودة ، فلكى يشارك العاملون بكفاءة فى اتخاذ القرارات ويتحملون مسؤولية هذه القرارات ، لابد أن يتمتعوا بمستوى عال من المعرفة والخبرة والالتزام تجاه التنظيم ، وأن تكون لديهم الرغبة فى المشاركة وتحمل المسؤولية والتمرس على أساليب العمل فى مجموعات ، والواقع أن فلسفة الإدارة السائدة والمناخ التنظيمى الذى يترتب عليها لم يسمحا بتنمية هذه الخصائص ، مما قدم مبرراً آخر لإبعاد العاملين عن مراكز اتخاذ القرارات والمشاركة فيها ، فالقضية حينئذ قضية تسويق وتدريب ، تسويق لأفكار ومفاهيم المشاركة والالتزام والثقة المتبادلة ، وروح الجماعة وارتباط مصير كل فرد من العاملين بمصير التنظيم ، والتدريب على تغيير اتجاهات العاملين تجاه بعضهم البعض وتجاه المنظمة .

أما سياسات التوظيف فى شكلها العام فتميز بكثير من الخصائص التى تلزم لنجاح دوائر مثل التوظيف الدائم وتحديد الأجر ، وفرص الترقية بالأقدمية ، والواقع أن سياسة التوظيف الدائم تفتقد مزايا سياسة (Hire and Fair) التى يشعر معها العاملون بأن جودة عملهم والتزامهم تجاه المنظمة ، هو الضمان الوحيد لبقائهم فى العمل ويرجع نجاح سياسة التوظيف الدائم فى اليابان إلى الثقافة اليابانية ، وأسلوب نجاح تنشئة الفرد وتنمية روح الانتماء والالتزام لديه ، أما فى المنطقة العربية فإن تطبيق سياسة التوظيف الدائم ، والترقية بالأقدمية كحق مكتسب يكفله القانون فى مناخ غير مهياً ، ودون أن يفهم العاملون الهدف منه والالتزامات التى تقع على عاقتهم ، أضعف من حماس العاملين للمنافسة وتحسين جودة العمل ، وأدى إلى انتشار الاتكالية وأداء العمل بشكل روتينى دون خلق أو إبداع .

والمطلوب هو تحويل نظام التوظيف الدائم إلى نظام إيجابى لا يهدف فقط إلى ضمان العمل ، بل يزيد من اهتمام العاملين بالعمل من خلال تأثيرهم على القرارات المتعلقة بعملهم ، مما يخلق ثقة وتعاوناً متبادلاً بين العاملين والإدارة ، ويحول المنظمات إلى منظمات أكثر إيجابية وأكثر ربحية .

نخلص مما سبق إلى أن متطلبات دوائر الجودة متوافرة إلى حد ما ، وإن كانت لا تعمل بالفاعلية والآلية التى تضمن النجاح ، فنظام الإدارة بالمشاركة

والتوظيف الدائم معمول بهما ويكفلهما القانون كحق مكتسب للعاملين ولكن فاعليتهما فى ضمان قبول فكرة دوائر الجودة يتطلب تغييراً فى اتجاهات العاملين وفلسفة الإدارة ، أما توافر المناخ التنظيمى والالتزام وتخصيص الموارد اللازمة ، فهو غير قائم حالياً بالشكل الذى يدعم الفكرة ويحتاج إلى إحداث تغيير جذرى فى كثير من المفاهيم والاتجاهات وأساليب العمل ، وهذا التغيير ليس سهلاً ولن يكن سريعاً ولكن تهيئته من خلال مناخ التحول إلى اقتصاديات السوق ، سيفرز كثيراً من العوامل التى سيكون بعضها مساعداً لفلسفة دوائر الجودة وبعضها معوقاً لها .

وتتمثل العوامل المساعدة فيما سيحدثه مناخ التحول من رغبة فى التغيير والتحسين واهتمام متزايد بالجودة والإنتاجية خضوعاً لمعايير السوق ، أما العوامل غير المساعدة فتظهر فى عدم ترحيب العناصر القديمة بالتغيير بسهولة ، بجانب القلق حول المستقبل فى فترة التحول ، والذى قد يجعل تجريب فكرة جديدة كدوائر الجودة ، وقبول ما تتطلبه من تغيير فى السياسات والمفاهيم والاتجاهات وأساليب العمل يتم ببطء ، إن فرص إيجاد متطلبات دوائر الجودة والتمهيد لتطبيقها ، يتوقف على مدى الاستعداد لتجربة الأفكار الجديدة واتجاهات الإدارة نحو التغيير ، وارتباط الأوضاع القائمة ببعض المصالح والخوف من التجديد والتغيير ، وهى عوامل يبدو أن مناخ التغيير المرتقب يمكن أن يمهد لها ، ويهيئ لقبولها إذا ما أحسن تقديم الفكرة وأهميتها وفرص نجاحها وبدأت بالفعل بإجراءات التحول الاقتصادى إلى آليات السوق .

رابعاً - هل حققت دوائر الجودة النتائج المتوقعة منها ؟

أوضحنا فيما سبق الإطار النظرى لفلسفة دوائر الجودة ، ومدى إمكانية تبينها وتوافر مقوماتها فى المنطقة العربية ، بكل ما يميز بيئتها التنظيمية ويحدد المعالم المستقبلية للواقع المحيط بها ، ويعد هذا الإطار النظرى مرحلة أساسية لتقديم الفكرة وعناصرها ومتطلباتها للمهتمين بها ، إلا أن ما يثير اهتمام المسئول عن أى منطقة تفكر فى تبني فكرة دوائر الجودة هو الواقع الفعلى للفلسفة ، فالتأثير الذى

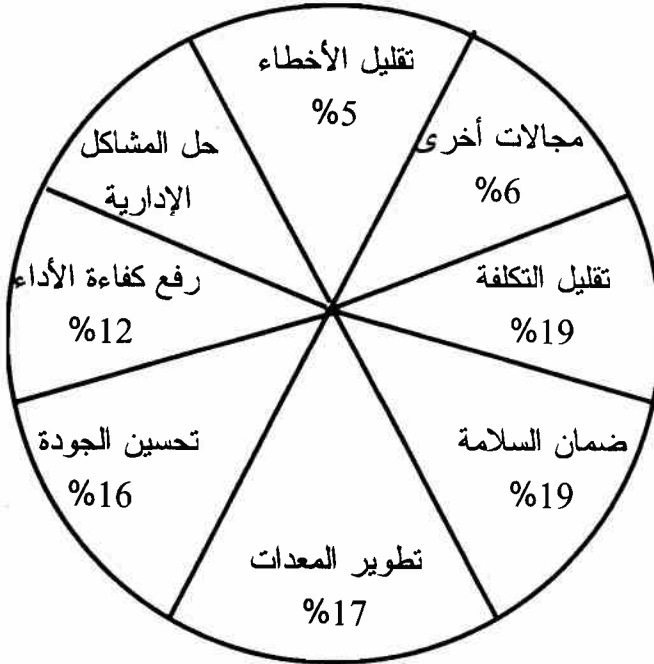
تحدثه الفلسفة على المنظمات التي تستخدمها ، ومدى استمرارية نجاحها ، والمعوقات التي أخرت من نجاحها في بعض الحالات والعائدات الملموسة وغير الملموسة التي حققتها ، والمدخل الذي استخدمته المنظمات بالفعل لإدخال فكرة الدوائر في بيئتها التنظيمية ، تعد مؤشرات هامة لتقييم الفكرة ومدى ملاءمة تبينها . وللوقوف على هذا الواقع الفعلي لتطبيق الفلسفة ، يجب الاستشهاد بتجارب الدول التي برزت في استخدام فكرة دوائر الجودة سواء كانت دولاً متقدمة أو نامية ، وذلك لمعرفة ما إذا كانت دوائر الجودة حققت في الواقع العلمي بعيداً عن المفاهيم والأسس النظرية ، ومن واقع تجارب الدول التي طبقتها النتائج المتوقعة منها .

وتشير تجارب الدول المختلفة إلى أن مجال اهتمام دوائر الجودة لم يقتصر على مشاكل الجودة والتكلفة ، وإنما شمل كثيراً من المجالات الأخرى مثل :

- ١- رفع كفاءة الأداء
- ٢- حل المشاكل الإدارية
- ٣- تقليل الأخطاء
- ٤- ضمان السلامة
- ٥- تطوير وسلامة المعدات

* * *

وذلك كما يظهر في شكل (٣)



شكل (٣) مجالات اهتمام دوائر الجودة

مراحل إنشاء نظام الجودة بالمنشآت :

المرحلة الأولى - مرحلة المراجعة التشخيصية :

يقوم الاستشاري من خلال فريق عمل بزيارة للشركة والإدارات والمصانع التابعة لها والقيام بأعمال المراجعة لكافة أماكن العمل والأنشطة وذلك لتحديد الاختلافات الموجودة على الواقع عن متطلبات المواصفات العالمية للنظم الإدارية لضمان الجودة الأيزو ٩٠٠١ / ٢٠٠٠ وكذلك الاختلافات الموجودة على الواقع بالشركة عن معايير الأداء الصحيح بالشركات المحلية والعالمية المماثلة ذات المكانة في هذا المجال وإلقاء الضوء على نقاط الضعف والقوة في الأداء الحالي بالشركة .

ويتم في نهاية هذه المرحلة تقديم تقرير مفصل إلى رئيس مجلس إدارة الشركة يتضمن ما تم التوصل إليه في المراجعة من نقاط الاختلاف والاتفاق مع

متطلبات المواصفات العالمية أيزو ٩٠٠١ / ٢٠٠٠ والمعايير السليمة للأداء وكذلك يتم إعداد وتقديم خطة العمل للمرحلة الثانية فى نهاية هذه المرحلة أيضاً والتي تتضمن الأعمال التى سيتم تنفيذها ليصبح النظام الإدارى والتطبيق له فى الشركات على المستوى الذى يحقق الآتى :

متطلبات المواصفات العالمية للنظم الإدارية لضمان الجودة (الأيزو ٩٠٠١ / ٢٠٠٠)

ضمان استمرارية تحقيق متطلبات العملاء بالالتزام بمستوى عالى من الجودة للمنتجات التى تنتجها الشركة وبالسعر المناسب وأيضاً محققة للمتطلبات التشريعية والرقابية .

التحسين المستمر للأداء فى الشركة حتى تكون معدلاته ونتائجه مقاربة للمعدلات فى الشركات المماثلة ذات السمعة الطيبة محلياً وعالمياً والتي تعمل فى نفس مجال عمل الشركة .

المرحلة الثانية - مرحلة الإنشاء للنظام الإدارى لضمان الجودة وتحسين مستوى الأداء :

بعد أن ينتهى عرض واعتماد خطة العمل فى المرحلة الثانية يبدأ التنفيذ للأعمال التى يتطلبها لإنشاء والإعداد للنظام وتحسين مستوى الأداء وتشمل هذه الأعمال الآتى :

إعداد خطة العمل التفصيلية المطلوبة والتوقيات الخاصة بالتنفيذ .

تكوين فريق العمل من كلا الجانبين (الاستشارى والشركة) وتسمية المسئول من جانب الشركة عن المشروع (ممثل الإدارة) .

التدريب وتنمية المهارات لفرق العمل والعاملين بالشركة :

يقوم الاستشارى من خلال مجموعة من الخبرات المتميزة بعمل تدريب أولى وتوعية لجميع المسئولين المعيّنين بفرق العمل والتي تمثل كافة الإدارات والأنشطة بالشركة عن مفاهيم الجودة ومجموعة المواصفات القياسية للنظم (الأيزو ٩٠٠١ / ٢٠٠٠) وعن كيفية التعديل والتطوير لوثائق نظام الجودة الحالى

وكذلك التدريب المتخصص لزيادة المعرفة والمهارة لجميع المسؤولين بالشركة (الإدارة العليا - الإدارة المتوسطة) ومن ترى حضورهم الإدارة العليا ويتم ذلك طبقاً لبرنامج محدد خلال فترة العمل والإنشاء للنظام ويشمل برنامج التدريب الدورات الآتية :

- ١ - التوعية بمفاهيم الجودة ورقابة الجودة وإدارة الجودة .
- ٢ - التوعية بسلسلة المواصفات القياسية العالمية لنظم إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠١ / ٢٠٠٠ .
- ٣ - التوعية بمفهوم العملية الذى تم على أساسه هيكله المواصفات القياسية العالمية الأيزو ٩٠٠١ / ٢٠٠٠ .
- ٤ - التوعية بالمفاهيم الأساسية لنظم إدارة الجودة والمواصفات القياسية العالمية الأيزو ٩٠٠١ / ٢٠٠٠ .
- ٥ - التوعية بالمفاهيم الأساسية والمتطلبات لجميع المواصفات القياسية المحلية والعالمية المرشدة والخاصة بمجال صناعة الملابس الجاهزة والوبريات .
- ٦ - التدريب على كيفية الإعداد لوثائق النظام الإدارى لإدارة الجودة بالشركة طبقاً للمفهوم الجديد للعمليات واستخدام المخطط التدفقى (Flow Chart) .
- ٧ - دورة تدريبية لتحسين أداء المسؤولين بإدارة المخازن والمشتريات .
- ٨ - دورة تدريبية عن كيفية التخطيط ومتابعة التنفيذ لأعمال التدريب وتنمية المهارات للموارد البشرية .
- ٩ - دورة تدريبية عن الأسس والمفاهيم للصيانة وللمعايرة والرقابة على أجهزة القياس والاختبار .
- ١٠ - التدريب على استخدام التقنيات والأساليب الحديثة فى كيفية التحسين المستمر للعمليات وأساليب التنفيذ بالشركة .
- ١١ - إعداد السياسات وتحديد الأهداف والرؤى المستقبلية للشركة بصفة عامة ولكل إدارة ونشاط بصفة خاصة فيما يتعلق بجودة الأداء حتى يتم

- التوافق مع المتطلبات الجديدة للمواصفة الأيزو ٩٠٠١ / ٢٠٠٠ .
- ١٢- تحديد المهام الرئيسية للإدارات وخطوط التنظيم وإعداد الهياكل التنظيمية وكروت التوصيف الوظيفي وإعداد الدليل المتكامل لتوصيف الوظائف بالشركة .
- ١٣- التعريف والتوضيح الكامل لكافة العمليات التي تقوم بها الإدارات والأنشطة بالشركة وتعريف حدود هذه العمليات (مدخلاتها ومخرجاتها وظروف التنفيذ لها) وكذلك لتوضيح العلاقات البيئية بين هذه العمليات والأنشطة والإدارات وإعادة دراسة هذه العمليات من ناحية مقدرتها على تحقيق المستهدفات منها وكذلك فصل وإلغاء كافة العمليات المتشابهة (overlapped) المتكررة بالإدارات التي ليس لها قيمة مضافة وبالتالي تتمكن من إعداد دليل عمليات بالشركة (Business Modeling / Standard) . (Process Manual)
- ١٤- توضيح معايير تقييم العمليات والأنشطة ووضع الدليل القياسي للتقييم الذاتي للعمل وكذلك وضع أسس لتوثيق وتوصيف هذه العمليات ومعايير الرقابة لها .
- ١٥- تطوير وثائق الإجراءات المنظمة لكيفية تنفيذ العمليات والأنشطة المختلفة بالشركة .
- ١٦- (تسلسل العمليات الإنتاجية - التخطيط ورقابة الإنتاج - أنشطة رقابة الجودة «التفتيش والاختبار» - أنشطة الصيانة للمعدات - أنشطة القياس والمعايرة - أنشطة رقابة الوثائق - أنشطة تنمية الموارد البشرية «تدريب وتوظيف» - أنشطة الشراء من السوق المحلي والخارجي - أنشطة المخازن - أنشطة البيع ودعم العملاء - إجراءات السلامة والصحة المهنية والأمن الصناعي بالمصانع - كافة الأنشطة الإدارية والإنتاجية الأخرى بالشركة) .
- ١٧- إعداد تعليمات العمل التفصيلية بالاشتراك مع المديرين والمسؤولين عن الأنشطة لكافة الأعمال التي تتم في كل نشاط .

- ١٨- إعداد وتطوير الدورات المستندية مع جميع المسؤولين بما يتماشى والإجراءات وتعليمات العمل المكتوبة التي تم إعدادها .
- ١٩- الإشراف على التطبيق لما تم إعداده من وثائق فى كافة الأقسام وأماكن العمل بالشركة والتوجيه المستمر والتصحيح لما يتم اكتشافه من مشاكل حتى يتم التأكد من فاعلية التطبيق للنظام .
- ٢٠- تنفيذ التدريب على أعمال المراجعة الداخلية لنظام إدارة الجودة طبقاً للمواصفات الجديدة الأيزو ٩٠٠٠ / ٢٠٠٠ لعدد من المراجعين يرشحوا من قبل الشركة فى دورة خارج الشركة يمنح المرشح الناجح فيها شهادة تسمح له بممارسة أعمال المراجعة الداخلية لنظم إدارة الجودة وذلك لتأكيد وضمان التطبيق بفاعلية للوثائق التى تم إعدادها والالتزام بذلك .
- ٢١- عمل مراجعات داخلية شاملة لنظام إدارة الجودة بالشركة بواسطة المراجعين الداخليين وتحت إشراف كامل من الاستشارى لتدريب المراجعين عملياً وتصحيح أى عدم مطابقات يتم إيجادها بالنظام .

المرحلة الثالثة - مرحلة المراجعة قبل النهائية :

بعد أن يكتمل تطوير وتحديث نظام إدارة الجودة بالشركة يقوم الاستشارى من خلال فريق مراجعة متخصص خلال الفريق الاستشارى الذى كان يعمل مع الشركة فى المرحلة الثانية بمراجعة النظام مراجعة كاملة وتتم هذه المراجعة بنفس الأسلوب ودرجة الصعوبة للمراجعة النهائية وذلك للتأكد من عدم وجود أى مطابقات ما زالت موجودة بالنظام لم يتم تصحيحها قبل المراجعة النهائية .

ويقوم الاستشارى فى هذه المرحلة أيضاً بمساعدة الشركة فى اختيار الجهة المانحة للشهادة التى سوف تقوم بالمراجعة النهائية والتواجد أثناء المراجعة النهائية كاستشارى للمساعدة فى حالة وجود ما يستدعى ذلك والاستمرار فى تقديم الخدمة الاستشارية مجاناً فى حالة وجود أى عدم مطابقات اكتشفها الشركة المانحة أثناء المراجعة النهائية ومشاركة الشركة فى تصحيحها والاستمرار معها حتى الحصول على الشهادة .
