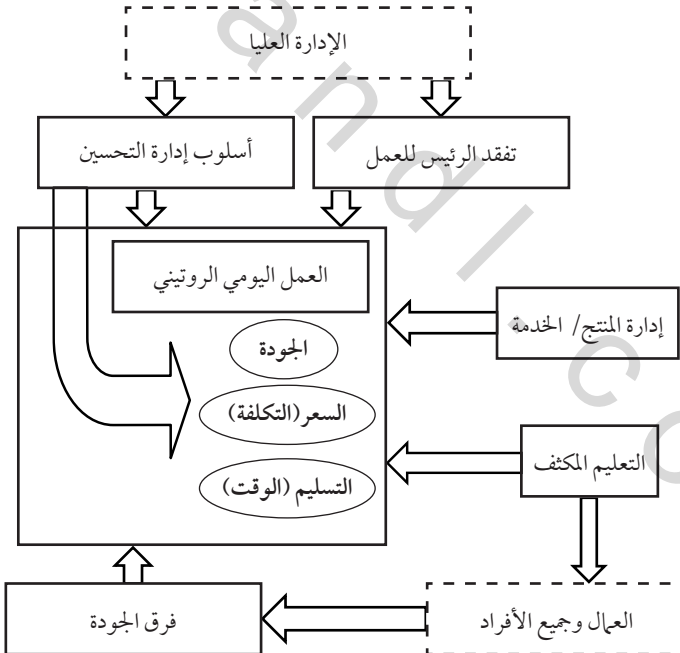


الفصل السادس:

العمليات الأساسية (المحور الرابع)

إن العمليات الأساسية هي المجال الذي يتم فيه تطبيق وتفاعل الفروض الأساسية/ وثقافة وسلوك الجودة من خلال ممارسة جميع الأنشطة؛ حيث يتم تفاعل وتناسق وتوافق أعمال الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية والموظفين؛ للتخطيط وإدارة وتنفيذ ومراقبة وتحسين العمل اليومي الروتيني، والموضحة في الشكل التالي:



(١) أسلوب إدارة التحسين:

اهتمت الإدارة العليا في اليابان بعلوم الإدارة والتخطيط الإستراتيجي والمتابعة والتقويم، بالتوجه نحو إدارة التحسين في ظل منهجية الجودة الشاملة، ووضعت نموذجاً عملياً لذلك يُعرف بإدارة هوشن (Hoshen Management) ويعتبر أعظم تقدم حدث في اليابان، وهي تتم من خلال دورة سنوية لاستخراج خطوط التوجهات لتتبع التحسينات العظيمة، وهي تعتبر المنظور الياباني لأسلوب الإدارة بالأهداف الأمريكية.

يهتم هذا الأسلوب بفصل أنشطة الوقاية والصيانة عن أنشطة التحسين التي تعتمد على السياسات التي تصدرها الإدارة العليا؛ حيث يتم تحويل إستراتيجية الشركة إلى خطوط توجهات تشغيلية من خلال عرض التحسينات المهمة في مجالات محددة وواضحة، ويتم استنباط السياسات والأهداف السنوية من المصادر الأصلية باتباع التسلسل التالي:

- فلسفة الشركة وأنظمتها.
- رسالة الشركة.
- إستراتيجية الشركة.
- سياسة الشركة طويلة المدى.
- السياسات والأهداف متوسطة المدى للشركة.
- السياسات والأهداف السنوية.

الخصائص الرئيسية لأسلوب إدارة التحسين:

فيما يلي توضيح لأهم أربع خصائص رئيسية:

- جميع الأفراد يقومون بالتركيز على عدد محدود من الأولويات (٢ أو ٣) ولا تزيد عن (٥) التي يتم تحديدها بأسلوب باريتو، ل يتم تركيز الجهود لتحقيق الأهداف المحددة من خلال فكرة القدرة على الاجتياز.
- الاهتمام بتطبيق أسلوب عظم السمكة للعمل على تخفيض الفجوة بين النتائج الفعلية والأهداف، وذلك بإزالة الأسباب التي أدت إليها.
- توصيل أهداف وتوجهات الإدارة العليا إلى أدنى المستويات في المؤسسة، مع التوضيح والتفعيل والترجمة لها، وذلك بالترابط والتفاعل بين جميع مستويات الإدارة من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى.
- التطبيق الشامل لدورة التحسين المستمر (خطط/ نفذ/ اختبر/ صحح) في جميع المراحل والمستويات والعمليات والإجراءات، وهذه أهم خاصية، لذا سيتم شرحها في الفقرة التالية:

دورة التحسين المستمر:

وضعت دورة التحسين المستمر في البداية بواسطة الخبير الإحصائي الأمريكي (شوهارت Shew hart) وعرفت باسمه، وكان يعمل في معمل للتليفونات بنيويورك، وفي سنة ١٩٢٤ م كان محاضراً بكلية الدراسات العليا

بقسم الزراعة، حيث قام بتطوير هذه الدورة المعروفة اليوم بـ (PDCA) وهي تعني (Plan / Do / Check / Act) (خطط / نفذ / اختبر / تصرف) وأطلق عليها بعد ذلك عجلة ديمينج (Deming Wheel) كما هي موضحة في غلاف هذا الكتاب.

وهي دورة مبسطة لتحسين العمل، ويسهل فهمها، ولتحقيق النجاح في استخدامها؛ فيلزم ممارستها لفترات طويلة لاكتساب المهارة المطلوبة، ويمكن استخدامها في المشاريع الكبيرة وفي أصغر الأعمال، وتتم الدورة على الأربعة مراحل التالية:

١- **خطط:** تبدأ الدورة بمرحلة التخطيط للعلاج الأفضل لفرصة التحسين (أو علاج مشكلة) متضمنة لمعايير مستويات الجودة المطلوب تحقيقها.

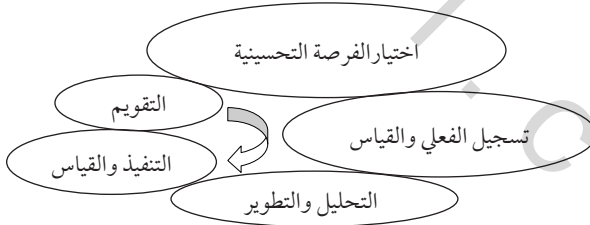
٢- **نفذ:** في المرحلة الثانية يتم التنفيذ الفعلي للعلاج مع الالتزام بتحقيق مستويات الجودة المطلوبة في الأوقات والأزمنة وبالكلفة المناسبة.

٣- **افحص:** هذه هي المرحلة الثالثة التي يغفل عنها كثير من الناس، وهي متابعة التنفيذ واختبار وقياس مدى توافق التنفيذ مع المخطط لتحديد التجاوز والفجوة بينهما.

٤- تصرف: وهي أهم مرحلة في هذه الدورة، حيث يؤخذ فيها التدابير اللازمة لتغطية الفجوات وتصحيح الخطأ، وقد تكون لتصويب التنفيذ أو لتعديل وتحديث المخطط.

ثم تبدأ الدورة مرة أخرى للتخطيط لتنفيذ تلك التدابير وتغطية الفجوات وهكذا، ويستمر اتباع هذه الدورة لتحقيق الأهداف التي لا نهاية لها في ظل سياسة التحسين المستمر لكل شيء.

ويمكن اعتبار هذه الدورة منهجية للتحسين المستمر، كما نوصي لأي مؤسسة بأن تضع لنفسها منهجية لتحسين العمليات تتناسب مع بيئة العمل وقدرات وإمكانيات أفرادها، على أن يتم تدريبهم عليها، وفيما يلي مثالاً لمنهجية التحسين المستمر للعمليات:



مراحل تطبيق أسلوب إدارة التحسين:

المرحلة (١): الإعداد للأهداف والسياسات السنوية، واعتمادها:

يتم ذلك باتباع الخطوات التالية:

• تحليل نتائج السنوات السابقة، مع إبراز الأخطاء والقصور بغرض استنباط فرص ومؤشرات التحسين، مع الحذر من التوجه نحو محاسبة المسؤولين عن النقص أو الأخطاء.

• تحليل البيئة الخارجية، لتحديد أي عناصر هامة متغيرة في الاقتصاد العالمي والمحلي يؤثر على أنشطة المؤسسة.

• تحديد الأهداف والسياسات طويلة ومتوسطة المدى في ضوء المؤشرات السابقة.

• اعتماد السياسات والأهداف بواسطة رئيس المؤسسة، مستنداً إلى مؤشرات عامة وما حصل عليه أثناء تفقده للعمل بنفسه خلال السنة الجارية، كذلك يقوم بعرض الأهداف والسياسات بنفسه على جميع العاملين، مع حثهم على المشاركة الفعالة لتحقيق الأهداف، بعد التأكد من وضوحها لهم.

يتم ممارسة هذه المراحل من خلال عملية تحليل المعلومات من أسفل لأعلى، ويتم ذلك بالاستعانة بالتقارير والقياسات الدورية التي يتم إصدارها خلال السنة.

المرحلة (٢): وضع آلية تنفيذ الأهداف والسياسات:

يتم توضيح آلية تنفيذ السياسات باستخدام الرسم البياني لشكل الشجرة، حيث يتم عمل الخطط لتتبع جميع الخطوط والخطوات حتى نصل

إلى التصرفات المطلوب تنفيذها في العمل اليومي، وذلك يتضمن - أيضاً -
التحديد الواضح لبرامج التنفيذ المشتملة على مسؤوليات الأفراد والإدارات،
ومن الأدوات المساعدة في وضع آلية تنفيذ الأهداف:

● نوصي باستخدام برنامج التقييم والمراجعة (PERT) لوضع خطة للتطبيق والمتابعة.

● الرسم البياني للمصفوفة؛ لتحقيق التناسق والتوافق بين جميع أنشطة التنفيذ الرئيسية والفرعية.

● نموذج المفاضلة بين البدائل؛ لاختيار أفضل البدائل.

المرحلة (٣): تنفيذ الأهداف والسياسات:

في هذه المرحلة يتم تنفيذ الأهداف والسياسات طبقاً للمسؤوليات المحددة للأفراد والإدارات، وهذا ما سيتم توضيحه في الفقرة القادمة للعمل اليومي الروتيني، وقد يتطلب التطبيق عمل لوحات ورسومات لتسجيل النتائج الفعلية والرقابة اليومية عليها.

إن مرحلة التنفيذ هي المحك الفعلي لإبراز الأعمال، للحصول على نتائج ملموسة تدل على إرضاء العميل الخارجي والداخلي، والتي تتطلب معرفة واضحة وكاملة وصحيحة عن احتياجات ورغبات وتطلعات العملاء، والتي تتمثل فيما يلي:

● الجودة.

● السعر (التكلفة).

● التسليم (الوقت).

والتي يجب ان تؤخذ في الاعتبار أثناء وضع واعتماد السياسات والأهداف بواسطة الإدارة العليا بعد المشاركة الفعالة من الجميع.

المرحلة (٤) التحقق الدوري من التطبيق:

المراجعة الدورية للنتائج هي الوسيلة المناسبة للتحقق من صحة التطبيق، بحيث تتم شهرياً أو ربع سنوياً طبقاً لطبيعة المؤشرات، وتتم المراجعة بواسطة نفس المسؤولين عن تطبيق السياسات والأهداف، ويتم مناقشة النتائج في اجتماعات دورية مع تطبيق دورة التحسين المستمر، وخاصة على المؤشرات الشاذة التي يتم اكتشافها، كما يتم تحليل النتائج والبيانات والمعلومات باستخدام أدوات الجودة والأدوات الإدارية المناسبة؛ لتحديد الفجوات بين الفعلي والمستهدف، والعمل على تغطيتها من خلال عمل جماعي فعال.

(٢) العمل اليومي الروتيني:

إن الأعمال اليومية الروتينية تعتبر الدعامة الثانية للجودة الشاملة مع الدعامة الأولى وهي إدارة التحسين المستمر، حيث يتم تطبيق أنظمة توكيد وتحسين الجودة التي وضعت بواسطة الإدارة، وفيما يلي بعض خصائص الأعمال اليومية الروتينية:

• أن يكون لكل وحدة تنظيمية في المؤسسة تطبيقٌ محليٌ يحقق لها المستوى الخاص بها.

• أن يكون لكل وحدة الاستقلال المحلي للمسؤوليات المفوضة لها.

• الرقابة على جودة أداء الأفراد، والتحسين المستمر لمعدل أداء الوحدة.

كما أن معالم العمل اليومي الروتيني تكون أكثر وضوحًا بالإجابة على الأسئلة الستة المشهورة:

• هو العملية الإدارية للسعي لتحقيق الأهداف، والتحديد الكامل لإرضاء

العميل؛ لتحديد لماذا نعمل؟

• ولتحديد ماذا نعمل في كل يوم؟

• والعمل المطلوب تنفيذه بواسطة جميع وحدات الشركة؛ لتحديد من

المسئول عن كل عمل؟

• وأساليب العمل ووسائل الرقابة والتحسين المستمر للجودة؛ لتحديد

كيف نعمل؟

• والعمل الذي يتم تطبيقه في جميع الوحدات التنظيمية لجميع الأنشطة

والعمليات؛ لتحديد أين نعمل؟

• والأداء اليومي الدائم الموضح لوقت وتسلسل وترتيب العمليات

والخطوات؛ لتحديد متى نعمل؟

وفيا يلي شرح مختصر لبعض معالم العمل اليومي الروتيني:

١- أولويات العمل الداخلي:

يتم تحديد علاقات الوحدات التنظيمية للمؤسسة، بهدف تحديد العملاء الداخليين ورغباتهم في ضوء الأهداف والسياسات، من خلال سلسلة العملاء/ والموردين وأدوات استبيان ونافذة العمل.

٢- الاستقلال المحلي والمبادرة:

إن كل وحدة تؤدي العمل باستقلالية (بل إن كل فرد- أيضاً- له استقلاليته في العمل) ورغم ذلك فيجب أن يتم من خلال آلية الجودة الشاملة تحقيق التناوب والتناسق بين هذه الوحدات وهؤلاء الأفراد في انسجام متناسب مع الأولويات.

٣- الصيانة والرقابة المنظمة:

لتحقيق إرضاء العميل الداخلي من خلال المخرجات والمنتجات، فيلزم تطوير إمكانية الرقابة على عمليات الوحدات والأفراد، من خلال عمليات الصيانة، وذلك يتطلب وجود عملية للرقابة على الأنشطة، والتي تعتمد على تنميط أساليب تنفيذ العمليات وإيجاد نظام للرقابة، بحيث تمتد آثار ذلك تدريجياً إلى جميع العمليات والأنشطة يومياً، وبصفة مستمرة.

٤- التحسين المستمر:

إن مجرد أنظمة الرقابة للصيانة لا تكفي لإرضاء العميل، وقد أضاف العمل اليومي الروتيني قدرة أكثر على التحسين الثابت للأنشطة المحلية،

حتى يصل إلى مستوى عالٍ من الفعالية، ومن ذلك يجب أن يكون هناك عزيمة ثابتة لأنشطة التحسين المستمر للعمليات والنتائج الآنية طبقاً للأولويات.

٥- إمكانية التطبيق:

إن العمل اليومي الروتيني من منظور إرضاء العميل، يمكن تطبيقه من الناحية النظرية في جميع أنشطة الشركة، ولكن في الواقع - وباعتبار أن هذه العملية مستمرة - فإن لها فعالية وخاصة على الأنشطة ذات الطبيعة المتكررة، حيث يتم تطبيق التوصيات التحسينية أثناء التشغيل الفعلي للعمليات ضمن الأعمال اليومية سواء بغرض التحسين أو الصيانة.

ويتم التطبيق من خلال الأربعة منهجيات التالية:

- منهجية العمليات - برؤية المخرجات.
- منهجية العملاء - بمنظور مستخدم المخرجات.
- منهجية مراقبة العمليات - لتحديد نظم الرقابة المحققة للأداء المطلوب.
- منهجية التحسين - بتتبع التحسينات المطلوبة لإرضاء العملاء بمشاركة جميع الأفراد.

وقد وُضعت العشرُ مراحل التشغيلية التالية لتطبيق العمل اليومي الروتيني:

- تحديد العمليات ذات الأولوية؛ للتركيز عليها.
- توصيف العمليات؛ لتحديد مدى الاحتياج للعمليات وأهدافها.
- تحديد رغبات العملاء؛ للتعرف على مدى تحقيقها.
- تحديد مؤشرات الجودة؛ لاستخدامها في قياس الأداء.
- إنشاء مستويات الرقابة؛ لتحديد الفجوة بين المستهدف والأداء الفعلي كميًا.
- تحديد نظم الرقابة؛ للتأكد من صحة تشغيل العمليات.
- تطبيق نظم الرقابة؛ لتجميع المعلومات عن الأداء الفعلي.
- تحليل النتائج؛ لتحديد مدى رضا العميل (تحديد الفجوة).
- تطبيق التحسين؛ لعلاج الأداء المنخفض (تغطية الفجوة) وتحسين مستوى الجودة.
- تمهيط وتوثيق التحسين طبقًا للأداء الفعلي بعد التحسين الذي يرضي العميل.

وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

١- تحديد العمليات ذات الأولوية:

في هذه المرحلة، يتم التحديد الصحيح للعمليات والمخرجات ذات الأولوية للاهتمام والتحسين للبدء بها، بحيث يتم تحسين باقي العمليات

لاحقاً؛ لأنه لا يمكن أن يتم تحسين جميع العمليات في آن واحد، ويمكن تحقيق هذه الخطوة بالتسلسل التالي:

١- إعداد قائمة بجميع العمليات - بتسجيل وتحليل الوضع الجاري.

٢- تصنيف العمليات طبقاً لأهميتها - بتحديد عناصر التصنيف، ووضع أوزان لها.

٣- اختيار العمليات ذات الأولوية الأولى - بعد تقييم الإدارة للعمليات في ضوء عناصر التصنيف.

٢- توصيف العمليات:

يتم في هذه المرحلة تحديد كل عملية بصورة أوضح ولكن ما زالت عامة، بحيث يتم تحديد مجالها وحدودها ومختصر عنها ومخرجاتها والعملاء والمستخدمين والمستفيدين، و... الخ.

٣- تحديد رغبات العملاء:

يتم تحديد احتياجات ورغبات وتوقعات العملاء (للعلمية تحت الدراسة) مع وضع أولويات لها طبقاً للسياسات والأهداف، بغرض التركيز عليها أولاً.

٤- تحديد مؤشرات الجودة:

يتم تحديد المؤشرات المناسبة لقياس مدى رضا العميل للمخرجات والمنتجات التي تقدم له، والمؤشر المناسب يجب أن يتوفر فيه الشروط التالية:

- أن يكون مرتبطاً مباشرة بالعملية ومخرجاتها.
- وأن يكون مرتبطاً مباشرة باحتياجات ورغبات العميل.
- وأن يكون متضمناً لعناصر يمكن قياسها بالإمكانات المتاحة.

٥- إنشاء مستويات الرقابة:

في هذه المرحلة، يتم إنشاء وتحديد المستوى (أو الرقم) المطلوب تحقيقه لكل مؤشر للجودة، ويمكن تحقيق ذلك بالتحليل الإحصائي للبيانات التاريخية الفعلية، مع التنبؤ للمستقبل لتحقيق الأهداف المطلوبة، وليس من الضروري تحقيق المستهدف النهائي في المرة الأولى بجولة واحدة، بل يمكن تحقيقه بتدرج من خلال عدة جولات، حيث ينشأ لكل جولة المستهدف المناسب لها، ويفضل وضع هذه المستويات في شكل رسومات بيانية يمكن التعامل معها بسهولة لمقارنتها بمعدل التقدم في الأداء الفعلي.

٦- تحديد نظم الرقابة:

هذه المرحلة يتم فيها وضع نظم الرقابة، حيث يتم التركيز على العملية من الداخل، هذا النظام الذي يتم به تتبع تنفيذ العملية والرقابة عليها، ولوضع نظام الرقابة يمكن اتباع التسلسل التالي:

- تحديد كيفية تنفيذ العملية بإنشاء إجراءات نمطية لها.

● تحديد نقاط أو (مواقع) الرقابة، وذلك بتحليل العملية وتحديد المخرجات البينية، وينصح باستخدام أسلوب عظم السمكة لتحديد أي هذه النقاط يعتبر أسباب مؤثرة على مؤشرات الجودة السابق تحديدها، لتكون هي نقاط الرقابة، تجدر الإشارة هنا بأن في هذه المرحلة يجب أن يتم ضبط أو تعديل مؤشرات الجودة لتناسب مع نقاط الرقابة.

● التحديد الواضح لمؤشرات الجودة.

● تحديد الإطار التنظيمي للقياس، لتحديد كيفية تطبيق نظام الرقابة تفصيليًا وعمليًا، مثل تحديد ما يلي:

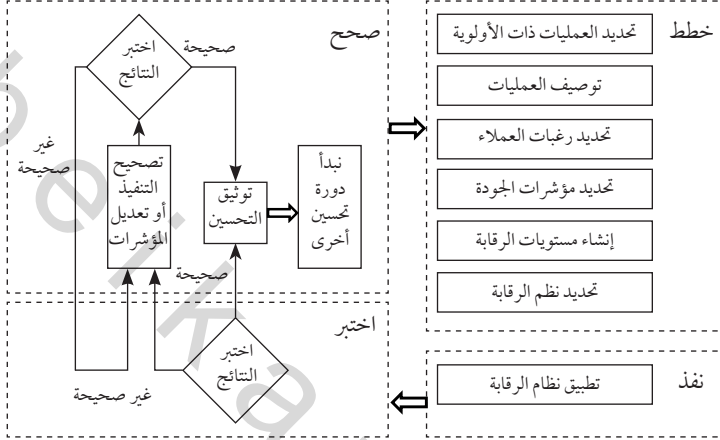
□ أساليب ودورية تجميع البيانات.

□ وسائل عرض النتائج (خرائط / رسوم بيانية...).

□ الأفراد والجهات المسؤولة عن تجميع البيانات وعرضها، وكذلك المسؤولين عن تحليلها واتخاذ قرارات بشأنها.

□ يتم عرض نظام الرقابة بصورة موجزة ومختصرة.

** يلاحظ أنه بتحديد نظم الرقابة فقد تم استكمال المرحلة العامة للتخطيط باستخدام دورة التحسين المستمر - انظر الشكل التالي:



٧- تطبيق نظم الرقابة:

إن تطبيق نظم الرقابة تتم بالتزامن مع مرحلة التنفيذ للعمل، حيث يتم فيها أولاً ضبط نظم الرقابة باستخدام دورة التحسين المستمر كما يلي:

- **خطط:** بعرض نظم الرقابة على جميع الأفراد والجهات ذات العلاقة لمشاركتهم في مناقشة النظام وتفهمه ومعرفة كيفية التطبيق.
- **نفذ:** يتم تنفيذ تجريبي لنظم الرقابة في بيئة التشغيل الفعلي لفترة محددة.
- **اختبر:** يتم التأكد من تطابق التنفيذ الفعلي للنظام مع ما تم تصميمه، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد التعديلات المطلوبة، سواءً لتغيير أساليب وخطوات التنفيذ أو تعديل نظم الرقابة نفسها.

• **صحيح:** يتم اتخاذ الخطوات والتصرفات التفصيلية لعمل التعديلات المطلوبة لتحقيق التطابق بين النظام والتشغيل الفعلي، في اتجاه التحسين لإرضاء العملاء، وفي مرحلة الضبط هذه يتم التحقق أيضاً من إمكانية تطبيق نظم الرقابة.

وبذلك يتم الاستمرار في تطبيق نظم الرقابة مع تتبع ومراقبة آثاره على جميع العناصر الأخرى (سلوك الأفراد/ أساليب التنفيذ/ المواد/ الآلات والعدد/ ... الخ).

٨ - تحليل النتائج:

في هذه المرحلة، يتم اختبار النتائج وتحليلها مع تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف لمستويات الرقابة السابق تحديدها، ومدى تحقيق الأهداف، ويتم في هذه المرحلة تحديد فرص التحسين، سواءً لتقليل الفجوة (التحسين السلبي للجودة) أو الارتقاء بمستوى الجودة، وبالتالي مستويات الرقابة (التحسين الإيجابي للجودة).

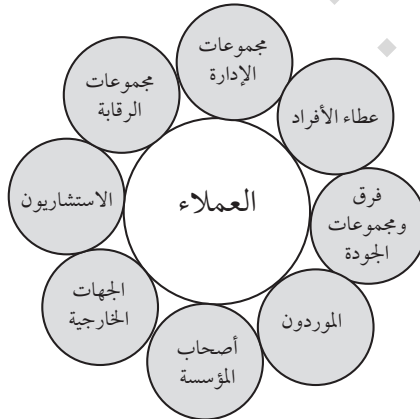
٩ - تطبيق التحسين:

هذه أهم المراحل على الإطلاق؛ لأنها الترجمة الفعلية للتحسين المستمر (السلبي أو الإيجابي)، والحذر كل الحذر من التصرفات الارتجالية أو المثيرة للتحسين دون دراسة واعية، وخاصة في ظل الظروف أو المواقف الطارئة، ولذلك ينصح بمراعاة ما يلي:

• اتباع دورة التحسين المستمر بفاعلية (خطط/ نفذ/ اختبر/ صحح) لضمان الوصول إلى معالجات فعالة للتطوير والتحسين، وفي حالة الطوارئ يتم إيقاف أسباب المشاكل (أو الحد من آثارها) على قدر الإمكان، لحين دراسة المشكلة بالأساليب الصحيحة الواعية والمناسبة، علماً بأن علاج المشاكل بصفة عامة له اتجاهان:

الاتجاه الأول: تصحيح الآثار والنتائج التي حدثت بالفعل نتيجة المشكلة.
الاتجاه الثاني: وضع معالجات لإزالة أسباب حدوث المشكلة مستقبلاً (أو الحد من آثارها).

• تحقيق المشاركة الفعالة والمنظمة للموارد البشرية بمعناها الشامل طبقاً لطبيعة المشكلة أو فرصة التحسين، وإن الموارد البشرية تشمل كل ما يلي:



١٠- تنميط وتوثيق التحسين:

هذه هي المرحلة الأخيرة في العمل اليومي الروتيني، حيث يتم دمج جميع التصرفات والتدابير التي تم تنفيذها في عمليات التحسين، للعمل على توثيقها في شكل نمطي يكون بمثابة مستوى جديد للجودة، ولتحقيق ذلك يتم القيام بالعمليات التالية:

- مراجعة وتحديث وثائق ومستندات العملية المطورة.
 - تحديد الأفراد المشاركين في عمليات تطبيق التحسين.
 - تدريب وتجهيز الأفراد المسؤولة عن تنفيذ التحسين أثناء التشغيل الفعلي للعملية المطورة.
 - التأكد من تطابق التنفيذ الفعلي مع التنميط الجديد للعملية.
 - التأكد من أن التنفيذ مستمر (ومتطابق) وبفاعلية.
 - تجدر الإشارة هنا إلى أن الوثائق الجديدة للعمليات يمكن الاستفادة منها لتحسين عمليات أخرى مشابهة أو متلائمة مع هذه العمليات.
- يوجد ترابط وثيق بين إدارة التحسين المستمر والعمل اليومي الروتيني في مجال التحسين أولاً، وأيضاً فإن المشاكل المزمنة والدائمة أو التي تُكتشف أثناء العمل اليومي الروتيني فيجب أخذها في الاعتبار عند إعداد السياسات والأهداف في أثناء ممارسة إدارة التحسين المستمر.

٣) تفقد الرئيس للعمل:

إن تفقد الرئيس للعمل يعتبر أصلاً من منهجية الإدارة المعروفة بوظائف التخطيط والإشراف والتوجيه، ولكن في هذه الفقرة نؤكد على أهمية هذه الوظيفة وكيفية تأديتها في ظل الجودة الشاملة؛ حيث يتطلب من الرئيس عمل ما يلي:

- يتفقد الرئيس بنفسه في أوقات محددة أثناء العام العمليات بعمق أثناء تشغيلها، وليس فقط النتائج.
- يعمل على تقييم ودعم المشاكل الرئيسية من منطلق مسؤوليته، بتقديم اقتراحات إلى مجموعات الأفراد المسؤولة عن دراسة وعلاج هذه المشاكل.
- يعمل على تطبيق أساليب مراقبة الجودة للبحث عن أسباب المشاكل.
- يعمل على أن يكون قدوة لجميع أفراد المؤسسة أو (الوحدة التنظيمية التي يرأسها) وذلك في تطبيقه الصحيح لمنهجية الجودة الشاملة.

*** نعني برئيس العمل هو المسؤول عن أي وحدة تنظيمية في جميع المستويات (المؤسسة - القطاع - الإدارة - القسم - الشعبة).

١- أهداف تفقد الرئيس للعمل:

فيما يلي أهم أهداف تفقد الرئيس للعمل:

- يتأكد من توافق الأنشطة اليومية للوحدات التنظيمية مع سياسة الشركة.
- يتأكد من التطبيق الصحيح للسياسة وتوجيهات الرئيس.

- التعرف على المشاكل الداخلية الهامة.
- التعرف على المشاكل العامة للمؤسسة.
- التحفيز المباشر للعاملين على التفاعل في تطبيق منهجية الجودة الشاملة.
- وفيما يلي بعض الأهداف غير المباشرة:
- التدريب العملي للرئيس نفسه على منهجية الجودة الشاملة.
- الحصول على معلومات فعلية دقيقة تساعد الرئيس في تحديد السياسة للسنوات اللاحقة، ليس بغرض انتقاء المعلومات التي تقدم للرئيس من الإدارة، بل لتكتملها.
- تحسين تدفق الاتصالات بين أفراد المؤسسة بعضهم البعض وبينهم وبين الرئيس نفسه.

٢- كيفية قيام الرئيس بتفقد العمل:

يتم تحديد وحدة تنظيمية ووقتاً للزيارة بفترة مناسبة (أسبوعين مثلاً) حيث يقدم مدير الوحدة التنظيمية تقريراً مختصراً عن موقف الإدارة إلى الرئيس، وفي أثناء الزيارة التي تستغرق غالباً اليوم بكامله يصطحب الرئيس بعض نوابه، وفيما يلي مثال لمراحل تفقد الرئيس للعمل:

المرحلة (١): يتم دراسة تقرير مدير الوحدة التنظيمية في ضوء التصرفات والتدابير التي تمت في الزيارة السابقة.

المرحلة (٢): تقوم الإدارة التي سيتم زيارتها بتوضيح الأنشطة ذات الأولوية، مع تحديد الاحتياجات الجديدة الداخلية والخارجية التي تؤثر على هذه الأنشطة.

المرحلة (٣): تتم مناقشة مدير الإدارة والمسؤولين عن عناصر الرقابة والسياسة مثل مشاركة العاملين، والتدريب، ومشاكل التمويل المالي، وفيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن توجيهها في المناقشة:

- ما هي المشاكل التي واجهت الإدارة في تتبع السياسة؟
- ما هي الإجراءات التي تم تنفيذها لتحقيق هذه النتائج؟
- ما هي المشاكل المتوقعة في المستقبل القريب؟
- ما هي الاقتراحات التي ترغب الإدارة لرفعها للإدارة العليا للمؤسسة؟

في هذه المرحلة، يجب على مدير الإدارة أن يكون مستعداً للرد على الاستفسارات والمناقشة، وما يلزم ذلك من تجهيز للمعلومات المطلوبة بصدق وأمانة وشفافية.

المرحلة (٤): يتم تحديد فرص التحسين ومجالات الدراسة والبحث لعلاج المشاكل بهدف تحديد الأسباب، وليس بهدف إلقاء اللوم على الأفراد.

المرحلة (٥): يتم إعداد تقرير عن يوم الزيارة متضمناً قائمة التدابير التي تمت والمطلوب تنفيذها مع ملاحظة ما يلي:

- لا تفحص النتائج فقط، ولكن اعمل على تقييم العمليات.

- قد تظهر أشياء تتناقض مع المعلومات، فحاول التركيز على أسباب المشاكل وتجنب البحث عن الاتهامات وإلقاء اللوم على الأفراد.

- استخدام وسائل مرئية لعرض المعلومات في صورة رسومات بيانية.

- امنح وقتاً كافياً للمناقشة لتسمح بتبادل المعلومات بوضوح ولاستكمالها.

- تأكد من أن الإدارة مستوعبة لمفاهيم الجودة الشاملة أثناء مشاركتها في الاقتراحات والتوصيات.

ومن الفوائد المتوقعة من عملية تفقد الرئيس للعمل:

- في ظل دراسة الرئيس العملية لمفاهيم الجودة الشاملة، فهذه فرصة لفهم الشركة بصورة متسعة من خلال تحليله للعمليات.

- سيتمكن الرئيس من الإحاطة الحقيقية بموقف الشركة، وخاصة إذا حثَّ المديرين على تقديم المشاكل والمعوقات في تقاريرهم بدلاً من إبراز الجوانب المضيئة فقط كما يتم حالياً في معظم المواقع.

● إن العلاقات بين الإدارة والعاملين دائماً تكون ضعيفة أو مبتورة في مواقع كثيرة، وإن تفقد الرئيس للعمل تعتبر فرصة ممتازة في هذا الشأن لتقوية هذه العلاقات، ويا حبذا لو تم ترتيب احتفالات غير رسمية في المناسبات العامة والاجتماعية لتحقيق ذلك.

● إنها فرصة مناسبة لتحفيز وحث المشاركين على الاهتمام بأنشطة الجودة الشاملة وتوضيحها، ورفع قناعة وزيادة فاعلية الجميع.

*** نؤكد على قيام جميع الرؤساء في جميع المستويات الإدارية المختلفة بتفقد العمل بنفس الأسلوب المشار إليه أعلاه.

استفسارات عن تطبيق السياسات:

- كيف تم ترجمة سياسات المؤسسة إلى علاقات واقعية وملموسة؟
- هل تم وضع مؤشرات وأهداف كافية للأنشطة ذات الأولوية؟
- هل تم تقييم تدابير التصحيح بأساليب مناسبة؟
- هل تم أخذ الميزانية التقديرية في الاعتبار؟
- هل تم استخدام أساليب تحليل التكلفة والفائدة؟
- هل تم استخدام الأدوات بصورة صحيحة وفعالة؟
- هل تم وضع برامج زمنية تفصيلية لتطبيق الخطط؟
- هل تم التنسيق بين احتياجات الوظائف (الرأسية) والأنشطة (الأفقية)؟

- هل تم تنفيذ خطط طوارئ (تجريبية) للأنشطة الحرجة؟
 - هل تم متابعة تنفيذ تدابير التصحيح بصورة صحيحة؟
 - هل أخذت أي تدابير لعلاج المعوقات أو إبرازها؟
 - هل تم تحديث العمليات الموثقة بالتحسينات التي تمت؟
 - استفسارات عن التعليم والتدريب:
 - كيف تم تطوير برامج التدريب؟
 - ما هي برامج التدريب الجارية (المناهج / موقف المتدربين)؟
 - هل يستفاد من التدريب في الأعمال اليومية (أمثلة)؟
 - هل تم تطوير برامج التدريب على وضع وتطبيق السياسات؟
 - ما هو مدى فاعلية مؤشرات قياس نشاط التدريب؟
 - هل يوجد احتياج لمزيد من التدريب؟
 - هل أخذت أي تدابير لعلاج القصور في نشاط التدريب؟
- (٤) فرق الجودة:

إن فرق الجودة هي أكثر المحاور إبداعاً في الجودة الشاملة؛ لأنها تعبر عن أعظم عزيمة للاجتياز والريادة، وأكثر المجالات حساسية في إدارة المؤسسة للاستفادة من الموارد البشرية.

لقد ظهرت فرق الجودة أولاً في اليابان في صيف سنة ١٩٦٢م، ودلت على بُعد نظر الإدارة اليابانية وتخطيطها لعهد النموذج الغربي في سنة ١٩٦٠، وفي الفترة من سنة ٨٠ إلى ٨٥ اشتهرت فرق الجودة في توجّهات الإدارة اليابانية بعد نجاحهم في تطبيق تقنية التصرف الآني (JIT) والذي عرف بالعبارة (شركة بدون مستودعات).

إن المراجع التي تعرضت لموضوع فرق الجودة (باللغة الإنجليزية) كانت للأسف غير مناسبة، وغير معبرة عن حقيقة النجاح الذي تم في اليابان، والنجاح المحدود في الغرب فرغم أن مؤسسات كثيرة طبقت منهجية فرق الجودة في الغرب إلا أن النجاح الحقيقي كان لعدد محدود منها، وقد يرجع ذلك لسبب مهم وهو أن بعض المؤسسات تقوم بتطبيق فرق الجودة كناحية مظهرية، دون وجود فهم واضح وقناعة لأهمية فرق الجودة لدى إدارة المؤسسة، وكذلك لعدم الفهم الواضح لفرق الجودة أنفسهم لدورهم في نجاح المؤسسة.

تعريف فرق الجودة:

هي مجموعة صغيرة من الأفراد تعمل متطوعة لتطبيق منهجية مراقبة وتحسين الجودة على عملية محددة في داخل وحدة تنظيمية (شركة/ قطاع/ إدارة/ قسم/).

ويجب أن يتم عمل هذه المجموعة من خلال مشاركة فعالة وحماس وتعاون من جميع الأفراد، وباستخدامهم لأفضل الأساليب بمهارة وفاعلية. فيما يلي الخطوط العامة المرشدة لأعمال فرق الجودة:

- تطوير قدرات الإدارة والقيادة بتشجيعهم على التطوير الذاتي.
- رفع الروح المعنوية بإيجاد البيئة المناسبة لتحقيق وعي أفضل عن الجودة والمشاكل الجارية والرغبة في التحسين.
- عمل الفريق بقلب واحد مع استيعاب السياسات والأهداف المطلوب تحقيقها في الوحدة التنظيمية، فضلاً عن تحقيق توكيد الجودة، وممارسة مبادئ الجودة الشاملة.
- أهداف تحفيز فرق الجودة:

- المساهمة في تحسين وتطوير الشركة.
- احترام الإنسان وإيجاد بيئة صافية وصالحة للعمل.
- تطوير وإبراز القدرات البشرية لفرص التحسين التي لا حدود لها.
- مفاهيم مهمة لفرق الجودة:

- إن مواقع العمل لا تنحصر فقط في أماكن تأدية خطوات العمليات، بل أيضاً مواقع الإبداع الفكري.

• التوسع في الآفاق العقلية بالاتصال بالجهات الداخلية والخارجية لتبادل الخبرات، فإن أعمال وأنشطة فرق الجودة ليست محدودة بمواقع العمل فقط.

- حث أعضاء الفريق وتدريبهم على تكوين علاقات جيدة مع الآخرين.
- إن المشاركة في فرق الجودة تساعد على التطوير الذاتي للعضو نفسه.
- إن النموذج الناجح لفرق الجودة لا يتم إلا بالدعم الحقيقي والفعال من إدارة المؤسسة، وما يلزم ذلك من تحفيز وتدريب وثقة عميقة في إمكانيات وقدرات الأفراد.

فريق الجودة للمؤسسة وفرق الجودة:

إن صعوبة إنشاء وتطوير برنامج فرق الجودة يرجع عادة للسهولة المخادعة التي تبدو عند بداية تنفيذ البرنامج، والحقيقة أن الأمر يتطلب عمل تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الشكل الهرمي المألوف، إلى مجموعات عمل للجودة في صورة لجان مثلاً:

(لجنة التنسيق/ مكاتب فرق الجودة/ فرق تسهيل الجودة/ فرق الجودة).

وفيما يلي مهام هذه المجموعات:

- الحث والتحفيز المستمر لإيجاد الوعي بالجودة الشاملة وتنميته باعتباره وقوداً لأنشطة فرق الجودة لإشغال فعاليتها وزيادة عددها.

- الاهتمام بتدريب المرشدين والمشرفين وقادة وأعضاء الفرق، مع العلم أن مناهج برامج التدريب هذه تختلف عن مناهج التدريب الإداري في النموذج الغربي.
- عقد اجتماعات دورية بصفة مستمرة للمرشدين وقادة الفرق لتطوير أدائهم وتقوية برامج تحسين الجودة.
- دعم أنشطة مشاريع التحسين الجارية، وذلك يتضمن:
 - أنشطة وأعمال المرشدين.
 - مداخلات المديرين وغيرهم من خارج فرق الجودة لتجميع البيانات وتحليلها وتطبيق التدابير الخاصة بالتحسين.
 - مداخلات مجموعات العمل الأخرى واللجان.
- تأمين الخدمات المطلوبة لمسار منهجية الجودة الشاملة وفرق الجودة، وذلك يتضمن:
 - تأمين الموارد والأجهزة (نماذج / حاسبات شخصية / أجهزة اتصال / أجهزة تصوير / ...).
 - تجهيز وتنظيم غرف الاجتماعات.
 - تأمين مستلزمات عمل عروض أنشطة ونتائج فرق الجودة.
- عمل عروض لنتائج مشاريع تحسين الجودة للمستويات المختلفة، مثل:
 - الزملاء في مواقع العمل الأخرى.

■ مدراء الإدارات.

■ الإدارة العليا.

■ الجهات الخارجية.

● تحليل نتائج مشاريع تحسين الجودة في الوقت المناسب، ووضع التوصيات بشأنها.

● متابعة تطبيق توصيات واقتراحات التحسين.

● الاهتمام بالحفاظ على فاعلية مسيرة برنامج الجودة، وما يستلزم ذلك من التوجهات السريعة للإدارة من المكافآت وغيرها.

● تبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى، أولاً لتحفيز العاملين، وثانياً للآثار الخصبة على كلٍّ من الطرفين.

● المتابعة الدورية لأنشطة فرق الجودة، مع الأخذ في الاعتبار الآثار المتبادلة بين الأنشطة المختلفة والوحدات التنظيمية (لجان التنسيق/ المكاتب الإدارية/ التدريب/ عروض فرق الجودة والمرشدين/ دعم المشرفين/...).

إن جميع الواجبات والأنشطة السابقة يلزمها موارد واحتياجات لتنفيذها، وبالتالي يجب ترجمة هذه الاحتياجات إلى تكاليف لوضع ميزانيات تقديرية لها.

وفيما يلي بعض المشاكل المعيقة للعملية الإدارية لفرق الجودة:

- التغييرات في الأفراد أو الورديات.
 - التغييرات في الآلات وأساليب العمل والمنتجات.
 - ضغط العمل اليومي.
 - المفاوضات من الجهات الخارجية.
- مما سبق يتضح أنه لبقاء فرق الجودة مستمرة وبفاعلية؛ فيلزم وجود تنظيم قوي ومناسب وكافٍ مع القيادة الجادة المستمرة.
- مكاتب فرق الجودة:

فيما يلي شرح تفصيلي لواجبات مكاتب فرق الجودة:

١- تحفيز فرق الجودة:

- نشر الوعي بمفهوم فرق الجودة على أساس السياسات والأهداف.
- تنظيم قسم لتشجيع فرق الجودة في المكتب، وتكليف الأفراد المناسبين بهذه المهمة.
- العملية الإدارية لبرامج التدريب:
 - إعداد برامج طويلة المدى للتدريب مقسمة إلى سنوات.
 - إعداد مناهج لتدريب المدربين.
 - تنفيذ برامج التدريب.

٢- دعم فرق الجودة:

- إمداد المرشدين بالاقتراحات والأفكار التي تساعد في إدارة الاجتماعات وأساليب تحليل البيانات، وما إلى ذلك.
- تتبع أعمال فرق الجودة مع أخذ التدابير المناسبة لتصحيح وعلاج نقاط الضعف.
- عمل الإجراءات والنماذج المطلوبة لأعمال فرق الجودة متضمنة للتقارير الخاصة بعرض النتائج النهائية والتقييم.

٣- الأعمال والخدمات الإدارية:

- خدمات ونظم حفظ المستندات (وثائق فرق الجودة/ تقييم المشاريع/ الهدايا والتقدير).
- إعداد برنامج زمني لتنظيم اجتماعات فرق الجودة التي تعرض فيها النتائج.
- تنظيم لجان تقييم المشاريع واحتفالات توزيع الجوائز.
- إعداد الميزانيات التقديرية لأعمال فرق الجودة.
- تجهيز منشورات ودوريات الجودة، تنشر فيها أعمال ونتائج فرق الجودة.
- تنظيم الاجتماعات الدورية لمجموعات إدارة الجودة الشاملة.

المهام الأساسية لمرشدي الجودة:

١- التخطيط:

- وضع معايير محكمة لخطة التدابير بشأن فرق الجودة.
- المشاركة في لجان تخطيط فرق الجودة.
- دعم قادة الفرق في تجهيز الخطط السنوية، واختيار الأساليب المناسبة، وتحديد وعلاج المشاكل، و...
- تنظيم اجتماعات لفرق الجودة مع الإدارة العليا، لتوضيح الأهداف والخطوط المرشدة لتحقيقها.

٢- مساعدة فرق الجودة:

- الاتصال بقيادة وأعضاء الفرق بصورة فردية لتقديم النصص والدعم والمشاورة في أعمال الفرق.
- تقديم المساعدة لزرع الثقة بين أعضاء فرق الجودة بعضهم البعض.
- التشجيع على الإبداع والتطوير الذاتي لقدرات وإمكانيات أعضاء فرق الجودة.

٣- التدريب:

- إعداد مناهج للتدريب وتطويرها.
- تطوير دورات وجلسات التدريب لقادة الفرق وللأعضاء عند الضرورة.

٤- تحفيز فرق الجودة:

- نشر أعمال ونتائج فرق الجودة في المنشورات والدوريات.
- بث فكرة فرق الجودة في جميع الإدارات والجهات؛ لإيجاد بيئة تساعد على فهم الفكرة ليكون حافزاً على الاشتراك في فرق التحسين وتفعيل الفرق الجارية.
- بث مفهوم بناء الإنسان في المؤسسة، كأحد خطوط الإرشاد الصادرة من الإدارة العليا.
- تحفيز فرق الجودة على الاجتماع مع الإدارة، وكذلك مع العمالة التشغيلية لتسهيل تنفيذ مهامهم، ولزيادة من التعاون.
- تشجيع فرق الجودة على عرض نتائج الدراسات التحسينية على الإدارات/ الأقسام...
- تشجيع فرق الجودة المتميزة على عرض نتائجها على فرق أخرى لتبادل الخبرات.
- تجهيز هدايا وشهادات لمنحها للفرق المتميزة.

٥- تقييم فرق الجودة:

- تقييم مشاريع التحسين باستخدام أساليب تحليل مناسبة بالاشتراك مع مدراء الإدارات ذات العلاقة.

• تقييم أداء ونتائج فرق الجودة.

• تقديم نتائج التقييم إلى المكتب المركزي لفرق الجودة.

٦- اجتماعات المرشدين وقادة الفرق:

يتم تنظيم اجتماعات دورية بين المرشدين وقادة الفرق؛ لتبادل الاقتراحات والانطباعات، وللإحاطة بالأساليب الجديدة، وكذلك لتطوير وتنمية قدراتهم الذاتية.

٧- تبادل الخبرات مع الجهات الخارجية:

• القيام بزيارات للجهات الخارجية والمؤسسات الأخرى، والاشتراك في مؤتمرات يتم فيها عرض نتائج فرق الجودة؛ للتعرف على مستوى التطور فيها.

• إعداد برنامج لزيارات المؤسسات الأخرى؛ لتدريب وتنمية قادة وأعضاء الفرق.

٨- الأعمال المالية:

المشاركة في إعداد الميزانيات لأنشطة فرق الجودة ومراقبة المصروفات، وما يلزم ذلك من التدريب على هذه الأمور بالمستوى المناسب (مثل برامج المحاسبة لغير المحاسبين).

الدور المهم لفرق الجودة:

فيما سبق تم توضيح بعض معاني ومفاهيم فرق الجودة، وفيما يلي سيتم توضيح الدور المهم لفرق الجودة بصورة مفصلة باعتبار العناصر التالية:

١- الدور الجديد للخطوط الأمامية للموظفين والعاملين (عماله المستوى التشغيلي):

في الحقبة السابقة- ولفترات طويلة- كان هناك عدم تعاون بين الإدارة العليا والمتوسطة من جانب وبين عماله المستوى التشغيلي من جانب آخر، فالتفكير للإدارة والتنفيذ للعماله.

وقد أصبحت كثير من المؤسسات اليوم تكافح من أجل البقاء في ظل الابتكارات والإبداعات التكنولوجية، وسرعة التغيير والمنافسة الجادة، كل ذلك يدفع لضرورة تنمية عزيمة الاجتياز للتعامل مع هذه الظروف.

وقد كانت الإدارة في الماضي تواجه هذه التحديات بمفردها، ولكن اليوم جاء دور العماله بقدراتها لتشارك في مقاومة هذه التحديات، بحيث تتحمل جزءاً من هذا العبء، وذلك على أساس علاقات جديدة تمنح العماله فرصة المساهمة في تطوير المؤسسة بطريقة تطوعية، ولكن يظل ذلك يرجع لتحفيز الإدارة ومدى رغبتها في الاستفادة من الموارد المتاحة.

٢- المطالب الإنسانية العميقة لعمالة المستوى التشغيلي:

يتطلع كل من يعمل إلى كرامته كإنسان وهو يؤدي مهنته، وخاصة عمالة المستوى التشغيلي، ولكن ذلك للأسف لا يراعى في ظل التنظيم الهرمي المعتاد، ولتخطي هذا الأمر فيلزم إحداث نقلة كبيرة للنظر إلى هؤلاء على أنهم بشر لهم إبداعات ذهنية وفكرية، فضلاً عن احتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية، وأنهم ليسوا أذرع وأرجلاً تؤدي الأعمال المادية فحسب، ويمكن تحقيق هذه النقلة بحث جميع العاملين - وخاصة في المستوى التشغيلي - على ممارسة دورة التحسين المستمر للعمل (دورة ديمنج - خطط/ نفذ/ افحص/ صحح) ويتم استخدامها بصفة مستمرة كأسلوب منظم وفعال لإطلاق القدرات الفكرية والمبدعة للعاملين، حتى يعتادوا أن يستخدموها أيضاً في حياتهم الاجتماعية، وسيكون ذلك دافعاً لهم لاستخدام الوسائل العلمية في التفكير والتخيل والتصرفات، وهنا تظهر الحاجة للتدريب على أدوات الجودة التي تحددها الإدارة بمشاركة العمالة.

٣- المشرفون وفرق الجودة:

إن دور المشرفين في جميع المؤسسات كبير إلى حد ما، حيث أن جميع المشاكل الصغيرة الصادرة من العمالة التشغيلية أو الموظفين تُعرض على المشرفين لوضع علاج لها وإصدار توجيهات بشأنها، وفي نفس الوقت مطلوب منهم تحقيق أهداف الإنتاجية ومستوى الجودة المحددة بواسطة الإدارة، وبالتالي

فهم على صلة قوية أيضاً بالإدارة، وهنا تظهر مسؤولية المشرفين الشاملة، وهم يعتبروا أيضاً حلقة الوصل بين الإدارة والعاملين، ومن جانب آخر فهم يمثلون أيضاً حائزاً بينهما، وهذا يدعو إلى الاهتمام بدور المشرفين في الجودة الشاملة وتحديد علاقتهم بفرق الجودة.

في الحقيقة، فرق الجودة سوف تكون لها الدور المهم في علاج المشاكل والتحسين وسوف تعزز دور المشرفين بحيث يكونوا مدربين وقادة لفرق الجودة، وسيؤدي هذا حتماً إلى تطوير المشرفين أنفسهم، علماً بأنه يجب أن يفهم جيداً أن فرق الجودة ليست إحصائياً للمستوى التشغيلي منعزلاً عن الإدارة، بل على العكس تماماً فإن فرق الجودة تمثل العمود الفقري لتطوير القدرات الإدارية.

٤- الدور اليقظ لفرق الجودة في التفاصيل:

إن التفوق والتميز والمنافسة لأي مؤسسة يمكن تحقيقه باتجاهين:

الاتجاه الأول: يقع على عاتق الإدارة التي يجب أن تقوم بالدور القيادي المتجلي بالقيم والاستقامة؛ ليكونوا قدوة متميزة للعاملين.

الاتجاه الثاني: هو دور العاملين نحو السعي الحثيث للإمام بالتفاصيل، ولتحقيق النجاح يجب أن يتم التعايش والتمازج بين الاتجاهين، وقد يبدو أنها متناقضان، والحقيقة أنها متكاملان.

هنا يبرز الدور المهم والضروري لفرق الجودة التي يجب أن يكون لها الكفاءة على الغوص في التفاصيل لتتبع إجراءات وخطوات العمليات ليصلوا إلى المواقع التي تمكنهم من المساهمة الجادة في التحسين، وبحيث تتحقق فيهم هذه المقولة: "إن أفضل الخبراء في الأعمال التشغيلية هم العمال أنفسهم".

٥- عملية بناء الإنسان:

حينما توقع الإدارة أن عمالة المستوى التشغيلي في الخطوط الأمامية يعتبروا أهم الموارد البشرية للمؤسسة، فسيكون ذلك دافعاً لهم على الاهتمام ببناء الإنسان، وأن فرق الجودة تمثل عنصراً مهماً في هذا الشأن، وبذلك يتم وضع نظم للتعليم والتدريب والجوانب الإنسانية والاجتماعية والصحية والرياضية والنفسية، بمعنى الاهتمام بجميع الجوانب التي تنهض بالإنسان (كونه إنسان) بغض النظر عن مستواه الوظيفي في المؤسسة.

٥) التعليم المكثف:

إن نشاط التعليم مهمٌ لدفع جميع العاملين للاستفادة من قدراتهم الذهنية، بمعنى آخر فهو اكتشاف للطاقات الكامنة للعقول والتي لا حدود لها، وفي ظل تطبيق منهجية الجودة الشاملة يتسع هذا المعنى إلى التعليم المكثف (Intensive Education).

إن الاعتقاد بأن عطاء العقول البشرية لا حدود له، يعتبر أهم مبدأ في العملية التعليمية والتدريب، وهو الفرق الحيوي الذي تتميز به شركة عن شركة مثيلة لها.

إن أهم غرض للتعليم هو تغيير أسلوب تفكير الناس لإيجاد الرغبة والقدرة لديهم للارتقاء بأنفسهم، وذلك يتطلب الثقة في الناس وقدراتهم على الاستفادة من طاقاتهم الذهنية لمصلحة الشركة، وبصفة مستمرة للتعليم والنمو.

استخدام العقول في التدريب المكثف:

كلنا نعلم الجهد الضخم المطلوب للاستعداد للدورات الأولمبية والفترات الطويلة اللازمة لذلك، وهذا هو ما تصوره اليابانيون لإعداد الناس لشركاتهم، ومن الأقوال القيمة في هذا الشأن، قول لكونوسكي ماتسوشييتا (Konosuke Matsushita): "قبل صناعة المنتجات يجب علينا صناعة الرجال" وفي قول لإدارة هوليتباكارد (Hewlett Packard Corporation) لمجموعة من المديرين الإيطاليين أثناء زيارتهم لها "لزمنا طويل كنا نعتقد أننا قدمنا كثيراً من التعليم، ولكن مع تطبيق الجودة الشاملة تأكد لنا أننا لم نقدم في هذا الشأن ما فيه الكفاية" إن التعليم يمثل القيمة المضافة بصفة مستمرة للناس، ومن ثم تنتقل هذه القيم منهم إلى العمليات إلى الشركة، وبالتالي فإن إدارة الشركة مطالبة بتحقيق الاستفادة القصوى من عقول الموارد البشرية المتاحة لديها ومن غيرها.

الملاح الأساسية للتدريب:

١- تنمية العلاقات الإنسانية:

إن العملية التعليمية تعتمد على الناس أكثر من اعتمادها على الأساليب التكنولوجية، وبإمكان الناس أن يقدموا فوائد كثيرة لشركاتهم، وذلك بانداماجهم وتفاعلهم مع أنظمة هذه الشركات، وإن تأدية عملية التدريب بكفاءة لا يكفي ذلك وحده لتقديم الفوائد المرجوة، فإن نجاح هذه العملية يتطلب السلوك الفعال لنقل العلم بين الناس بعضهم البعض حتى أثناء تأديتهم للعمل اليومي.

٢- التأكيد على التزام المؤسسة:

إن التعليم يشكل مسؤولية أساسية للمؤسسة كما يتم في العائلة، وبالتأكيد على تطوير أفرادها باستثمار أبعدي للوقت والطاقة، وإن التنسيق بين الأفراد المدربة جيداً والمدربين يعزز العملية التعليمية، وخاصة في إطار التوظيف طويل المدى، وهذا يكسب المؤسسة ازدهاراً وسمعة متميزة في التزامها الفعلي بتعليم أفرادها، وإن تدفق الاتصالات يضيف قيمة تعليمية لا نهاية لها.

٣- الاستمرارية والمرونة:

إن المؤسسة في ظل الأسواق المتقلبة ليس من المفيد لها ولا لأفرادها أن يتم حصر التدريب على مهمة محددة، قد تصبح سريعاً مهجورة أو مهملة، وفي الجودة الشاملة فإن المؤسسة أو الشركة تقدم دورات تدريب متعددة ومتطورة لأفرادها، باستخدام دورة التحسين المستمر وما يتضمنها من

دراسة النتائج ومردود الأثر، وأخذ التدابير اللازمة بمرونة عالية، ومن هذا المنطلق يعتبر التعليم عملية مستمرة، وقد يتم ذلك بصورة غير رسمية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التدريب على المدى الطويل.

٤- توليد أهداف متعددة:

إن للتعليم عدة أغراض تعتمد على تعدد المطالب والتغير والتحسين المستمر، مثل: جودة المنتجات/ الإنتاجية/ علاقات الأفراد/ الابتكارات العلمية/ وفي الشركات المهمة بالجودة الشاملة يتم التدريب على علاج المشاكل والبحث عنها، ودراسة أسبابها لإزالتها.

أساليب التعليم المكثف:

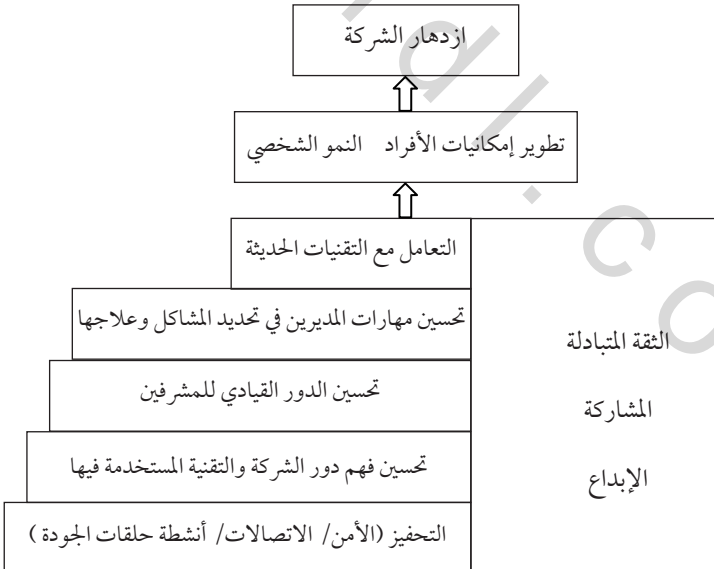
يوجد أساليب وإجراءات كثيرة للتعليم، علماً بأن مراقبة الجودة تعتبر من الموضوعات العامة التي يمكن أن تتضمن جميع مجالات التدريب الأخرى. إن التدريب على رأس العمل (On the Job Training) يجب أن يعطي له اهتماماً كبيراً لتعويض النقص في التدريب النظري، مع العلم أن هذا الأسلوب من التدريب يعرف باختصار بـ (OJT) هو في حد ذاته غير كاف، ويجب ألا ننسى أن عملية التعليم تعتمد اعتماداً كبيراً على استعداد وإمكانيات وملكات المتعلم نفسه.

فيما يلي بعض مجالات ووسائل التعليم:

- تحسين المعرفة- الوسائل (كتب علمية/ أفلام وشرائح/ زيارة مواقع العمل/ مواد متخصصة/ ...).

- تطوير المهارات- وسائل التدريب (تعليمات/ تدريب عملي/ ممارسة فعلية/ ...).
- تحسين ورفع الروح المعنوية- الوسائل (التعريف بطبيعة العمل/ العمل الجماعي/ التدريب ذو الحساسية/ ...).
- تحسين عمليات الإبداع- الوسائل (العصف الذهني/ حالات ومواقف ولعب عن العمل/ ...).
- بناء الإنسان- الوسائل (حلقات الجودة/ العمل الجماعي/ أدوات الجودة الشاملة/ ...).

عملية تطوير الموارد البشرية:



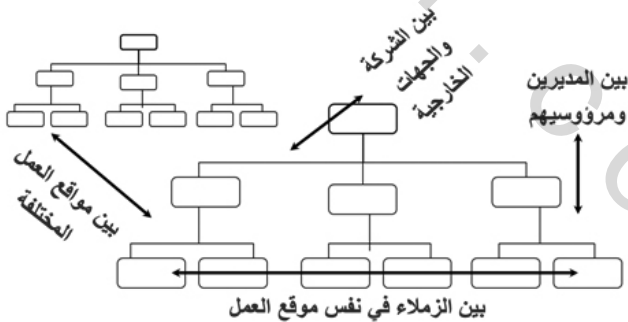
١- استخدام الاتصالات في العملية التعليمية:

يجب أن تكون العملية التعليمية مستمرة وفعالة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب على أدوات تدفق الاتصالات، بحيث يتم تدفق المعلومات لكل فرد في الشركة في الوقت المناسب وبالكم المناسب.

إن مجرد تدفق المعلومات بهذه الصورة يتضمن قيمة تعليمية سوف تساهم في تنمية القدرات، وتزيد نطاق العمل وضوحاً بالنسبة لاحتياجات الشركة، كما تساعد على تحسين ملكات الإبداع والتحفيز.

ولتعظيم هذه القيمة التعليمية، يجب أن يكون هذا التدفق للمعلومات غنياً على قدر الإمكان، وذلك يتطلب أن يكون لدى مديعي الأنباء دراية واضحة بأهمية الاتصالات بين زملائهم أو مساعديهم ومرؤوسيهـم.

وفيما يلي أهم مجالات الاتصالات:



إن القيمة التعليمية لتدفق المعلومات لن تؤتي ثمارها إلا إن هيأت الشركة البيئة والعناصر اللازمة للتطوير، وأهمها العنصران التاليان:

٢- التوجه الذهني لمذيعي المعلومات ومستقبلها:

يجب أن يكون توجه المستقبلين للمعلومات الحرص على استيعاب والاحتفاظ بجميع المعلومات التي وصلت إليهم، ويجب على مذييعي المعلومات أن يكون لديهم الحماس لنقل المعلومات والخبرات التي لديهم، بما في ذلك مبررات قرارات تنفيذ أعمال معينة أو تركها.

٣- الثقافة والعادات الإدارية للشركة:

- يجب تقديم فرص لتقنية تدفق الاتصالات.
- يجب التخطيط للمسار الوظيفي ومتغيراته.
- يجب وضوح التكليف بتأدية مهام العمل المختلفة.
- وبعبارة مختصرة، فإن الشركة في ظل الجودة الشاملة تعتبر جامعة يُمنح فيها الموظفون فرصاً مستمرة للتعليم.

إن مراقبة الجودة يجب أن تتواءم مع التعليم، من خلال الدراسات المستمرة لمشاكل العمل، والمواقف التي تؤدي إلى زيادة مستوى الوعي بالأعمال الجارية، وإمكانيات الأفراد للمراقبة والتحسين المستمر، وبالتالي يصبح التعليم المكثف جزءاً من الأنشطة اليومية.

٤- الوظيفة الهامة لمخطط المسار الوظيفي:

إن خطة التطوير في المسار الوظيفي تعتبر أساساً لأنشطة التعليم في إطار الجودة الشاملة، وبدون هذه الخطة فسوف نفتقد للمرجعية اللازمة لتحديد الأنشطة التعليمية المطلوبة لكل مدير أو فرد في الشركة.

والمثال التالي يوضح خطة تطوير مندوب مبيعات لمدة ١٠ سنوات:

الاسم		الوظيفة الحالية		الوحدة التنظيمية		المرتبة الحالية			
		مندوب مبيعات		إدارة المبيعات		٦			
السنة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
المرتبة		٦		٥		٤		٣	
الإدارة		إدارة المبيعات		مشروع (س) أو فرع		الإدارة التجارية		إدارة التسويق	
مهمة الوظيفة		بيع السلع الأساسية		مراقبة الإنتاج		مراقبة المبيعات		التخطيط للمنتجات الجديدة	
التنمية الذاتية		اختبارات لأفراد المبيعات		اختبارات في مراقبة الإنتاج		التدريب على أعمال الإمداد		اختبار في التسويق	

إن عملية إعداد خطط تطوير المسارات الوظيفية تتطلب تجهيز جداول للمهارات والقدرات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة (المراتب)، وذلك للأنشطة الرئيسية.

دور مكاتب التعليم:

إن لمكاتب التعليم دوراً مهماً في العملية التعليمية، فيجب أولاً أن يكون لها القدرة على تحقيق التوافق بين سياسة تطوير الموارد البشرية وبين الاحتياجات الفعلية للمجالات المختلفة، بالإضافة لتقديم الدعم والنصح

أثناء تطبيق السياسة التعليمية، بحيث يتم تحقيق ذلك إما من خلال المشورة المباشرة من مدراء الأقسام، أو من خلال برامج التعليم والتدريب الداخلية والخارجية، وكذلك من خلال تشجيع الأفراد على التنمية الذاتية، وفيما يلي عرض ملخص عن دور مكاتب التعليم:

١- إنشاء ومراقبة نظام تطوير الموارد البشرية:

- تفهم سياسة الإدارة العليا لتطوير الموارد البشرية.
- إعداد نظام تطوير الموارد البشرية.
- تحديد مسؤوليات الإدارة والمشرفين نحو تطوير مرؤوسيهم.
- تنظيم نظام التعليم.
- إنشاء تعليمات وأسس ونمطيات النظام التعليمي.
- إعداد الميزانية التقديرية للتعليم.
- إعداد خطط تطوير المسار الوظيفي على المدى الطويل والمتوسط.
- تقييم خطط التعليم في مواقع العمل الفعلية.

٢- تحديد الاحتياجات التعليمية للموارد البشرية:

- تحديد الاحتياجات التعليمية أو القصور في ضوء سياسة الإدارة العليا والموقف التنظيمي والتحليلات الفنية والتكنولوجية.
- تحديد أولويات الاحتياجات السابقة على أساس الأهمية، وبناءً على تحليل التنظيم الداخلي.
- إعداد برنامج تنفيذ الدورة التدريبية والتعليمية المتضمن ما يلي:

■ اختيار المشاركين.

■ اختيار المعلمين والمدرسين.

■ فترات التعليم.

■ الميزانية.

■ الأهداف.

٣- تقديم الدعم والمشورة للإدارة والمشرفين في مواقع العمل الفعلية:

● إمداد كل مدير ومشرف بالأدوات والوسائل وإجراءات (OJT).

● تطبيق المشورة في تطبيق (OJT) لتطوير فعاليتهم.

● إمداد المواقع بالمواد التعليمية اللازمة لتطبيق (OJT).

٤- إنشاء وتطبيق البرامج التعليمية:

● إنشاء برامج التعليم الداخلي مع مراعاة المستويات المختلفة من المهارة والمجالات التكنولوجية.

● إنشاء برامج المشاركة مع الجهات الخارجية.

● إعداد البرامج السابقة على المدى الطويل والمتوسط.

٥- دعم نشاط التطوير الذاتي:

● تحفيز جميع الأفراد على التنمية الذاتية.

● تشجيع الأفراد على المشاركة في برامج تنمية الإنسان.

- حث الأفراد وتعريفهم بأهمية برامج تنمية الإنسان، وذلك بعرض النتائج الإيجابية المتوقعة.

٦) إدارة المنتج/ أو الخدمة:

إن هذا الموضوع يطول شرحه، ولكنه خارج نطاق هذا الكتاب، علماً بأنه يبدأ بدراسة وبحوث السوق، ويتخلله علاقات مع الموردين، والتصميم والتخطيط لتنفيذ ومراقبة عمليات الانتاج (أو الخدمة) التي تمثل قلب عمليات المؤسسة (Core Processes)، والتوزيع على العملاء، وينتهي بالخدمة بعد البيع، ونظراً لأهميته في مجال التحسين المستمر الذي هو جوهر الجودة الشاملة، فسوف يتم التركيز على تطوير المنتج/ أو الخدمة، وإلقاء الضوء عليه بعرض نبذة مختصرة عن عنصره، وهما التطوير الذاتي التكنولوجي، ونقل التكنولوجيا الخارجية.

التطوير الذاتي التكنولوجي:

هذا العنصر يلزم لنجاحه وجود إمكانيات (R&D) البحث والتطوير في داخل المؤسسة من العلماء والمعامل وأدوات البحث العلمي Research & Development، وذلك يتطلب تكاليف باهظة على الأغلب، ولذلك ينصح بتكوين هذا النشاط إما في المؤسسات العملاقة، أو على مستوى الحكومات، على أن يتم التنسيق بينهما وبين الجامعات والمعاهد العلمية المتخصصة، بحيث يتم عمل بحوث مستمرة لتطوير الصناعات والأساليب والأنظمة

الفنية في مجالات مختلفة، مثل صناعة البلاستيك أو الصناعات الحديدية أو الإلكترونية أو صناعة البناء أو صناعات الفضاء....

وفي ظل هذه البحوث، تظهر منتجات وأساليب وتقنيات جديدة يتم تسويقها للمصانع والجهات المستخدمة؛ لتقوم بدورها بدراسة إنتاجها بكميات اقتصادية طبقاً لاحتياجات الأسواق.

نقل التكنولوجيا الخارجية:

هذا الاتجاه هو الغالب في العالم في معظم المؤسسات التي تلجأ إلى التطوير التكنولوجي، وذلك بجلب الأساليب التكنولوجية المتطورة إلى داخل المؤسسة، وما يلزم من دراسات فنية واقتصادية وإدارية، لضمان نجاح استخدام هذه الأساليب بحيث تتوافق وتناسب مع باقي عناصر الإنتاج أو الخدمة.

إن في هذا الاتجاه يتم التسابق بين الشركات والمؤسسات المختلفة على سرعة التعامل مع هذه الأساليب المتطورة، بمعنى تقليل الفترة بين ظهور التطور التكنولوجي وبين استخدامه الفعلي، ولتحقيق ذلك؛ يلزم الاستمرار في متابعة التطور التكنولوجي في مجال العمل وبصورة فعالة، وكذلك ضرورة وجود الآلية والإمكانات، وخاصة البشرية منها القادرة على نقل هذه التكنولوجيا في وقتها المناسب، وبصورة صحيحة.

إن مواكبة التقدم التكنولوجي في العالم، يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة مع مراكز البحوث المتخصصة، سواء بالإنترنت أو الدورات العلمية، أو أي وسيلة أخرى مناسبة.



• العمل اليومي الروتيني هو البوتقة التي تتفاعل فيها أعمال الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية والموظفين؛ لذا يلزم فهمهما بعمق لتقوية وتنمية هذا التفاعل

- الإدارة الواعية تهتم بأنشطة التحسين كما تهتم بأنشطة التشغيل والوقاية والصيانة
- الجودة/ والسعر (التكلفة)/ والتسليم (الوقت) هي العناصر الأساسية لإرضاء العميل
- تغطية الفجوات يتطلب تضافر جهود الجميع، بالتركيز على عدد محدد من الأولويات، وبتفعيل استخدام دورة ومنهجية التحسين المستمر
- التحقق الدوري من سلامة التطبيق والتقييم المستمر أنشطة يغفل عنها كثير من الناس
- العمل اليومي الروتيني يلزم لنجاحه وضوح الأهداف اليومية والمهام وأساليب العمل مع ربطها بالأهداف طويلة ومتوسطة المدى
- علينا بحسن الأداء في تطبيق التوصيات التحسينية الناتجة عن دراسات فرق الجودة
- التأكد من أن القياس ومؤشرات الجودة وتحديثها مرتبط بإرضاء العميل
- لا تنس توثيق التحسينات ونشرها والتحفيز عليها
- كل رئيس مهما كان موقعه عليه أن يتفقد بنفسه العمل اليومي، ليتأكد من تحقيق المستهدفات، ويقدم الدعم للتحسين والمشاركة في علاج المشاكل
- استثمروا العقول بالتدريب النظري وعلى رأس العمل والتعليم المكثف لرفع كفاءة جميع الأفراد
- فرق الجودة إبداع عملي لاستثمار الموارد البشرية؛ لذا يلزم تنظيمها ودعمها وتحفيزها
- تقنية التصرف الآتي (JIT) من أفضل إبداعات الإدارة اليابانية
- تطوير الأفراد يتم تنظيمه من خلال التخطيط المتميز للمسارات الوظيفية