

الفصل الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1. فوائد تطبيق الجودة الشاملة:

يؤدي تطبيق الجودة الشاملة على مستوى الأفراد والشركات إلى الحصول على عدة فوائد يمكن اختصارها في النقاط الآتية:

- تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل الشركات، ويترتب عن ذلك تعزيز الثقة في النفس.
- تقليل التكاليف بتقليل المنتجات المعيبة وتحسين أداء جميع المصالح وهيكل الشركة.
- تحقيق مستويات مقبولة من رضا الزبائن.
- حل المشاكل بطرق مستحدثة مع الاستعانة بآراء العاملين وأفكارهم الإبداعية في جميع المستويات الوظيفية.

- إعداد بيئة مساعدة على العمل، وتحقيق المزيد من الفخر والرضا لأفراد المؤسسة.
- يساعد تطبيق الجودة في المؤسسة على تطبيق الإجراءات والتعليمات بشكل سليم وصحيح.
- العمل على تنشيط دور الموارد البشرية في المؤسسة وتحفيزهم ونشر المنافسة بينهم.
- تنمية العمل الجماعي وفكر الفريق الواحد، وقدرة أي عضو فيه على إبداء الرأي وصنع القرار.

2. أهداف تطبيق الجودة الشاملة :

ترغب المؤسسة من جراء تطبيق الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من الأهداف التي يصعب شملها، وحسب " ديفيد هويل " " David Hoyle " يمكن ذكر بعض هذه الأهداف من خلال النقاط التالية:

- التركيز على احتياجات السوق، ومن ثمة تحويلها إلى تصاميم قابلة للتنفيذ.
- تقديم السلع والخدمات بما يوافق احتياجات ورغبات المستهلكين.
- وضع إجراءات سهلة الفهم والتطبيق لجميع أفراد المؤسسة.
- تحسين أدوات القياس في سبيل تطوير الأداء الكلي للمؤسسة.
- العمل على أن يكون التطوير والتحسين بصفة مستمرة دون توقف، خاصة أن المنافسين يقومون بنفس الشيء.

- وضع أنظمة قادرة على تتبع الهدر وأسبابه، وإصلاح ما يجب إصلاحه من أنظمة الإنتاج.

3. متطلبات تطبيق الجودة الشاملة:

1.3 إعادة تفعيل العوامل المؤثرة في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية:

إن اتخاذ قرار تفعيل إحدى مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يتطلب تهيئة الجو العام للثقافة التنظيمية للمنظمة من أجل تقبل هذا التغيير أو التطور في الأداء، ولا بد من الاهتمام بخلق ثقافة جديدة تعتمد على روتين عمل جديد، بالإضافة إلى العادات والطقوس الموروثة على أساليب الإدارة التقليدية، إضافة إلى توضيح الرموز والإشارات ولغة الخطاب الجديدة التي تتضمن مصطلحات جديدة، قد يكون البعض منها ضمن التراث والقصص الشعبية المتوارثة في الموقع الجغرافي للمنظمة.

من الأمور المهمة كذلك، هو الإلمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتصنيف المنظمة بحسب نشاطها الرئيسي، حجمها وعمرها، بالإضافة إلى طبيعة الأهداف التي تتبناها.

2.3 التعليم والتدريب:

قبل البدء بتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يتم تدريب جميع العمال والموظفين الإداريين على الطرق والأساليب الجديدة في الإدارة والتنظيم، حيث يتم إعداد العديد من الدورات التدريبية المتخصصة بحسب الوظائف المختلفة بالمنظمة، وبحسب مستويات الأفراد/ من القاعدة وإلى غاية الإدارة العليا.

3.3 دعم وتأييد الإدارة العليا:

لا يمكن البدء بإجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون دعم مادي ومعنوي للإدارة العليا، فلا بد أن تقتنع الإدارة العليا بمدى أهمية وجدية العملية، وبالتالي دعمها بكل الوسائل من أجل إنجاحها، كما أن نجاحها لا يتم دون تنسيق جهود الأفراد، ووضعها في مسار مشترك.

4.3 الاستعانة بالاستشاريين:

سواء كانوا أفراداً متخصصين وخبراء في الميدان، أو فرق ومؤسسات استشارية يقومون بمراقبة المنظمة في المراحل الأولى من تطبيق البرنامج، وتقديم جميع الملاحظات والتشخيصات اللازمة لحل المشاكل المبدئية التي عادة ما تكون معظمتها أكبر من المشاكل اللاحقة.

5.3 التشجيع والتحفيز:

من أجل نجاح البرنامج واستمراره، لابد من وضع نظام تحفيزي لجميع المشاركين، وسواء كانت هذه التحفيزات معنوية أو مادية، فإن ذلك سوف يخلق الحماس والشعور بالانتماء، والثقة تجاه ما تقوم به الإدارة العليا.

6.3 مشاركة أفكار الجودة مع المستهلكين والموردين:

من أهم متطلبات الجودة هو تصميم منتجات وخدمات توافق توجهات المستهلك وتطلعاتهم، مع تقديم خدمات ما بعد البيع، كما تتطلب العملية كذلك مشاركة المورد، فهو ليس منافساً للمؤسسة، بل هو شريك لها يعمل على توريد المواد الأولية والوسيطة بجودة عالية، وحسب المواصفات المطلوبة لذلك،

فالمؤسسة في تشاور دائم معهم، لذلك يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إزالة تلك الحواجز المتعلقة بالاتصالات، وجعل الوصول إلى المورد و الزبون بكل سهولة.

4. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يختلف تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظمة إلى أخرى، وهي تستدعي مدة زمنية معينة قد تصل الخمسة سنوات، تمر خلالها المنظمة بعدة مراحل يمكن إيجازها في مايلي:

1.4 المرحلة الصفرية (التهيئة والاعداد):

تتميز هذه المرحلة بحساسيتها تجاه نشر ثقافة الجودة وقبول التغيير، حيث تم اعتمادها في البداية من طرف الادارة العليا التي تقوم بالالتزام بتوفير جميع الموارد اللازمة لتنفيذ العملية في مخطط يمتد لعدة أشهر أو سنوات، ويدخل في نفس الإطار توفير المستشاريين والخبراء الداخليين والخارجيين، وتشكيل هيئة للجودة تتضمن مختلف الفاعلين، ومن بينهم بالطبع، افراد من الإدارة العليا.

كما يتم إعادة صياغة رؤية ورسالة المنظمة بشكل واضح ومختصر، بما يستجيب لتطلعاتها المستقبلية، لا سيما في مجال الجودة الشاملة، والاعتناء بمتطلبات الزبائن.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تحديد معالم سياسة المنظمة القادمة، كالمحافظة على اليد العاملة ضمن مخطط إدارة الجودة الشاملة وتحسين الإنتاجية ، والعمل على تحديد الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، بما يناسب القدرات المالية والمادية المتوفرة، ويدخل في إطار سياسة المنظمة العلاقة مع الزبائن، وأساليب الضبط الاحصائي وتوحيد المصطلحات، ولغة التواصل بين مختلف العناصر الفاعلة في المنظمة.

2.4 مرحلة التخطيط:

في هذه المرحلة، يتم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها في مرحلة الإعداد، وذلك من أجل تحديد استراتيجية مفصلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تشمل هذه الاستراتيجية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من خلال تحديد عناصر القوة والضعف، بالإضافة إلى تحليل عناصر البيئة الخارجية من خلال البحث في الفرص المتاحة والتهديدات القادمة.

وفي آخر هذه المرحلة، تعتمد الادارة العليا الخطط الاستراتيجية والتنفيذية المقترحة، وتخصص لها الموارد المادية والبشرية اللازمة.

3.4 مرحلة التطبيق التجريبي:

يتم في هذه المرحلة تطبيق مشاريع الجودة بشكل محدد، يتم من خلالها التدريب على أدوات الجودة الشاملة وأساليبها، وتطبيق الدروس النظرية على برامج التحسين التشغيلية.

4.4 مرحلة المتابعة والتقييم:

تقوم المنظمة بإجراء عملية تقييم ذاتي عن طريق الموظفين والعاملين بها، كما يمكنها كذلك اللجوء إلى خبرات خارجية إن دعت الضرورة ذلك.

5.4 مرحلة تبادل الخبرات ونشرها: تستضيف المنظمة منظمات أخرى من أجل عرض خبراتها ونتائجها الايجابية ، في تحسين الأداء بعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وباختصار يصبح لدى المنظمة، في هذه المرحلة، مجالا واسعا وخصبا من التجارب التي يمكن مشاركتها بين الأفراد داخل المنظمة، أو مع منظمات أخرى، وذلك في إطار تبادل الخبرات وتحسينها.

5. مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تصنيف المنظمات بحسب مستوى تبني إدارة الجودة الشاملة إلى ستة مستويات، نوجزها فيما يلي:

- مستوى غير الملتزمين
- مستوى المترددين
- مستوى مستخدمي الأدوات
- مستوى منفذي التحسينات
- مستوى رابحي الجوائز
- المستوى العالمي