

المحور رقم (06):

تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً - مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة:

تختلف مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمدى حماسة الإدارة واقتناعها، والفترة الزمنية التي مرت على بدء التطبيق، بالإضافة إلى طبيعة ومدى توفر الموارد في هذا المجال. وتقسم مستويات التبني إلى:

1- مستوى غير الملتزمون Uncommitted: يشمل كافة المنظمات الحاصلة على نظام إدارة الجودة **ISO 9000** والتي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم وأدوات إدارة الجودة لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة. فالمنظمات هنا غير ملتزمة لأنه ليس لديها خطط طويلة الأمد لتحسين الجودة. حيث تدافع إدارة المنظمات في هذا المستوى عن سبب عدم تطوير أنظمة الجودة الشاملة لديهم بأنهم يحققون أرباحاً جيدة بدون تطبيق أية مفاهيم جديدة، الأمر الذي قد يكون صحيحاً على المدى القصير.

2- مستوى المترددون Drifters: يتصف بمحدثة عهد المنظمات بتحسينات الجودة (3 سنوات فأقل). وهي منظمات مترددة لكونها على استعداد للتحويل من برنامج الجودة إلى برنامج آخر.

3- مستوى مستخدموا الأدوات Tools-Pushers: وجود خبرة لدى المنظمات في تحسين الجودة (من 3-5 سنوات عادةً)، حيث تجرب المنظمات هنا استخدام طريقة جديدة، كما وتستخدم الأساليب الإحصائية لضبط العمليات.

4- مستوى منفذو التحسينات Improvers: تصل إليه المنظمات بعد مضي (5-8 سنوات) من ممارسة عملية تحسين الجودة، حيث تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل، وتُدرك أهمية التحسين المستمر للجودة.

إلا أن المنظمات لا تزال تعتمد على أفراد قليلين للمحافظة على سير واتجاه عملية التحسين، وهناك احتمالاً للتراجع وفقدان الحماس في حالة ترك هؤلاء الأفراد العمل في المنظمة.

5- مستوى راجحو الجوائز Award Winners: تصل المنظمة هنا إلى مرحلة تكون فيها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة مثل جائزة ديمنج، وجائزة مالكوم بالدرج، والجائزة الأوروبية، ... (مرحلة ناضجة من إدارة الجودة الشاملة من حيث طبيعة الثقافة والقيم واندماج العاملين).

6- المستوى العالمي World Class: يتصف بالتكامل بين تحسينات الجودة واستراتيجيات الأعمال من أجل إرضاء العميل وإسعاده (تأخذ أكثر من عشرة سنوات من التطبيق). وهنا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة لإدارة كافة الأعمال في كافة المنظمات التي وصلت إلى هذا المستوى.

يمكن القول بأن معظم المنظمات التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة لا تزال إما في المستوى الأول أو الثاني، حيث يقل عدد تلك المنظمات كلما ارتفعنا في المستوى وصولاً إلى المستوى العالمي.

ثانياً - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تختلف مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف المنظمة نفسها وتعتمد على قدرات ومعرفة وتجارب الأفراد المشاركين في هذه العملية ولأن إدارة الجودة الشاملة عملية معقدة تتغير التقنيات المستخدمة فيها و منه لا توجد طريقة واحدة فقط لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي هذا الإطار ذكر **J.Jalbonski** أن هناك خمس مراحل لانجاز ناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة وهي:

1- المرحلة الصفرية (الإعداد):

تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:

✓ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة : في هذه الخطوة تحدد إدارة المنظمة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بحكم أن لديها اتجاهات إيجابية لهذا المسعى ودراية مبدئية به.

- ✓ تدريب المدربين على إدارة الجودة الشاملة: ويشمل هذا التدريب الجوانب الضرورية لإدارة الجودة.
- ✓ صياغة رؤية المنظمة: وهناك يتم صياغة ما تطمح له المنظمة مستقبلا وهي رؤية إستراتيجية ومنهج إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق هذه الإستراتيجية.

2- مرحلة التخطيط:

- و يتم في هذه المرحلة ما يلي:
- ✓ اختيار أعضاء لجنة الجودة: والتي تضم مدير المنظمة وممثلين على مستوى عال والتي تنوي توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة والتي من أهم مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية و التغلب على مقاومة التغيير.
- ✓ اختيار مستشار للجودة: غالبا يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا و يكون يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة.
- ✓ تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار: لقد أشرنا سابقا لتدريب لجنة الجودة أما المستشار فيجب أن يحصل على تدريب مكثف حول قضايا الجودة الشاملة، من خلال هذه الخطوة يتم المصادقة على خطة التطبيق كما يتم تحديد هيكل الدعم و الموارد اللازمة لتنفيذه.

3- مرحلة التقييم:

- وتشمل هذه المرحلة ما يلي:
- ✓ التقييم الذاتي: والذي الهدف منه معرفة وعي و إدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ التقييم التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية و تلك المرغوب فيها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تقييم رأي الزبائن: لمعرفة ما ينتظره الزبائن من المنظمة وهذا الأمر مهم لتقييم جوانب القوة والضعف في المنظمة.
- ✓ تقييم تكلفة الجودة: وهي تقييم التكاليف المالية للجودة.

4- مرحلة التنفيذ:

- والتي تحتوي على الخطوات التالية:
- ✓ اختيار من سيتولى التدريب بالمنظمة: والتي يتم من خلالها اختيار المدربين للمؤسسة على أساس المصداقية و الالتزام القوي بتطوير المنظمة و يتم تدريبهم بواسطة خبير خارجي و بعد عملية التدريب هذه يتولى المدربين مسؤولية التدريب بالمنظمة فيما يتعلق بقضايا الجودة الشاملة.
- ✓ تدريب المدربين و الرؤوسين: و الذي يتضمن ما يلي :
- الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات فيما يتعلق بمهارات بناء الفرق وديناميكية الجماعة الاتصال، وحل المشاكل.
- تشكيل فرق العمل: و يتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات و إعطاء الاقتراحات و الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة فيما يتعلق بمجال الجودة.

5- مرحلة تبادل و نشر الخبرات:

- و تمثل مرحلة الحصاد و مرحلة استثمار الخبرات والنجاحات لمزيد من الثقة والتحفيز ويتم فيها:
- ✓ دعوة جميع وحدات المنظمة و فروعها وجميع التعاملين معها من زبائن وموردين للمشاركة في عملية التحسين و اقتناعهم بالمازيا التي تعود عليهم من وراء ذلك.
- ✓ إعلام كل الوحدات بنتائج إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر حيث يقوم مجلس الإدارة بهذه الدعوة و يتولى الرؤساء شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها، وتوجيه الدعوة إلى الموردين لحضور جلسات مجلس الإدارة للحصول على تأييدهم لها ثم تنفيذه باعتبار أن نجاح الجودة الشاملة لا يتحقق بدونهم.