

## المحاضرة السادسة

### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة، وتتطلب وقتاً طويلاً لاستكمال مراحلها؛ فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية وعملية متطورة ترتبط بكافة أنشطة المنظمة، وتهدف إلى تهيئة أجواء الإنتاج والعمل، وتطوير العاملين؛ لتحسين جودة المنتج، وإرضاء العملاء.

وهناك مجموعة من الخطوات الأساسية التي يمكن اتباعها في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وتتمثل بالخطوات الخمس الآتية:

١- **مرحلة الاقتناع:** أي تبني الإدارة فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث تقرر الإدارة في هذه المرحلة الرغبة في تطبيق هذا النظام، ويبدأ المديرون في تلقي برامج تدريبية متخصصة فيما يخص مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

٢- **مرحلة التخطيط:** وفيها توضع الخطط الفرعية والتفصيلية للتنفيذ، والمواد اللازمة للتطبيق.

وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار وتحديد:

- الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة.

- المقررين.

- المشرفين.

- الميزانية.

- السياسات.

- مؤشرات الأداء الرئيسية.

- الإجراءات والآليات.

- ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

٣- **مرحلة التنفيذ:** وهذا يتطلب أفراداً أكفاء يمتلكون قدرات ومهارات نوعية للتنفيذ.

٤- **مرحلة التقييم:** تنفيذ برامج الجودة بناء على الخطة الموضوعية، والأهداف المحددة؛ إذ يتم تقييم المخرجات، وتقديم التغذية الراجعة، وتعديل إعداد الخطط التصحيحية؛ بناء على التغذية الراجعة.

وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات المهمة التي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة المناخ المناسب للبدء في تحسين نظام إدارة الجودة الشاملة وفقاً للخطط الموضوعية مثل:

- ما الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟

- ماذا يجب على المنظمة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟

- ما المداخل المطبقة حالياً بالمنظمة مستهدفة تحسين الأداء؟

- ما متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنظمة؟

- ما أهم العقبات التي يمكن أن تعوق تطبيق النظام؟

٥- مرحلة تبادل الخبرات ونشرها: الاستفادة من الخبرات واستثمارها لتحقيق أهداف الجودة.

### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر المتطلبات التي نعرض لها بإيجاز فيما يلي عوامل رئيسة لتبنى فلسفة الجودة الشاملة في التطبيق العملي:

- إيمان واقتناع والتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة: يجب على الإدارة العليا أن تدرك مسؤولياتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة (الشراكة - العولمة - التكتلات الاقتصادية، وغيرها) وما ترتب على ذلك من زيادة حدة المنافسة؛ فالكثير من اللوائح والأعمال الروتينية يجب أن تتطور باعتبارها ضمن العقبات التي تحد من تطبيق الجودة الشاملة، كذلك اقتناع الإدارة بالتحسين المستمر؛ والذي يترجم في صورة خطط ومواصفات واختبارات ودعم، ثم يلي ذلك التنفيذ الفعلي.

- التركيز حول العميل: إن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات العميل في الأجل الطويل، دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير، فضلاً عن ضرورة تناسب المنتج؛ سواء أكان سلعة أم خدمة، مع احتياجات العميل؛ خارجياً كان أو داخلياً.

- استخدام الأساليب الحديثة في حل المشكلات: إدخال التحسينات والتعديلات على أساليب ونماذج حل المشكلات الإدارية ومشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج ومن أهمها:

- العصف الذهني.

- تحليل السبب والأثر.

- البرمجة الخطية.

- نظرية القرار.

- نظرية الاحتمالات.

- تحليل البيانات.

- الجداول الإحصائية.

## معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، في حين يفشل بعضها الآخر. وفي الواقع فالصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيس لفشل هذه المنظمات في عملية التطبيق إلى ما يلي:

- عجز الإدارة العليا عن توضيح ودعم التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مؤثرة على الأداء الرئيس للجودة وإغفالها حاجات العملاء الخارجيين على المدى الطويل.
- التغير المستمر في القيادات مما يحول دون السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.
- كبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم وتعارضهم في بعض الأحيان، تجعل عمليات استطلاع رضاهم تتصف بالصعوبة.
- ضعف الإمكانيات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي.
- عدم وجود استقرار في الهدف فكثيراً ما تقسم الأهداف إلى شهرية - ربع سنوية - سنوية، وغيرها، دون العمل المستمر من أجل تحسين الجودة والوفاء باحتياجات العميل ورغباته.
- التركيز على الأرباح قصيرة الأجل العامل الأساسي في المنظمات و الذي أدى إلى عدم نجاحها هو التركيز على الأرباح دون النمو والتحسين وعلى حساب الجودة.
- زيادة التكاليف زيادة تكاليف المنظومة الإنتاجية، سواء تدريب العاملين وقواعد البيانات والتكاليف الباهظة للصيانة وتجهيزات العمل والنظم الحديثة.
- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم بمعنى حركية الإدارة أو كثرة القفزات الوظيفية فيما بين المديرين.
- التدريب غير الواعي لطرق حل المشكلات واستخدام الأساليب الإحصائية؛ الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام غير السليم لها في تحليل البيانات؛ وبالتالي الوصول إلى نتائج خاطئة ومضللة.
- التخطيط قصير الأجل دون التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- فرق العمل متباعدة ولا يوجد من يسمع أو ينفذ اقتراحاتها.
- القرارات تتخذ وفقاً لمعتقدات أو أفكار أو عواطف دون الاعتماد على قواعد البيانات والمعلومات الدقيقة.