

الفصل الثالث:

القيادة في الإدارة العليا (المحور الأول)

الدور القيادي للرئيس التنفيذي في الجودة الشاملة:

إن هذا الدور هو المحرك الرئيسي لعجلة الجودة الشاملة، ويعتمد كلياً على مدى تعهده وحماسه ودعمه لمجال الجودة، وإن الدور القيادي لهذا التعهد يجب ترجمته إلى تصرفات قيادية فعلية لدفع المنظمة إلى التغيرات الأساسية للجودة الشاملة.

إن المفتاح الأساسي والحاسم لهذه القيادة هو الإدراك الواضح للجودة، وبالتالي إرضاء العميل، وإن أولوية ذلك لا تقل أهمية عن الأرباح والنتائج الأخرى، وبالتأكيد لا يمكن أن نتوقع المشاركة الإيجابية للأفراد في الجودة إذا لم يكن الرئيس التنفيذي قدوةً في ذلك.

لقد استقرّ في علمي أن المبالغ المطلوبة لتطبيق مدخل الجودة الشاملة تؤدي إلى تخفيض قدر كبير من الفاقد الذي كان موجوداً قبل التطبيق، وذلك على أثر حضوري لدورات ومؤتمرات علمية، حيث تبين أنه تم بحث - لم أوفق لتحديد مراجع له - أدى إلى إسراع كثير من قادة الشركات في أوروبا إلى تطبيق مدخل (أ.ج.ش.) حوالي عام ١٩٨٠م على أثر نتائج

دراسة أجريت في تلك الفترة بيّنت أن نسبة الفاقد في الشركات التي لا تطبق الجودة الشاملة كانت تتراوح من ٢٠٪ إلى ٥٠٪ من الميزانية التشغيلية لكلٍّ منها، بينما الشركات التي طبقت هذا المدخل تخلصت من معظم هذا الفاقد مقابل إنفاق حوالي ٥٪ من الميزانية التشغيلية فقط، علماً بأن الفاقد يتمثل في المبالغ التي تنفق على اكتشاف المشاكل والعيوب والدراسات والتدابير المتعلقة بعلاجها، وللأسف فهذا هو أكثر ما يشغل الإدارة العليا في الواقع العملي، بدلاً من أن تشغل بالتخطيط والتوجيه وتقديم الدعم نحو التطوير للمستقبل.

إن الرئيس التنفيذي كان بالكاد يتم إخطاره بمشاكل الجودة وأنظمة الرقابة عليها وذلك قبل تطبيق الجودة الشاملة، وبالتالي كان ينفق فترات قليلة من وقته على الجودة، ولذلك يجب ملء هذه الفجوة بعد تطبيقها بحيث يكون هو أول الممارسين للجودة، وعليه دور مهم أيضاً في إيجاد الآلية والمنهجية لدفع الجميع للاهتمام بها.

التوجهات غير الصحيحة من الإدارة العليا نحو الجودة:

إن كثيراً من رؤساء المؤسسات التي تسعى لتطبيق مدخل (أ.ج.ش.) والإدارة العليا تتعامل مع هذا المدخل بشكل مظهري، ليدّعوا أنهم مواكبون للتطور العالمي للإدارة بتطبيقهم لهذا المدخل، بعقد مؤتمرات ونشر أخبار التطبيق في وسائل الإعلام المختلفة، دون وجود قناعة حقيقية بمنهجية

ومبادئ الجودة، ودون القيام بتصرفات فعلية في مسيرة التطبيق، بمعنى ضعف أو فقدان جوهر وعمق ما ترمي إليه (أ.ج.ش.).

وإن رؤساء بعض المؤسسات يكون لديهم معلومات قليلة أو خاطئة عن الجودة الشاملة، حيث يهتم كثيرٌ منهم باستعراض مؤشرات الإنتاجية فقط (مثل: الربحية، ومعدلات الدوران، والاستثمارات الرأسمالية،.. الخ) وبالتالي يصبح اهتمامهم ضعيفاً بالجودة، وذلك لاعتبارهم أن مشاكل الجودة تلائم مجال الإنتاج فقط، وفي أغلب الأحيان فليس لدى رؤساء المؤسسات صورة تفصيلية عن مستوى الجودة للمنتجات أو الخدمات الخاصة بشركاتهم، مقارنة بمنتجات وخدمات الشركات المنافسة.

إن النظرة الضيقة للفكرة السابقة عن الجودة بأن تحسينها يتبعه زيادة في التكاليف نابعة من الخطأ في القناعة بأن إدارة الجودة تعني الرقابة والتفتيش فقط، وكثيرٌ من العبارات التي نسمعها تدل على عدم الفهم الواضح لمنهجية الجودة، مثل:

● أننا لسنا في حاجة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة؛ لأن مبيعاتنا في حالة نمو مستمر.

● ما هي حاجتنا للجودة الشاملة؟ فإن لدينا المختصين بالجودة، وأننا على ثقة تامة بأنهم يقوموا بتأدية أعمالهم على خير ما يرام.

● دعنا نعمل على تخفيض التكاليف، دون الاهتمام الشديد بالجودة.

لا شك أن التوجه لانخفاض التكاليف أمر مهم بالنسبة للإدارة، لكن هذه النظرية سوف يتحقق التخفيض على المدى القريب، ولكن على المدى الطويل سيؤدي ضعف الجودة إلى فقدان ثقة العميل حيث تتحقق الخسارة الفادحة التي يصعب علاجها؛ لأن العمل على تحسين الجودة لكسب ثقة العميل مرة أخرى يتطلب وقتاً طويلاً لتحقيق ذلك، فقد لا يكفي سنة أو سنتين.

حتى أن الاعتقاد بأن مستوى الجودة التي تحققه المؤسسة هو الأفضل دون العمل على تحسينه، فهذه أيضاً نظرة ضيقة؛ لأن المتنافسين يتسللون من كل مكان لاقتحام الأسواق مما يجعل الحياة والاستمرار في الأسواق أكثر صعوبة.

أنباط المديرين الخطرين على الجودة الشاملة:

لقد قسم البروفيسور ميزينو (Mizuno) المديرين المعيقين للجودة الشاملة إلى أربعة أنباط:

- مدير لا يعلم شيئاً عن الجودة الشاملة.
- مدير يعلم بعض الشيء عن الجودة الشاملة، ولكن لا يرغب فيها.
- مدير معارض للجودة الشاملة، ويرى أنها غير ضرورية.
- مدير يعتقد أن الجودة الشاملة مطبقة بالفعل في المؤسسة، والحقيقة خلاف ذلك.

وقد أوضح ميزينو بعض عوائق ومظاهر مقاومة هؤلاء المديرين لتطبيق الجودة الشاملة، ومنها ما يلي:

- سيكونون متقاعسين عن المشاركة الجادة في مسيرة الجودة الشاملة بسبب تحاملهم عليها، وعلى الأغلب فإن هؤلاء المديرين لديهم صورة مشوشة عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة.
- ينصرفون إلى تشويه الجودة الشاملة، بحيث يتم تطبيقها بصورة باهتة وحصرها في الأعمال الورقية وتبادل التقارير.
- سيكونون منشغلين بشدة ولفترات طويلة في التعرف على المعنى الحقيقي للجودة الشاملة، وذلك بانشغالهم بالتفاصيل الدقيقة لتطبيقاتها.
- ليس لديهم الشعور بالأنشطة التفصيلية، ويجدون صعوبة في تفهمها.
- أنهم لم يفهموا أن الجودة الشاملة تتضمن تغييراً جوهرياً في أولويات الشركة وتوجهات الأفراد.

مسئوليات وتعهد الرئيس التنفيذي نحو الجودة الشاملة:

يجب على المدير التنفيذي أن يقود توجيه المؤسسة نحو التغيرات العميقة المرتبطة بالجودة الشاملة، ولن تكون هذه القيادة فعالية حتى يطلب - بشدة - تحقيق أهداف وسياسات من الإدارة العليا والمتوسطة في هذا الشأن. وما لا شك فيه، أن الشركة قادرة على تحقيق أهداف خيالية إذا تكونت رغبة جادة لديها، ويتطلب ذلك أيضاً أن يتحمل المسئوليات التالية:

الفترة الأولى:

- يتعهد بتطبيق مدخل (أ.ج.ش.) بعد قناعته به.
- اكتساب المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة ووسائلها وأدواتها وتطبيقاتها الصحيحة لعلاج المشاكل، وأن يدرك ويتفهم - بصورة كاملة - مشاكل ومعوقات التطبيق.
- زيارة بعض المؤسسات المتقدمة في تطبيق الجودة الشاملة.
- يجب أن يهتم بنشر وعي المفهوم الشامل للعمليات الخارجي والداخلي.
- يجب أن يتعهد بنفسه جميع العمليات الأولية لتطبيق الجودة الشاملة.
- يجب أن يسعى مباشرة إلى تكوين أسس وسياسة الجودة في ضوء أسلوب إدارة التحسين، وما يلزم من عمل تحليل للتعرف على وضع وحالة النظام الداخلي لجودة المنتجات والخدمات.
- تشكيل لجنة لتوجيه الجودة، بعض أعضائها من الإدارة العليا، ووضع هيكلية للجودة توضح العلاقة بين تلك اللجنة وباقي منسوبي المؤسسة و فرق الجودة.

الفترة الجارية:

- يترأس اجتماعات لجنة توجيه الجودة الشاملة (كل شهرين مثلاً).
- يشارك في مناقشة الخطط الدورية للإدارة (على الأقل مرتين في السنة).
- يشارك في العروض الرسمية لفرق الجودة (على الأقل مرتين في السنة).
- تعميم توجيهات الجودة على جميع الأفراد.
- تحديد السياسات السنوية للتحسين الذاتي المستمر المنطلقة من إدارة التحسين.
- تفقد وتشخيص العمل من خلال الزيارات الميدانية، ويجب أن يتحقق بنفسه من موقف تطبيق سياسة وبرامج الجودة مع أخذ التدابير اللازمة للتصحيح أثناء تفقده للعمل.
- تطبيق الدورة المبسطة للعمل (PDCA) بغرض تحسين جودة نخرجاته الشخصية.
- يجب أن يقوم بالدور القيادي للالتزام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، وذلك بتعزيز نفسه بها.
- زيارة العملاء لاستيضاح المشاكل المتعلقة بالجودة.

- يبادر بالمشاركة في أنظمة التحفيز للجودة.
 - يجب أن يؤثر بفعالية في تطبيق استراتيجية (الجودة أولاً)، وذلك بتحديد مستوى الجودة الضروري للأهداف طويلة المدى ذات العلاقة لدفع المؤسسة لوضع متميز في الأسواق العالمية.
 - يجب أن يتأكد من تطبيق برامج التدريب على أساس الخطط متوسطة وطويلة المدى.
 - يجب أن يهتم باعتماد أنظمة الرقابة مع تكليف كل وحدة تنظيمية بدورها في هذا الشأن.
- للقيام بالدور القيادي في الجودة الشاملة يتطلب تعهدًا والتزامًا من الإدارة؛ حيث لا يكفي - فقط - إصدار سياسات وتوجيهات، بل يجب أن تكون الإدارة بنفسها عناصر محركة لهذه المهمة.
- إن التغيير الضخم في المؤسسة لن يكون واضحًا بعد سنوات قليلة من بداية تطبيق الجودة الشاملة، ففي اليابان قد لا تقل هذه الفترة عن خمس سنوات، بينما في الدول الغربية في الأغلب سيزيد عن ذلك، وقد يصل إلى عشر سنوات، ومن المتوقع أن يقل عن ذلك في الدول العربية التي ينتشر فيها القيم الإسلامية عمليًا.
- رغم أنه سيكون هناك شعور طبيعي جيد بنتائج التحسن، إلا أنه يجب أن تستمر جهود الإدارة العليا لدفع عجلة التطبيق، حتى لو ظهر للإدارة

سرعة التغيرات في الأسواق ونجاحها على المتنافسين، فالحقيقة أن هذا النجاح مؤقت، وأن الشركة ترمي نحو استمرار عملية التحسن والتي يجب ألا يحدث فيها تواء أبداً في المستقبل.

إن الإدارة العليا لا تستطيع أن تمارس الدور القيادي في مجال الجودة إذا لم تُتَح لها المعلومات والتدابير المتعلقة بذلك في جميع الإدارات والمواقع المختلفة، ومن أهمها:

- مسؤوليات محددة وواضحة للإدارة في مجال الجودة.
- تفعيل تنفيذ دورة التحسين المستمر (PDCA) بعد التدريب عليها للجميع.
- بيانات الجودة التي تطلبها الإدارة.
- نظم المعلومات المتعلقة بالجودة وإرضاء العميل.
- تقارير أعمال إدارة التحسين.
- العمل الروتيني اليومي.
- مراقبة العمليات تحت التنفيذ.
- توكيد الجودة.
- نتائج الزيارات التفقدية.
- خطط تطوير المسارات الوظيفية.

- موقف تقدم فرق تحسين ومراقبة الجودة.
 - تقارير وبيانات عن العلاقات مع الموردين.
 - البرامج التدريبية للجودة الشاملة، وخاصة لأعضاء الإدارة العليا.
- وهذه المناسبة، نؤكد على أن واجبات الرئيس التنفيذي المتعلقة بالجودة والتطوير والتحسين المستمر؛ تندرج جميعها تحت مظلة (أ.ج.ش.)، ومنها تأكيد الجودة وما يتطلبه من أن تحصل المؤسسة على شهادات التميز والأيزو المناسبة، أو الحفاظ الجاد عليها بالمراجعات الدورية اللازمة (مثل: ٩٠٠٠ للجودة / ١٤٠٠٠ للبيئة / ١٨٠٠٠ للسلامة والصحة المهنية / الخ) سواءً بالتأهيل للشهادة أو التواصل مع الجهات المانحة، وفيما يلي أهم تلك الواجبات:
- إنشاء ونشر سياسة الجودة على جميع المستويات ولجميع المنتجات والخدمات.
 - وضع أهداف الجودة ووسائل تحقيقها، وخاصة للعمليات الأساسية للمؤسسة من المنتجات (أو الخدمات) (Core processes) ومنها تطوير المنتجات أو الخدمات / الأمان / مساندة العملاء والقضاء على شكاواهم / تطوير الإجراءات / تخفيض المرفوضات.
 - بناء أنظمة تأكيد ومراقبة الجودة، وتحديد ارتباطها بتحليل وبحوث السوق وتحديد احتياجات العملاء، وتخطيط الإنتاج، والهندسة الصناعية، والمشتريات والتخزين، والتعبئة والنقل، وخدمات العملاء.

- تنظيم توكيد الجودة، ووضع الهياكل التنظيمية لها وتسكين الأفراد عليها، مع تحديد واجباتهم وصلاحياتهم، ومعايير التقييم.
- التخطيط للجودة لتحديد الأهداف، والاحتياجات من الموارد البشرية، والمواد والمعدات وأجهزة وأدوات الفحص.
- عمل الدراسات التشخيصية للجودة للأنشطة ذات العلاقة، وذلك من خلال تشكيل مجموعات عمل، مع تحديد مهمة كلٍّ منها، مثل: (إجراءات مراجعة النظم / إجراءات مراجعة العمليات / إجراءات مراجعة الإنتاج أو الخدمات).
- إعادة فحص نظم الجودة، ومتابعة نتائج المراجعة، وقد ينتج عن ذلك إدخال تكنولوجيا حديثة، أو سياسات تسويق جديدة.



● الرئيس التنفيذي يلزم أن يكون قدوة في الممارسة
للمنهجية، ويعمل على إيجاد آلية لدفع الجميع نحو
الالتزام بإرضاء العميل

● إياك وفقدان ثقة العميل
إنها الخسارة الفادحة التي يصعب علاجها

● تعامل مع المعارضين بحكمة ورفق والتوعية المستنيرة والمستمرة
وتجنب إصدار الأوامر في شأن القناعة والالتزام

● الرئيس يقود المسيرة بتصور واضح عن المستقبل المشرق، وتقدير
وعلم عميق بالمعوقات

● احتفل بالنجاح وحفز الجميع، وقدم كل دعم للتحسين

● بناء أنظمة مراقبة وتوكيد الجودة للتحسين، وليس لمحاسبة الأفراد

● لا تنس تحديث جميع الأنظمة والآليات والإجراءات