

المحاضرة الثالثة:

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إ.ج.ش يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق، و بالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ فإن على إدارة المؤسسة العمل على تغيير ثقافتها التنظيمية و قيمها و تعديل هيكلها التنظيمي و توجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع المفهوم الجديد.

أولا- المتطلبات:

من أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق إ.ج.ش، مايلي:

1. دعم و تأييد الإدارة العليا:

من أهم متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو إلتزام و إقناع الإدارة العليا في المؤسسة، فهو ضرورة حتمية من أجل التطوير و التحسين المستمر ، و من ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح و التفوق على المنافسين في السوق. إذ يجب على الإدارة تبني هذا المفهوم الجديد (إ.ج.ش).

2. التركيز على العميل:

على المؤسسة أن تمنح زبائنها منتجات (سلع ، خدمات) ذات جودة تقابل بدورها إحتياجاتهم ، وبأسعار معقولة ، وتسليمها لهم في الوقت المحدد ، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ذلك لا بد عليها أن تراجع نظام الجودة للنظر في مدى ملائمته للتغيرات في متطلبات الزبون وتوقعاته المتغيرة بإستمرار أي أن الهدف الأساسي التركيز على رضا الزبون وليس الربحية.

3. التعاون و روح الفريق:

ينبغي توفر مناخ التعاون و روح الفريق و العمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة و ذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساسا على فرق العمل. إن تبني إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة مشاركة فعلية في جهود تحسين الجودة و الإنتاجية، و في مناقشة و وضع الأهداف و الخطط و غيرها مما له علاقة بأداء المؤسسة، حيث يساهم جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية كل حسب تخصصه في وضع و إعداد أهداف و خطط المؤسسة.

4. ممارسة النمط القيادي المناسب:

إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إ.ج.ش هو النمط الديمقراطي، و الذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف و إتخاذ القرارات و التوسع في تفويض الصلاحيات. أما النمط الديكتاتوري و الذي يعتمد على الإتصال من الأعلى إلى أسفل، و على فرض الأوامر و التعليمات ، فهو لا يناسب الأسلوب الجديد (إ.ج.ش).

5. وجود نظام للقياس:

من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج و الانحرافات في الوقت المناسب و اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

6. فعالية نظام الإتصالات:

من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للإتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس و المرؤوسين، أو بين داخل المؤسسة و خارجها. ينبغي أن يكون نظام الإتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين و إبلاغهم و إبلاغ مرؤوسيههم بمضمونها في أقرب وقت.

ثانيا- مراحل تطبيق إ.ج.ش:

يمكن تلخيص مراحل تطبيق إ.ج.ش فيمايلي:

1. مرحلة الإعداد:

تسمى هذه المرحلة أيضا بالمرحلة الصفرية؛ لأنها تسبق مراحل البناء الحقيقي للجودة الشاملة كجزء لا يتجزأ من إدارة المنظمة. في هذه المرحلة يتم التركيز على نشر ثقافة الجودة وسط العاملين، وزيادة وعيهم بأهمية دور الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

2. مرحلة التخطيط:

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة الإعداد و تجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إ.ج.ش، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ.

و يمكن تقسيم تخطيط إ.ج.ش في هذه المرحلة إلى ثلاث مستويات أساسية:

1.2 التخطيط الإستراتيجي للجودة؛ الذي يشمل تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و صياغة الرؤيا القيادية (التي تعكس طموحات المؤسسة)، و وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى، بالإضافة إلى وضع الإستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف.

2.2 تخطيط جودة المنتج أو الخدمة؛ الذي يبدأ من تحديد العميل و متطلباته، و ينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.

3.2 تخطيط جودة العمليات؛ ضمن المواصفات المحددة سلفا.

3. مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعية، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة. و هنا تبدأ عملية تدريب العاملين في المؤسسة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، و في هذه المرحلة كذلك تقوم فرق العمل بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة و العمليات في المؤسسة.

4. مرحلة الرقابة و التقويم:

يتم بناء أنظمة الرقابة في إ.ج.ش على أساس الرقابة المتزامنة و الرقابة المرحلية و المتابعة الدقيقة أولاً بأول، بالإضافة إلى الرقابة البعدية ؛ و التي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة.

على المؤسسة في هذه المرحلة القيام بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المؤسسات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.

كما يجب على المؤسسة الإعتناء على التغذية العكسية من العملاء (الرضا، الشكاوي، مدى تلبية احتياجاتهم....إلخ).