



نصل بك إلى قمة الأداء

**برامج تدريبية متخصصة
تتهادات مهنية معتمدة
إستشارات مالية و إدارية**

الإدارة بالجودة الشاملة كمدخل للتنافس والتميز

المادة التدريبية من إعداد

د / محمود محمد الضابط

عضو مجلس إدارة بمركز الخبرات الإدارية والمحاسبية / كيم

www.camecenter.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُبْحَانَكَ يَا عَلِيمُ إِنَّا إِلهًا مَا عَلِمْنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الرَّحِيمُ



Center of Accounting & Managerial Expertise
مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية

نصل بك إلى قمة الأداء

مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية

Website: www.camecenter.com

E-mail: info@camecenter.com

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
١	الوحدة الأولى : الثورة الإدارية
٥	الوحدة الثانية : مفهوم الجودة وأهم دوافعها
١٥	الوحدة الثالثة : إدارة الجودة الشاملة
٣٧	الوحدة الرابعة : من الجودة إلى الجودة الشاملة
٥٩	الوحدة الخامسة : كيف تنفذ إدارة الجودة الشاملة
٩٤	حالة دراسية : نظرية الجودة الشاملة وتطبيقها

الوحدة التدريبية الأولى :-

الثورة الإدارية

د / محمود محمد الضابط

الثورة الإدارية

THE MANAGEMENT REVOLUTION

رياح التغيير

WINDS OF CHANGE

تجتاح رياح التغيير العالم، ومع مرورها، فإنها تغير الحدود السياسية، وتدمر عوائق التجارة، وتعيد ترتيب وجه المناظر الطبيعية السياسية مما يتسبب في تغييرات هائلة . ولم يكن ممكنا الحلم منذ ٢٠ سنة، أو ١٠ سنوات، أو حتي ٥ سنوات مضت بالتحويلات التي أدخلتها: لقد انهار سور برلين، واتحدت الألمانيتان، وتجزأت تشيكوسلوفاكيا ويوغوسلافيا، وانهار الاتحاد السوفيتي، وانهار معه الستار الحديدي، في جنوب افريقيا أصبحت سياسة التمييز العنصري تاريخا، وهناك اختراقات في مبادرة السلام في الشرق الأوسط . حدث ارتخاء للحدود في كل مكان، وأزيلت قيود وتعريفات التجارة، والتحققت أوروبا الشرقية بالعالم الحر، فانتقلت ١٥ دولة من أوروبا الغربية تجاه أكبر وحدة اقتصادية، وأنتجت سوقا موحدة - الاتحاد الأوروبي، وتشارك دول أوروبية أخرى في اتفاقيات التجارة الحرة. وناقشت، أو تناقش، الولايات المتحدة، وكندا، والمكسيك، وآخرون صياغة منطقة التجارة الحرة، اعتمادا على جهود تحالفات الحماية في هذه الدول . فنحن نعيش بالفعل في اقتصاد عالمي له أسواق عالمية تواجه فيها الشركات منافسة عالمية . وكما يقول شعار إحدى الشركات، "نحن نجري أعمالا في سوق واحدة فقط : كوكب الأرض" . ومن يدري، قد يتسع السوق في المستقبل ايضا!

كما يمر العالم بتغييرات تقنية، واجتماعية ايضا . وتؤثر كل هذا التغييرات على

طريقة أداء الأعمال بقوة ليس فقط في الأسواق العالمية، وإنما في كل الأسواق المحلية أيضاً، والتي أصبحت مفتوحة أكثر الآن للمنافسة العالمية. فلا يمكن لأي تنظيم، كبير أو صغير، في التصنيع أو الخدمات، أن يهمل هذه التغييرات.

وأي تغييرات هذه، في الحقيقة! فليس منذ زمن بعيد كانت الوردية التي تقدمها لمحبتك قد نمت في الحديقة القريبة. ليس هذا هو الحال الآن! قد تكون تلك الوردية قد وصلت منذ بضع ساعات من شيلي، أو سنغافورة، أو أي مكان آخر يقع على بعد آلاف الأميال منك. لقد كان هناك وقت عندما كنا نتكلم عن امتلاكنا سيارات أمريكية.

لكن هل يوجد مثل هذا الشيء المعروف بأنه السيارة الأمريكية الآن؟ نحن نري سيارات كريسلر، وفورد، وجنرال موتورز التي يتم تصنيعها في كندا، والمكسيك، وتايوان، ونري السيارات التويوتا، والهوندا، ونيسان تصنع في الولايات المتحدة، وكندا. في الحقيقة، لم يعد للسيارات "جنسية". وحتى وقت قريب كانت إحدى أكثر السيارات "الأجنبية" المستوردة في اليابان هوندا، التي يتم تصنيعها في الولايات المتحدة! وطبقاً لإعلان من شركة تويوتا، تتكون السيارة كامري، التي تصنع في جورجيتاون Georgetown بكتاكي Kentucky، من أجزاء أمريكية تشتري من 174 مورد أمريكي مبعثرين في العديد من الولايات. وحدد الإعلان أن هؤلاء الموردين الأمريكيين ليسوا كلهم أمريكيين حقيقيين. فمعظمهم تمتلكه تويوتا نفسها، أو تابعين لشركات يابانية أخرى، أو شركات أمريكية يابانية مشتركة.

ولم تواجه التنظيمات منذ الثورة الصناعية هذا التغيير المطلق الضروري في طريقة الإدارة، والتشغيل. إلا أنه رغم كل هذه التغييرات التي حدثت وتحديث في العالم لم يضبط عدد كبير من التنظيمات طريقة تفكيره، وأدائه عمله ليتفق معها. فيصرون على استخدام مناهج عتيقة في الإدارة، ولا زالوا يطبقون مفاهيم طوّرت منذ قرن مضى، عندما اقترح هنري فويل Henri Fayol الهيكل التنظيمي الشبيه بالهرم، المستوحى من الجيش، مع رؤساء كبار في القمة، ورؤساء أصغر في القاع، وزيادة الإنتاجية التي دافع عنها فريدريك تايلور Frederick W. Taylor عن طريق تحسين الطرق التي تطورها الإدارة ليستخدمها العمال. هذه المفاهيم ليست خطأ، فقد أدت زيادة الإنتاجية زيادة هائلة، وعملت معظم الشركات التي شكلت تنظيماتها على طول تلك الخطوط بصورة طيبة على مدار السنوات. إلا أنه كما قال أحد المديرين، هذه الشركات تطبق طرق الأمس

الآن، ولا زالت تأمل في أن تكون أعمال الغد.

لقد أطلقت مجلة فورتن Fortune على شركتي IBM، وجنرال موتورز General Motors اسم الديناميات، مقترحة أن الهبوط لهذه العملاقة هو أكبر قصة "ما الخطأ الذي حدث" في تاريخ الأعمال الأمريكي. لقد ولت الأيام التي كان يمكن لمثل هذه التنظيمات القوية أن تطوّر، وتصنّع منتجات تحت الافتراض أنها هي، أفضل من أي تنظيم آخر موجود في العالم - بما فيها عملائهم - التي تعرف ما يفيد عملائها بمفردها. لقد تعلموا الآن بعض الدروس من دول مثل اليابان، والتي كانت منذ نصف قرن مضى دولة صغيرة لا موارد لها، وعت لتصبح قوة اقتصادية عملاقة. وبالمثل، انتقلت كوريا ودول آسيوية أخرى - لا زالت تعتبر حتى وقت قريب من دول العالم الثالث - إلى موقع مذهل على الساحة العالمية بمنتجات يمكن أن تنافس نظيراتها من اليابان، والمانيا، والولايات المتحدة.

ولا تتغير الأشياء بمفردها، وإنما يزداد معدل التغيير أيضا. فالتغيير المعتمد على التقدم التقني أصبح هندسيا أكثر من كونه خطيا. ويتجاوب عدد متزايد من التنظيمات مع هذه التغييرات، فيقدموا طرقا جديدة للتفكير، ويكيفوا مواقف وسلوكيات جديدة، وينفذوا مناهج إدارية جديدة. فيكيف عدد من هذه الشركات مناهج جديدة لأنها أدركت أن الطرق الجديدة هي طرق المستقبل: هذه هي الشركات التي رأت النور. وتطبع شركات أخرى مثل هذه المناهج كآخر ملاذ فقط عندما تشعر بحرارة المنافسة العالمية، وربما تواجه بالإفلاس.

إلا أنه من المحزن أن نسبة كبيرة من هذه التنظيمات فشلت في تحقيق أي تحسن معنوي في أدائها الشامل في الأسواق. وهجرت مع خوفها محاولاتها ملقية اللوم لفشلها على المناهج الإدارية المختلفة الجديدة والتي، طبقا لادعاءاتها، كانت نظرية جدا، أو نوع من الموضة، أو كما في حالة الأساليب اليابانية، موالية للثقافة جدا مما يجعلها لا تتكامل مع بنيتنا الاجتماعية..

ورغم هذه العقبات، توجد ثورة إدارية قائمة. وفي منتصف سلسلة المناهج، والممارسات، والأساليب الإدارية المنبثقة - يبدو الكثير منها جيدا وتنتج عنه نتائج واقعية - يوجد منهج الجودة الشاملة، أو إدارة الجودة الشاملة (TQM) total quality management والذي شد الكثير من الانتباه. ورغم أن كل أساليبها لا تعمل في كل الظروف، فيحدّد

العدد الكبير لقصص نجاحها أنه إذا طبقت TQM بصورة مناسبة، فإنها تنتج نتائج ممتازة في أغلب الأحوال .

وحدثا جدًا، انبثق منهج أو مفهوم إعادة الهندسة . وميز معظم المؤلفين بين هذا المنهج ومنهج TQM . وذهب البعض لأبعد من ذلك باقتراحهم أن الاثنين مختلفين تماما بينما اقترح البعض الآخر أنهما مكملان لبعضهما بعضًا . وفي رأي، إعادة الهندسة، و TQM هما جزءان لنفس المنهج .

وسوف يدعي مدعمو كل من المناهج الإدارية المختلفة، بما فيها منهج TQM، أن منهجهم مبني على طرق تفكير ثورية والتي تحيل كل النظريات الإدارية الأخرى للتقدم . في الحقيقة، استخدمت كل هذه المناهج أسس، وممارسات الإدارة التي كانت معروفة، ويتم تعليمها، وتطبيقها لوقت طويل . فرضاء العملاء، أو إدارة العملية (المقصود هنا process management، وليس إدارة العمليات operations management، والفرق بينهما أن إدارة العملية تشمل العديد من الوظائف الإدارية أما إدارة العمليات فلا تشمل إلا وظيفة الإنتاج والعمليات - المترجم) للتحسين أو الابتكار، أو أساليب خرائط المسار (والتي أخذت اسم رسم الخرائط mapping حديثا)، أو الحذف، أو التعديل، أو خليط من الأنشطة التي تستهدف عمليات منتظمة، ومخرجات مثلي، أو الإدارة بالمشاركة، أو عمل الفريق، أو أساليب حل المشاكل - كل هذه كلمات طنانه معروفة جيدا، واستخدمت في عالم الأعمال لحوالي قرن من الزمان . والمكون السري المفقود هو تكامل integration كل هذه المفاهيم، والممارسات في منهج واحد شامل يسمح للتنظيمات بمواجهة المنافسة المتسعة على السوق العالمي .

الوحدة التدريبية الثانية :-

مفهوم الجودة وأهدافها

د / محمود محمد الضابط

مفهوم الجودة وأهدافها

الجودة: أكثر المصطلحات المتداولة مؤخرًا

"الجودة": لقد شاع استخدام هذا المصطلح في العشر سنوات الأخيرة أكثر من ذي قبل، ولكن كلما استمعنا إلى هذا المصطلح، ازدادنا حيرة في تفسير معناه.

في وقت من الأوقات، كان تعريف هذا المصطلح هو "مطابقة المواصفات"، وذلك حتى أدركنا أن هذه المواصفات لا تتماشى في بعض الأحيان بدقة ووضوح مع احتياجات العميل. وعلى الرغم من وجود بعض المنتجات أو الخدمات المطابقة للمواصفات، فإنها لا تستطيع إرضاء العملاء. ولهذا، تم تعديل تعريف هذا المصطلح - على ضوء هذا الاختلاف القوي - إلى "تحقيق توقعات العملاء". وقد يبدو هذا التعريف مفيداً، ولكن بشرط أن تكون توقعات العملاء التي يجب تحقيقها واضحة وصریحة بالنسبة لمن يقوم بالعمل على تنفيذها حتى يتمكن من المحافظة على "الجودة".

لقد تعرض هذا التعريف للمزيد من التنقيح حتى أصبح كالتالي: "الجودة تعني توفير السلع التي لا يقوم العملاء بإعادتها". وعلى الرغم من عدم وضوح هذا التعريف، فإنه يعمل على تجسيد حقيقة تجارية بديهية، كما يعتمد على تحقيق مواصفات محددة للجودة بثبات وانتظام؛ وهذا ليس سهلاً.

يقوم قسم الجودة بتقديم خدمة جمع المعلومات من جميع البيانات المتاحة في جميع عمليات الإنتاج وفي جميع أنشطة الخدمات في عالم التجارة المعقد، كما أنه يعمل على انتقاء المعلومات الأكثر إفادة من المعلومات الأقل إفادة. لذلك وتحليل تلك العملية، نستطيع التحكم في السلوك المستقبلي لعملية الإنتاج وتوجيهه نحو إرضاء العملاء بشكل أكبر؛ ومن ثمّ التوجه نحو المزيد والأفضل من الجودة. وحيث إن نظم العمل الحديثة تقوم بإنتاج هذا الكم الهائل من البيانات، فإن نظم الجودة تعمل على الاستفادة من الرياضيات والأرقام الكبيرة - الطرق الإحصائية - لتنقيح هذا الكم الهائل المتراكم من البيانات. ولهذا، نشأ الاعتقاد بأن الجودة أكثر من مجرد كونها إحصاءً تطبيقياً. إن الجودة تعمل على

الاستفادة من التفكير الإحصائي كأداة ملائمة لتحقيق أغراضها، لأنه لا يوجد أية أداة أخرى مناسبة لهذه المهمة مثل الإحصائيات الرياضية. وقد تؤدي هذه الإحصائيات إلى إبعاد الناس عن هذا المجال؛ حيث تكون لديهم الذكريات الخاصة بعدم فهم مسائل الجبر في أيام المدرسة والتي كانت تبدو غامضة جدًا. كما أن هذه الإحصائيات تبدو معقدة، لذا يفضل الناس ترك التعامل معها للمتخصصين الذين يجيدون التعامل مع هذه الأشياء الغامضة. ومن ناحية أخرى، نجد أن هؤلاء الخبراء يعملون على تعزيز هذا الغموض من خلال استخدام لغتهم المعقدة التي لا يستطيع الكثير منا استيعابها. إن هذا يقودنا إلى طرح السؤال الآتي: ما علاقة هذه الرياضيات المعقدة بالجودة في عالم الأعمال اليومية؟ في الواقع، إن العلاقة بينهما ليست وطيدة، وقد يكون هذا من أسباب أن الجودة كانت دائمًا نظامًا مكروهًا يعمل على تنفيذه بعض الأفراد غير المحبوبين. أما في هذه الأيام، وبفضل إسهامات دولة اليابان من جهة والدورات التدريبية للجودة التي عقدتها شركة "فورد موتور" من جهة أخرى، أصبحت الجودة نظامًا محترمًا يعمل على تنفيذه أيضًا بعض الأفراد غير المحبوبين.

قد تكون الطرق الإحصائية من أحد أسباب عدم مهارة الأفراد في دول الغرب - بشكل عام - في إدارة نظم الجودة؛ حيث ما زال الغربيون ينظرون إليها في ثقافتهم على أنها نشاط أقل في المستوى، بالإضافة إلى أنهم يعتبرون أنها نشاط ليست له أهمية تكفي لأن يمنحوا ثقتهم لمن هم أدنى منهم في المستوى أو لمن هم غير مناسبين للحصول على الوظائف المهمة في الشؤون المالية أو في إدارة التسويق. إن هذا ليس مجرد رأي، بل إنه نتاج لدراسة خاصة بإعلانات الوظائف التي تنشر في صحف الجودة. في هذه الصحف، نجد أن الوظائف ذات المرتبات الأعلى تحظى بتقدير عالٍ في المجتمع، بينما تأتي الجودة في المرتبة الأدنى. وعلاوة على ذلك، نجد في هذه الصحف أيضًا أن الوظائف التي تحظى بمكانة اجتماعية (تعتبر الإدارة المالية من أكثر الوظائف التي تحظى بمكانة اجتماعية؛ حيث إنه من المفترض أن كل من هو ماهر في عد النقود بدقة يستطيع أن يجني الكثير من المال أيضًا للشركة، وهذا اعتقاد لا أساس له من الصحة) هي التي تحصل على أعلى المرتبات وعلى سيارة فاخرة تتميز بـ "جودة" عالية. ولعلنا نلاحظ هنا كيف تمت إساءة استخدام الألفاظ؛ ما السيارة التي تتميز بجودة عالية؟ هل هي السيارة التي تقي بالغرض منها؟ إذن،

فبالنسبة للعامل المتجول والمتخصص في تنظيف النوافذ، ستكون سيارة كبيرة بها مساحة لحمل السلالم والمعدات الخاصة بتنظيف النوافذ سيارة تتميز بجودة عالية.

إن الجودة تعني الملاءمة لتحقيق الغرض من المنتج، ولا تتعلق بأية حال من الأحوال بالمكانة الاجتماعية أو الطبقة أو المستوى المادي. ولذلك، يعتبر هذا التفسير الخاطئ لهذا المصطلح مصدرًا للمتاعب التي لا حصر لها؛ حيث إنه يسبب سوء الفهم. فعلى سبيل المثال، صرح أحد أصحاب المحال التجارية المتخصصة في صنع الأواني الفخارية بأنه "إذا كانت الجودة تتعلق بالمكانة الاجتماعية أو المستوى المادي، فلن نستطيع توفير رفاهية الجودة المفترض أن توجد في الأكواب الفخارية لأنها لم تصنع من البورسلين الصيني، كما أن كل من يشتري هذه الأكواب يتوقع أنه يستطيع وضع الشاي فيها دون أن ينسكب؛ أي أنه يتوقع أن تكون هذه الأكواب ملائمة للغرض المقصود منها، وبكلمات أخرى، يتوقع الجودة".

قد يكون من أسباب عدم مهارة دول الغرب في تحقيق الجودة التناقض الذي يحدث عندما تتوافر الجودة في المنتج؛ حيث تكون الجودة غير منظورة. ماذا نعني بأنها غير منظورة؟ لكي نعرف المقصود من هذه العبارة، يجب أن نقوم بتحليل هذه العبارة الإعلانية الشهيرة:

إن هناك مليون ربة منزل تقوم بفتح عبوات المعلبات كل يوم ثم ترميها!

بعد إفراغ العبوة من محتوياتها وإلقائها في سلة المهملات دون التفكير ولو للحظة، فإن ربات البيوت يساهمن في إثبات جودة هذه العبوات مليون مرة يوميًا وذلك برميها بعد إفراغها من محتوياتها! إن جودة هذه العبوات (الطريقة التي تفي فيها بالغرض المقصود منها) عالية جدًا حتى أن ربات البيوت يثقن تمامًا في سلامتها - ويقبلن على شرائها ليس مرة أو مرتين، بل ملايين المرات. إن هذه هي الجودة الحقيقية؛ جودة غير منظورة. إن ما يساعد على دعم سلسلة الإنتاج التي تنتهي عندما يتم إلقاء العبوة الفارغة دون تفكير في سلة المهملات هو قيام عدد من الأفراد المغمورين بتصنيع المنتج والذين يعملون على تحقيق مراقبة الجودة التي كان يُنظر إليها باحتقار في الماضي ولكن باحترام في الحاضر. علاوةً على ذلك، فإن من قاموا بتحقيق هذه الجودة أيضًا هم الرجال والسيدات الذين يعملون في

التعليب والتحكم في خطوط الإنتاج التي تقوم بإنتاج أكثر من مائة عبوة في الدقيقة. وفي وسط معدلات الإنتاج الهائلة هذه، فلا يحدث إلا القليل من الأخطاء الصغيرة. وبشكل عام، إن هذه الجودة تم تحقيقها على أيدي المشاركين في تأسيس صناعة عبوات المعلبات، وعلى يد العاملين في هذه المصانع وكل من يعمل في تصنيع الصلب الخاص بهذه العبوات. إن كل هذا التطبيق المتواصل للطرق الإحصائية ولمهارة الجودة ينتهي في عبوة فارغة أدت الغرض منها ثم قامت مليون ربة منزل بإلقائها في سلة المهملات. لا يتم إحصاء العيوب النادرة حتى في أي جزء من المليون، بل أنها تحدث كل عدة ملايين إذا حدثت على الإطلاق.

ولتلخيص ما سبقت مناقشته:

تعني الجودة: إعطاء العميل ما يحتاجه اليوم بثمن مقبول له وبتكلفة نستطيع تحملها مرات ومرات، مع محاولة إعطاء هذا العميل ما هو أفضل في الغد.

تعني الجودة: درجة التناسق والانسجام بين ما يتوقعه العميل وبين ما يتم تحقيقه وبكلمات أبسط، تعني الجودة: مدى التوافق بين ما يريده العميل وبين ما يحصل عليه؛ التوقع في مقابل الوفاء بالاحتياجات

تعني الجودة: عدم رؤية الشيء الجيد، وعدم القدرة على تجاهل الأشياء السيئة إنها تعني ناتجاً غير منظور.

إن الجودة لا تعني إحصائيات رياضية.

إن الجودة تعني تطبيق الطرق الإحصائية البسيطة.

إن الجودة لا تعني المكانة الاجتماعية أو الطبقة أو المستوى المادي.

أهمية الجودة

هل الجودة مهمة؟ تعتمد إجابة هذا السؤال على وجهة نظر السائل. فالجودة أمر نسبي، وتعتمد إلى حد كبير على علم الاقتصاد وبالذات على قانون العرض والطلب. كلما كانت هناك وفرة في المال مع نقص السلع أو الخدمات التي يتم إنفاق هذا المال عليها، تكون الجودة ذات أهمية ثانوية أو مجرد سمة متاحة.

في اقتصاد السوق الحرة، لا يكون مسموحاً بنقص السلع الاستهلاكية لفترة طويلة؛ حيث إن قوى السوق الموجودة في شكل الرأسمالية تستجيب لعدم التوازن بين وفرة النقد وقلّة السلع المعروضة. لذا، فيتم العمل على إصلاح هذا الخلل. وبعد فترة وجيزة، كانت هناك وفرة من السلع المتاحة والكافية لاستيعاب هذا الكم المتوفر من المال. وبهذا الأسلوب، يتم ترجيح هذا النظام في الاتجاه الآخر، ويتم إغراق السوق بالفائض من السلع، وتتنافس الماركات العالمية على الاستحواذ على العملاء وفرض سيطرتها على السوق. إن الجودة لا تكون مهمة عندما تكون السلع نادرة، بل عندما تكون هناك وفرة في السلع المعروضة. ولهذا، فإن الجودة تكون مهمة عندما تكون هناك وفرة في السلع فقط، فالجودة ما هي إلا مسألة عرض. إن العوامل الثلاثة التي تحكم عملية الشراء هي: السعر والخدمة والجودة. وعندما تكون السلع نادرة، تكون الخدمة هي أهم عامل ويكون شعار "اصنعها ثم قم ببيعها" الذي يعمل في ظله الجميع هو المسيطر على السوق. وهذا هو الحال الذي كانت تسير عليه الأمور في العصر الذهبي للصناعات الغربية، وذلك قبل اندلاع ثورة الجودة التي بدأت من الشرق والتي أنهت عصر الرفاهية بالنسبة للصناعات الغربية. وعندما تتوافر السلع، يكون السعر هو أهم عامل، ولكن لا يمكن الصمود طويلاً أمام حرب الأسعار. ولهذا، تصبح الجودة العامل الرئيسي الذي يتحكم في عملية الشراء. ولقد تم التوصل إلى هذه الحقيقة نتيجة لأبحاث رسمية، بالإضافة إلى الملاحظات العامة والوعي التاريخي.

يتم إحداث التوازن في الوسط الاقتصادي - الذي يؤكد على أهمية الجودة التي تعتبر ميزة تنافسية تسويقية في مشروعات التصنيع أو الخدمة - عن طريق التأكيد الاقتصادي الدائم على أهمية الجودة في جميع المشروعات. إن الجودة، بالإضافة إلى أنها تُعنى بجمع المعلومات، فهي تعمل على تنظيم أساليب الإنفاق، كما أنها تعتبر وسيلة للاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة.

الموارد ... ما الموارد الموجودة تحت تصرف شركات التصنيع؟ توجد أربعة موارد: المواد الخام والآلات والوقت والموارد البشرية. ويكمن دهاء وذكاء إدارة التصنيع في القدرة على تحقيق أفضل استفادة من الوقت والآلات عن طريق المتخصصين (أو كما يسمونهم في هذه الأيام، الكفاءات) حتى يمكن تحويل المواد الخام بنسبة 100% إلى سلع مصنعة يمكن بيعها.

وقد يبدو هذا الأمر بسيطاً، ولكنه ليس سهلاً. إن معدل تحويل أو نقل المواد الخام إلى سلع ومنتجات يعتبر مقياساً صحيحاً لقياس كفاءة وفعالية الإدارة. وهذا يفسر سبب عدم قدرة العديد من الشركات على اتباع هذا المعدل. كما أن زيادة معدل تحويل المواد الخام إلى سلع ومنتجات تقع ضمن وظائف الجودة.

في هذه المرحلة، قد يطرح البعض هذا السؤال: من المسئول عن الجودة؟ وعندئذٍ، يمكن أن نقول إن قسم الجودة لا يمكن أن يكون مسئولاً عن الجودة؛ حيث إن العاملين فيه لا يفعلون أكثر من مجرد تقييم الجودة. وإذا لم تكن الجودة مسئولية قسم الجودة، فيمكن أن نقول إن المسئول عن الجودة هو قسم الإنتاج، ولكن هذا ليس هو الجواب الصحيح أيضاً. فالمسئول عن الجودة هو العملية الإنتاجية. إن وظيفة من يعملون في قسم الجودة هي قياس مدى قدرة العملية الإنتاجية على إحداث التوازن بين احتياجات العملاء وبين المعايير المطلوبة للإيفاء بهذه الاحتياجات. وبالتالي، فإن مسئولية الجودة تتحدد وفقاً للعملية الإنتاجية؛ وبهذا فإنها تقع على عاتق من يقوم بتحمل مسئولية تحقيق المكاسب والأرباح - سواء أكان هذا هو قسم الإنتاج أم قسم الجودة. إن من يقوم بتحقيق المكاسب هو المسئول عن الموارد التي تهدف إلى تحقيق المكاسب عن طريق إضافة القيمة إلى هذه الموارد من خلال العمل.

من وجهة النظر الاقتصادية، يتم تقسيم العمل إلى نوعين:

• العمل الذي يضيف قيمة

• العمل الذي يضيف تكلفة

لتوضيح الاختلاف المهم بين هذين النوعين، يجب التفكير فيما أوضحتها الأبحاث في المملكة المتحدة عن نمطية الأداء الصناعي (باستخدام المثال التالي).

لنفترض أن إحدى شركات التصنيع قامت بشراء مواد خام بقيمة 100 جنيه إسترليني، ثم قامت بتحويلها إلى سلع يمكن بيعها؛ فإنها بذلك قد قامت بأداء عمل أضاف قيمة. وبالتالي، ستصبح قيمة هذه المواد 200 جنيه إسترليني. ولكن بعد ذلك، اكتشفت الشركة أن 30% مما تم تصنيعه من السلع ليست مطابقة للمواصفات. ولهذا، تم رفض هذه السلع حتى يعاد تصنيعها. وبذلك، بلغت نسبة السلع التي يمكن بيعها 70% فقط. كما أصبحت

قيمة هذه السلع 140 جنيهاً. أما باقي المواد الخام والتي تبلغ تكلفتها 30 جنيهاً وأصبحت لها قيمة اسمية بمبلغ 60 جنيهاً، سيتم إعادة تصنيعها. إن إعادة تصنيع هذه المواد له تكلفة مالية كبيرة؛ حيث إنه يستهلك من الآلات والوقت وأجور العاملين. ولهذا، فإن هذا العمل أصبح يضيف تكلفة. وإذا أعيد تصنيع هذه المواد الخام، فستظل قيمتها 60 جنيهاً، ولكن التكلفة ستكون أعلى من هذا المبلغ. إن هذا سيكون كافياً لكي تسوء الأمور بشكل أكبر، ولكن هناك ما هو أسوأ: لقد وجد أن 30% من المواد الخام التي أعيد تصنيعها بها عيوباً كبيرة لا يمكن إصلاحها بعد تكبد تكاليف إعادة التصنيع. وبهذا، تم إهدار المال هباءً وفقدت شركة التصنيع أي أمل في الربح. وعلاوةً على ذلك، فإن أموال الشركة ستذهب إلى خزنة الدولة وفقاً لضريبة دانجلد (Danegeld)⁽¹⁾، كما يتم فرض هذه الضريبة الخاصة بعدم جودة المنتج على شركات التصنيع البريطانية، وتتراوح قيمتها كل عام فيما بين 10000 مليون جنيه إسترليني إلى 20000 مليون جنيه إسترليني. هذه هي التقديرات الإحصائية التي تعكس الواقع المرير.

قد تحاول هذه الشركة موضع دراسة الحالة أن تثير جدلاً حول هذه الضريبة بأن تقول: "إننا نخسر أموالنا". إن هذا صحيح، ولكنه أيضاً غير حقيقي؛ حيث إن ثروات الدولة هي التي تتبدد هباءً من خلال سوء إدارة المسؤولين عن هذه الشركة للموارد التي وضعها المجتمع أمانة تحت تصرفهم. فخسارتهم الشخصية هي خسارة عامة بسبب تبديدهم هذه الموارد غير المتجددة. ومن الممكن أن يسعى هؤلاء المسؤولون إلى الاعتذار عن سوء إدارتهم بتقديم حجج إدارية كأن يقولوا: "لا يمكن تحقيق الكم والكيف أي الجودة والكمية معاً". إن هذا الأمر خطأ، والحقيقة هي: كلما كانت الجودة أعلى، قلت التكاليف.

إن هذه الحقيقة واضحة؛ فالفشل في الإدارة يشبه في سهولته الضغط على زر تشغيل إحدى الماكينات. ولهذا، فإن تحسين الجودة يتطلب وجود القدرة على تحويل الطاقة الإنتاجية إلى طاقة وظيفية مربحة.

(1) ضريبة دانجلد (Danegeld): هي نوع من أنواع الضرائب المعمول بها في بريطانيا منذ القرن العاشر الميلادي.

لهذا، فإن هذا الشيء الذي نطلق عليه اسم الجودة - والذي يتعلق بالإيفاء باحتياجات العملاء بتكلفة اقتصادية - موضوع على قدر كبير من الأهمية. إن مصطلح الجودة الذي كانت تستخدمه اليابان منذ أمد بعيد كعنصر رئيسي في استراتيجيات التصنيع والتسويق يمنحنا الفرصة لابتكار العديد من المزايا التنافسية القوية. لقد أصبحت الجودة على وشك أن تكون الصفة المتوجة على عرش التصنيع؛ إذن، لم لا نهتم بها؟

الجودة: تحقيق الريادة من خلال الالتزام

هناك مثلٌ صيني قديم يقول: "قد تكون محظوظاً إذا كنت تعيش في أوقات غير مثيرة للاهتمام." إن فكرة هذا المثل تكمن في ضرورة ألا ترتبك حياتنا بسبب وقوع الأحداث غير المتوقعة. فلا بد ألا تحمل الحياة أية مفاجآت. كما أنه من المناسب بالنسبة لمن يعمل في مجال تقديم سلع أو خدمات ذات جودة محددة ألا يقوم بمفاجأة العميل وخاصةً عن طريق تقديم منتج منخفض الجودة. وفي هذه الحالة، يكون من الضروري عدم الخلط بين المصطلحين "غير المثير للاهتمام" و"الملل"؛ حيث إنه لن يشعر العميل بأي "ملل" إذا حصل على منتج عالي الجودة، أما "إثارة الاهتمام" - أو حتى الصدمة - قد تنتج عند تقديم المنتج بشكل مرفوض لدى العميل. ومثال ذلك ربة المنزل التي تقوم بإلقاء عبوة المعلبات في سلة المهملات دون أدنى اهتمام (فالحالة الوحيدة التي قد تثير اهتمام هذه السيدة هي أن يفشل المنتج في تأدية الغرض منه). وبالتالي، فإن العميل لا تكون لديه الرغبة في أن يجد المنتج "مثيراً لاهتمامه" لسبب بسيط وهو أن ذلك سيعني وجود بعض العيوب التي يرفضها في المنتج. فإذا لم تلتزم الشركة المصنعة بالجودة، فما الذي تقوم ببيعه؟

إن هذا ليس سؤالاً بسيطاً، بل إنه محوري وفي جوهر العملية التجارية. لقد أجابت على هذا السؤال صاحبة إحدى بيوت الأزياء الشهيرة عندما أخبرها أحد الأشخاص قائلاً: "إنني أرى أنك ناجحة في بيع مستحضرات التجميل". فأجابت: "لا، إنني لا أبيع مستحضرات التجميل، بل إنني أبيع الأمل في الحصول على الجمال". ويمكننا أن نرى أن هناك اختلافاً كبيراً بين الأمرين. والآن، ما الذي تقوم شركة تصنيع عبوات المعلبات ببيعه إلى الشركات المسئولة عن تغليب المنتجات التي يقوم بشرائها الملايين من الناس؟ هل تباع

الشركة عبوات فارغة؟ لا، إن هذه الشركة تقوم ببيع وسائل للتأكد من سلامة المنتجات المحفوظة في هذه العبوات، أو بكلمات أخرى، فهي تقوم ببيع راحة البال أو "أوقات غير مثيرة للاهتمام".

مما يدعم هذه الفكرة الاقتراح الذي يقول إنه من مصلحة الشركات المصنعة أن تعمل على توفير جميع مواصفات الجودة في المنتج الذي تقوم بتصنيعه حتى تحرم عملاءها من الاكتشاف المثير للاهتمام بأن هذا المنتج غير مطابق للمواصفات. وذلك حيث إن العملاء ستكون لديهم مشكلاتهم الخاصة بمراقبة جودة المهام التي يقومون بأدائها، ومن ثم لن يشعروا بالرغبة في إضافة المزيد من الأعباء على أنفسهم إذا ما وافقوا على قبول مشكلات مراقبة الجودة الخاصة بالشركة المصنعة. وعلى أية حال، فإن العملاء ما هم إلا بشر. ووفقاً للنظام الميكانيكي للأشياء، فإن البشر مزعجون بطبعهم؛ وهذا هو التراث العقلي والعلمي في ثقافتنا. إن هذا هو الدافع وراء حلم الألفية المتعلق بـ "المصنع الذي لا يعمل" الذي تباعد عنه الناس بعد استخدام الميكنة. وعلى الرغم من ذلك، فإن عملية تحقيق جودة أعلى للمنتج والمحافظة عليها تعتبر النتيجة المباشرة لتطبيق مناهج الإبداع والخيال والتحليل والتصنيع وقوة الإرادة. وتكمن جذور الريادة في مجال الجودة في وجهة النظر المتعلقة بالجودة والتي تعتبر المؤشر الجوهرية في التوصل إلى تحقيق الجودة.

إن النظم الإدارية والتكنولوجيا المتقدمة أمران جوهريان، ولكنهما غير كافيين؛ حيث إن أفضل نظام لإدارة الجودة - الأيزو 9000 - نظام دقيق. ولكنه ما زال نظاماً، وجميع النظم لها شكل وليس لها محتوى؛ ذلك المحتوى الذي لا بد أن يقوم بصياغته مجموعة من البشر. ويهتم العديد من المديرين بتطبيق هذه النظم بشكل يجعل من السهل أن تصبح الإدارة منظمة بصورة زائدة عن الحد المطلوب. وهذا التنظيم الزائد عن الحد يجعلنا نقع في فخ افتراض أنه ما دام هناك نظام يتعامل مع كل جزئية واحتمال، فيجب أن يتم التعامل مع كل الجزئيات والاحتمالات الواردة في هذا النظام؛ وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى الشعور بالإحباط وخيبة الأمل. وفي بعض الأحيان، قد تساعد النظم على إيجاد الإجابات الصحيحة للأسئلة الخاطئة، أما الجودة فتتعلق بطرح السؤال الصحيح. ومن ناحية أخرى، تهتم النظم بالإدارة، أما الجودة فتتعلق بالإلهام والإبداع. ومن أهم المميزات التي يمكن أن

تضيفها الجودة إلى عملية التنظيم تقديم رؤية خاصة بالنجاح سهلة في الإبداع؛ وذلك بأن نقول: "إن هذا هو ما نهدف إليه، فهذا هو هدفنا الاستراتيجي." وبعد ذلك، يجب توفير وسائل تحقيق هذا الهدف وهي: أساليب الجودة بأن نقول: "بهذه الطريقة، استطعنا تحقيق الهدف".

بهذه الطريقة، نستطيع في تعريف الجودة أن نتخلص أخيراً من التفكير السائد مسبقاً عن الجودة بأنها شيء مكروه؛ حيث ستكتسب الجودة الاحترام. ويمكن تحقيق الجودة التي هي سمة الريادة العالمية عن طريق التعليم الذي هو محور هذا الكتاب.



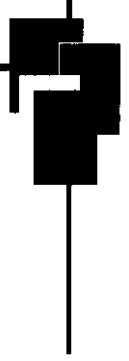
Center of Accounting & Managerial Expertise

نصل بك إلى قمة الأداء

مركز الخبرة الإدارية والمحاسبية

Website: www.camecenter.com

E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية الثالثة :-

إدارة الجودة الشاملة

د / محمود محمد الضابط

إدارة الجودة الشاملة

تتنافس جميع الشركات في ثلاثة عوامل رئيسية: الجودة والتسليم والسعر. ويمكن أن يكون هناك عدد قليل من مسئولى الإدارة العليا في الشركات الغربية ما زال مقتنعاً بأن الجودة أهم عامل في هذه العوامل الثلاثة؛ حيث إن العملاء يهتمون بشكل كبير بالجودة أكثر من الإخلاص لمنتجات بلدهم وشرائها. لقد أصبحت الجودة بديلاً عن السعر كعامل محدد رئيسي لاختيار العميل في الأنشطة الصناعية وأنشطة الخدمات والأنشطة الترفيهية وغيرها من الأنشطة الأخرى.

الجودة

تعتبر الجودة واحدة من أكثر الكلمات التي تتم إساءة فهمها في مجال الإدارة. فلماذا نقول إن هذا الزوج من الأحذية يتمتع بجودة عالية أو إن هذا المصرف يتمتع بجودة عالية؟ فمن الخطأ أن نصدر عبارات عن درجة جودة منتج أو خدمة دون الإشارة إلى الاستخدام أو الغرض المقصود منه. على سبيل المثال، قد يكون لأحذية الباليه مواصفات مختلفة عن الأحذية المستخدمة في تسلق الجبال، وقد يبدو أن كلا من هذين النوعين من الأحذية يتسم بالمستوى نفسه من الجودة؛ حيث إن كلا منهما ملائم للهدف الذي تم تصنيعه من أجله. ولهذا، يمكن تعريف الجودة بأنها درجة مطابقة منتج أو خدمة لمتطلبات العميل.

قبل البدء في أية مناقشة عن الجودة، يجب توضيح الغرض من المنتج أو الخدمة؛ أي ينبغي الإجابة عن السؤال: ما متطلبات العميل؟

يتعلق بالجودة جانبان مختلفان، ولكنهما مرتبطان:

١- جودة التصميم: عبارة عن مقياس لمدى كفاءة تصميم المنتج أو الخدمة في تحقيق الغرض المطلوب منه. وإذا كان التصميم ضعيفاً، فإن المنتج لن يعمل على تلبية الاحتياجات، وكذلك الحال مع الخدمة التي لن تعمل أيضاً على تلبية الاحتياجات.

٢- جودة مطابقة التصميم: يجب أن يكون ما يتسلمه العميل مطابقاً للتصميم. ويتعلق هذا الجانب بشكل كبير بجودة أداء وظائف العمليات. يلعب تسجيل البيانات، فضلاً عن تحليلها، دوراً مهماً في هذا الصدد، كما يجب تطبيق أدوات عملية المراقبة الإحصائية بشكل فعال (انظر الفصل الثامن وكذلك من الفصل السابع عشر إلى الفصل التاسع عشر).

يجب إدراك أن مفهوم العميل عن الجودة سيتغير بمرور الوقت. ولهذا، يجب أن يتغير اتجاه المؤسسة فيما يتعلق بالجودة بالتنسيق مع مفهوم العميل عن الجودة. ومن المحتمل أن تتغير مهارات واتجاهات الشركة المنتجة، كما أن الفشل في مراقبة هذه التغييرات سيؤدي إلى شعور العملاء بعدم الرضا. وكجميع الأمور المتعلقة بالشركة، يجب أن يتم تقييم الجودة بشكل مستمر في ضوء الظروف الحالية.

المفهوم التقليدي الخاطئ عن إدارة الجودة

بشكل تقليدي، كان يتم اعتبار الجودة في الأساس مسئولية قسم مراقبة الجودة. هناك اعتقاد في بعض المؤسسات أنه لتحقيق الجودة، يجب اختبار أو فحص أو معاينة أو قياس الجودة النهائية المعتادة في نهاية العملية. وعلى الرغم من أن هذا الاعتقاد خاطئ، فإنه يتم تطبيقه بشكل دائم. فداخل المكتب، نجد بعض العاملين يقومون بفحص عمل الأفراد الآخرين قبل الاستمرار فيه، كما يقومون بالتصديق على البيانات المدخلة على الكمبيوتر وفحص الفواتير والطباعة وغيرها. علاوة على ذلك، يقومون بالبحث عن عدد من الأشياء ومعرفة سبب التأخير والاعتذار للعملاء عن التأخير وإهدار كل هذا الوقت.

عادةً ما يشير الاعتماد بدرجة كبيرة على الفحص النهائي أو فحص الخدمة إلى محاولات لفحص الجودة. ومن المحاولات التقليدية لعلاج ضعف الجودة توظيف المزيد من المفتشين والتمسك في الالتزام بالمعايير وإعداد فرق لإصلاح العيوب والأعطال وتصحيح

الأخطاء وإعادة التصنيع ، ولكن هذا الأسلوب يعمل على تعزيز أسلوب التحري عن الجودة بدلاً من أسلوب الوقاية الأكثر فعالية.

تضاعف أوجه الفشل

تتضاعف أوجه الفشل التي تظهر في شكل ضعف الجودة ووجود أخطاء؛ حيث يؤدي نوع واحد من الفشل إلى المزيد من الأخطاء والمشكلات في مكان آخر داخل النظام. وبعد ذلك، يقضي العاملون في المؤسسة وقتاً طويلاً في تصحيح الأخطاء والبحث عن الأشياء وفحص أسباب التأخير، بالإضافة إلى محاولات الإصلاح واقتفاء آثار هذه الأخطاء وإعادة تصنيع المنتجات والاعتذار للعملاء وهكذا.

من المقدر أن حوالي ثلث الجهود المبذولة في أية مؤسسة تضيع بسبب أثر تضاعف أوجه الفشل، مما يعني أن التكلفة الإجمالية التي يتكبدها الاقتصاد القومي هائلة. علاوة على ذلك، من المحتمل أن يكون هذا التقدير أقل من التقدير الفعلي؛ حيث إنه نادراً ما يكون لدى المؤسسات قياسات مناسبة لمعرفة مقدار الربح الذي يضيع نتيجة لضعف الجودة.

كذلك، من الأشياء الخطيرة أن القدرة على التنافس تختفي بسبب التكاليف المرتبطة بفشل المؤسسة على نطاق كبير في جميع الأقسام. وعادةً ما تكون التكلفة الإجمالية للمؤسسة أكبر عند التفكير في جميع هذه الأشياء التي كان من الممكن أداؤها في الوقت الذي كان سيتوفر إذا تم أداء المهام بالشكل الصحيح في أول مرة.

أسلوب إدارة الجودة الشاملة

لا تنشأ العديد من مشكلات الجودة في قسم التصنيع أو في مناطق العمليات في أي شركة، بل تحدث في أقسام التسويق والخدمة والشؤون المالية وشؤون العاملين والأقسام الإدارية. ولا يمكن فحص الجودة كوظيفة نهائية مستقلة في نهاية أية عملية أو أي تتابع لمجموعة من العمليات. فمن ناحية أخرى، يجب أن يتم تصميم الجودة - التي تعد مطلب إرضاء العميل - بما يتناسب مع جميع نظم المؤسسة، بالإضافة إلى ضرورة الربط بين جميع الموظفين لتحقيق الجودة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من طرق تطوير الفعالية والكفاءة والمرونة والتنافس في أية مؤسسة ككل. وتتضمن هذه الطريقة الشركات بأكملها التي تريد أن تصبح منظمة وملتزمة

بالجودة في كل قسم وكل نشاط وفي عمل كل شخص على جميع المستويات، كما يجب أن تعمل كل من أقسام هذه الشركات مع بعضها بمرونة؛ حيث إن كل شخص وكل نشاط يؤثر بدوره على الآخرين ويتأثر بهم.

علاوةً على ذلك، تعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة للتخلص من أي إهدار من خلال اشتراك جميع الأفراد في تطوير الطرق التي يتم بها أداء المهام. ويمكن تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في أية شركة حتى يمكن للأفراد الذين يعملون في أقسام مختلفة وبأولويات وقدرات مختلفة التواصل مع بعضهم البعض ومساعدة كل منهم للآخر. ومن ناحية أخرى، نجد أن هذه الطرق مفيدة في أقسام الشؤون المالية والمبيعات والتسويق والتصميم والحسابات والأبحاث والتطوير والمشتريات وشؤون العاملين وخدمات الكمبيوتر والتوزيع والمخازن والإنتاج.

تساعد إدارة الجودة الشاملة الشركات على ما يلي:

- التركيز بوضوح على احتياجات الأسواق التي تعمل فيها هذه الشركات
- تحقيق أداء متميز في جميع الجوانب وليس فقط في جودة المنتج أو الخدمة
- تطبيق الإجراءات البسيطة اللازمة لتحقيق أداء متميز
- الفحص المستمر والجداد لجميع العمليات للتخلص من الأنشطة غير المنتجة وجميع مظاهر الإسراف والإهدار
- معرفة التطويرات اللازمة وإعداد مقاييس للأداء
- الاستيعاب الكامل والتفصيلي لقدرات هذه الشركات التنافسية وإعداد وتطوير استراتيجية تنافسية فعالة
- تطوير أسلوب فريق العمل لحل المشكلات وإعداد إجراءات جيدة من أجل التواصل والاعتراف بالعمل الجيد
- التقييم المستمر للعمليات حتى يمكن إعداد استراتيجية للتطوير المستمر

ليست إدارة الجودة الشاملة مجرد أسلوب لتخفيض التكاليف أو لتطوير الإنتاج، فلا يجب أن يتم استخدامها لهذا الغرض فقط. وعلى الرغم من أن آثار أي برنامج ناجح سوف تشتمل بالتأكيد على هذه الفوائد، فإن إدارة الجودة الشاملة تهتم في الأساس بتغيير الاتجاهات والمهارات حتى تصبح ثقافة المؤسسة واحدة من تلك الثقافات التي تمنع حدوث أي عطل أو وجود عيوب، فضلاً عن أنها تجعل أداء المهام بالشكل الصحيح في أول مرة شيئاً طبيعياً.

تعد النظم والأساليب من الأشياء المهمة في إدارة الجودة الشاملة، ولكن هذه النظم والأساليب ليست المطلوب الرئيسي. وتعتبر إدارة الجودة أسلوباً عقلياً وثقافة تعتمد على الاعتراز بالوظيفة، كما أنها تتطلب الالتزام الكامل من جانب الإدارة وهو الالتزام الذي يجب أن يمتد فيما بعد ليشمل جميع الموظفين على جميع المستويات وفي جميع الأقسام.

سلسلة الجودة

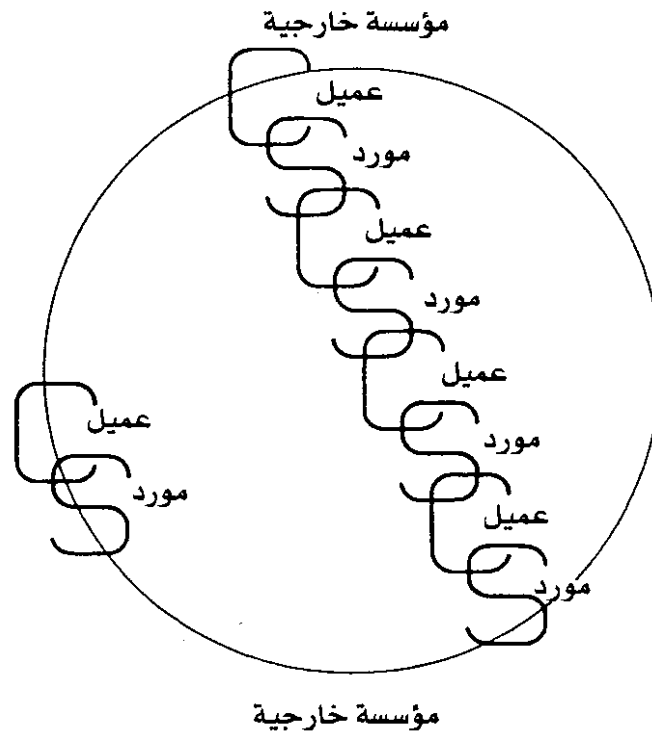
من أكثر التعريفات المقبولة على نطاق واسع عن الجودة "مطابقة مواصفات العميل". ولكن، قد يبدو تعريف "إرضاء العميل" هدفاً أفضل. وتعتبر القدرة على مطابقة مواصفات العميل ثم إرضائه من الأمور المهمة. ولا يعتبر هذا الأمر صحيحاً فقط بين مؤسستين مستقلتين، بل إنه صحيح أيضاً بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة نفسها. فهذا النظام يوجد في كل قسم وكل مكتب وفي أي سلسلة للموردين والعملاء.

في جميع المؤسسات، وسواء أكانت هذه المؤسسة مؤسسة للتصنيع أم بنكاً أم متجراً للبيع بالتجزئة أم جامعة أم فندقاً أم أية شركة أخرى لتقديم الخدمات، فإن هناك مجموعة من سلاسل الجودة - انظر الشكل (3-31). ويمكن أن تنكسر هذه السلاسل عند أية نقطة إذا لم يستطع أي فرد أو أي آلة الالتزام بتلبية احتياجات العميل التالي على الفور في السلسلة، سواء أكان العميل داخلياً أم خارجياً. ومن الجدير بالذكر أن حدوث خلل عند أية رابطة في السلسلة غالباً ما يؤثر على العلاقة بين المؤسسة وعملائها الخارجيين، كما أن الأفراد الذين يعملون في هذه السلسلة عادةً ما يعانون من العواقب.

لقد تمت كتابة الكثير عن الحافز الخاص بالموظف كقضية منفصلة. فمن العناصر المهمة المتعلقة بتحفيز الموظفين والأساس في سبيل تحقيق الجودة أن يكون لكل فرد يعمل في المؤسسة عملاء وموردين محددين. علاوة على ذلك، يجب تحديد مطالب العملاء وقدرات

الموردين داخل السلسلة - سواء أكانوا عملاء داخليين أم خارجيين، كما يجب فهم أن مفهوم العملاء والموردين يشمل كل من يتلقى خدمة أو معلومة.

يوجد بعض الأفراد في المؤسسات العميلة لا يرون ولا يلمسون ولا يقومون بتجربة المنتجات أو الخدمات التي تقوم شركاتهم بشرائها، ولكنهم يتعاملون مع فواتير شركات التوريد أو الموردين والوثائق أو المستندات الأخرى. إذا ما اشتملت إحدى هذه الفواتير على أخطاء، فما صورة الجودة التي تنقلها شركة التوريد؟ بوضوح، يجب أن تكون الجودة شاملة لكل من يعمل في المؤسسة.



الشكل (٣١-١): سلاسل الجودة

مطابقة مواصفات العميل

نظراً لأن أدنى حد من معيار الجودة يتمثل في مطابقة مواصفات العميل، فإن إدارة الجودة تتضمن العديد من المعاني. وقد تشتمل المواصفات على توفر المنتج والتسليم والموثوقية والقابلية للصيانة وفعالية التكاليف، بالإضافة إلى العديد من السمات الأخرى. وسواء أكان

العملاء خارج المؤسسة أم في أي جزء آخر من المؤسسة نفسها، فيجب أن يكون إرضائهم هو العنصر الرئيسي في أي خطة للنجاح.

إن أول شيء يجب فعله هو معرفة هذه المواصفات. عند التعامل مع أي علاقة بين العميل والمورد تربط بين مؤسستين، يجب أن يقوم المورد بتحديد نشاط للتسويق يتحمل مسئولية هذه العلاقة. وبالطبع، يجب أن يكون المسئولون عن البيع داخل الأسواق لديهم القدرة ليس فقط على فهم احتياجات العميل، بل أيضاً على فهم قدرة مؤسساتهم على تلبية هذه المطالب. وبالتالي، عندما تتم مطابقة جميع المواصفات المحددة، فإنه يمكن اتخاذ خطوات نحو إرضاء العميل من خلال توقع المواصفات والتنبؤ بها.

عادةً ما يكون انتقال المعلومات الخاصة بالمواصفات عبر سلاسل الجودة ضعيفاً وخاصةً داخل المؤسسات. وفي بعض الأحيان، لا يكون هناك أي انتقال للمعلومات على الإطلاق.

للمحافظة على الاهتمام بالجودة، ومن ثم المحافظة على الجودة نفسها، يجب إعداد أجيال من المديرين الذين لا يدركون فقط أهمية التطوير المستمر، بل يعملون بجد لتحقيق هذا التطوير المستمر. وتتطلب فلسفة التطوير المستمر ضرورة قيام أية مؤسسة بالتقييم المستمر لمواصفات عملاتها (الداخليين والخارجيين)، بالإضافة إلى تقييم قدرتها على مطابقة هذه المواصفات.

ضرورة الوقاية وليس الكشف

في كل يوم، وفي عدد لا حصر له من المؤسسات، يقوم الأفراد بفحص نتائج العمل اليومي والبدء في بذل الجهود المعتادة لتحديد ما إذا كان المنتج مناسباً لكي يتم تسليمه إلى العميل أم لا. ويجادل هؤلاء الأفراد ويختلفون في الأدلة الموجودة أمامهم، بالإضافة إلى الأشياء الصحيحة والخاطئة التي قاموا بها عند محاولة تفسير مواصفات العميل، كما يحاول كل منهم أن يقنع الآخر بصحة هذه المناقشة. وترتبط هذه العادة بمحاولة الإجابة على السؤال التالي:

“هل قمنا بأداء الوظيفة بشكل صحيح؟”

في هذا السياق، غالبًا ما ينطوي معنى "بشكل صحيح" على بعض المرونة في الفهم. كما أنه من الممكن أن يعتمد على تفسير مواصفات العميل في يوم معين.

لا تعتبر هذه العملية عملية مراقبة للجودة، بل إنها تتبع وكشف. وتحدث عملية الكشف والتتبع بعد الإنتاج لأي منتج سيئ أو خدمة سيئة قبل تسليم أي منهما إلى العميل. قبل الإسراع بشكل طبيعي في بدء عملية الكشف والتتبع، يجب طرح أسئلة مختلفة في البداية. فلا ينبغي أن نسأل ما إذا تم أداء الوظيفة بشكل صحيح أم لا، بل يجب أن نسأل في البداية السؤال التالي:

"هل نحن قادرون على أداء هذه الوظيفة بشكل صحيح؟"

يتضمن هذا السؤال العديد من المعاني، كما أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بشكل كبير بالأنشطة اللازمة للتأكيد على أن الإجابة عن هذا السؤال هي: "نعم". وعلى الرغم من ذلك، يجب أن ندرك أنه لن يمكن الحصول على هذه الإجابة إلا باستخدام طرق ومواد ومعدات ومهارات وتعليمات وعمليات تتسم بالكفاءة.

كفاءة ومراقبة عملية الإنتاج

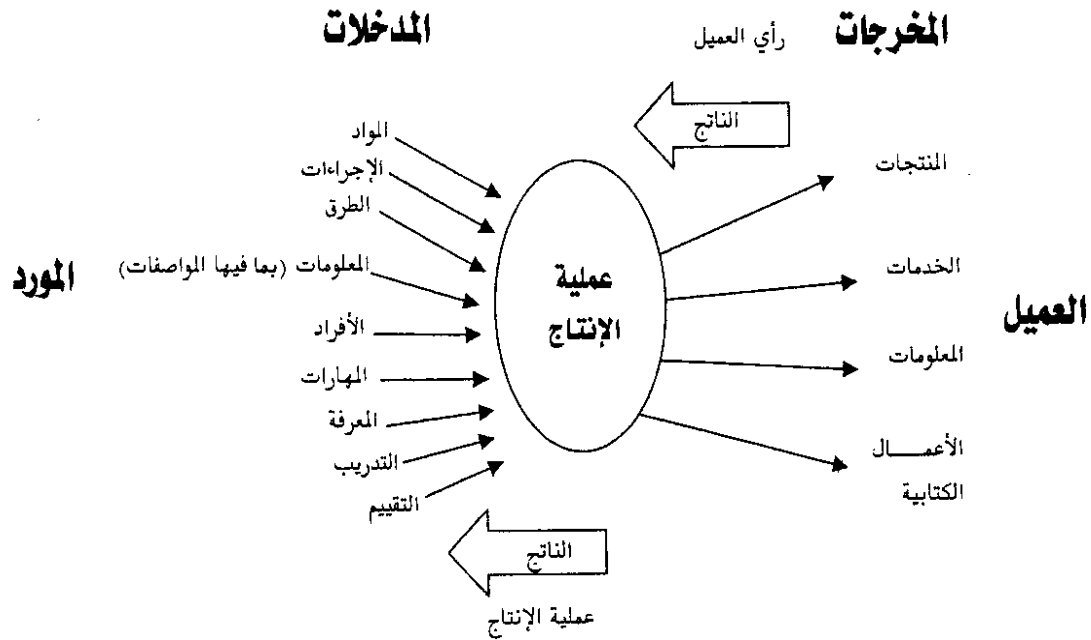
إن عملية الإنتاج عبارة عن تحويل مجموعة من المدخلات - التي يمكن أن تشمل على خطوات وطرق وعمليات - إلى مخرجات مطلوبه في شكل منتجات أو معلومات أو خدمات أو نتائج بشكل عام. وسيكون هناك العديد من عمليات الإنتاج التي تحدث في كل جانب أو كل قسم من أقسام المؤسسة؛ حيث يتم أداء جميع المهام من خلال عملية الإنتاج التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات - انظر الشكل (٣١-٢).

بمجرد تحديد قدرة عمليات الإنتاج على مطابقة المواصفات، فإنه يجب طرح السؤال التالي:

"هل ما زلنا نواصل أداء الوظيفة بشكل صحيح؟"

تتطلب الإجابة عن هذا السؤال أن تتم مراقبة العملية فضلاً عن مراقبة طرق المراقبة الحالية أيضاً.

إذا تم إعادة طرح السؤال الأول ("هل قمنا بأداء الوظيفة بشكل صحيح؟") مرة أخرى، فيمكن أن نرى أنه قد تتم الإجابة عن هذا السؤال بشرط أن نكون قد استطعنا الإجابة عن السؤالين الآخرين بـ "نعم"، ومن ثم، يجب أن نكون قد قمنا بأداء الوظيفة بشكل صحيح؛ حيث إن أية نتيجة أخرى لن تكون منطقية. من خلال طرح هذه الأسئلة بالترتيب الصحيح، نكون بذلك قد استطعنا التخلص من الحاجة إلى طرح سؤال "الفحص" واستبدال استراتيجية الكشف باستراتيجية الوقاية. يعمل هذا الأمر على تركيز الانتباه على النهاية الأمامية لأية عملية أي المدخلات والعملية نفسها، كما أنه يعمل على تغيير تركيز الانتباه على التأكد من قدرة المدخلات على مطابقة مواصفات عملية الإنتاج، بالإضافة إلى التأكد من استيعاب عملية التحويل ومراقبتها. تنطبق هذه الأفكار على جميع عمليات التحويل التي يجب أن تخضع لعملية الفحص نفسها لكل من الطرق المستخدمة داخل هذه العملية والأفراد والمهارات والمعدات وغيرها، للتأكد من أداء الوظيفة بالشكل الصحيح.



الشكل (٣١-٢): عملية الإنتاج

تأكيد الجودة

بشكل واضح، لا يمكن أن تتم مراقبة الجودة سوى في مرحلة التشغيل أو الإنتاج، أي عندما تتم طباعة أي نص كتابي أو صناعة إحدى المواد الكيميائية مثلاً. ولا يعتبر نشاط الفحص نشاط مراقبة للجودة. وعندما تتم الإجابة عن السؤال "هل قمنا بأداء الوظيفة بشكل صحيح؟" بشكل غير مباشر من خلال إجابة الأسئلة المتعلقة بالكفاءة والمراقبة، فإنه بذلك يكون قد تم تأكيد الجودة. وبهذا، يصبح نشاط الفحص من أنشطة تأكيد الجودة، أي التأكد من أن المنتج أو الخدمة يمثل الناتج من نظام فعال للتأكيد على الكفاءة والمراقبة. ومن البدائل غير المقبولة أن تكون هناك مؤسسة تعمل فيها الحواجز بين الأقسام على تشجيع اختبار وفحص المنتجات والخدمات كل على حدة دون وجود علاقات متبادلة ذات معنى بين الأقسام بعضها البعض.

في هذا الشأن، يرى المؤلف أن الجودة كقسم استراتيجي لإدارة المؤسسة سوف يساعد المؤسسات في تغيير ثقافتها. وحتى يمكن تطبيق هذه الرؤية في الواقع، يجب أن يعمل المتخصصون في مجال الجودة على توسيع مفاهيم وأساليب تطبيق الجودة لتشمل جميع عمليات وأقسام المؤسسة، كما يجب إعداد وتطوير أشكال جديدة تتعلق بتأكيد الجودة في جميع العلاقات بين العميل والمورد.

الاهتمام والالتزام بالجودة

لتحقيق النجاح، يجب أن تشمل إدارة الجودة الشاملة جميع أقسام المؤسسة بشكل فعلي. ويجب أن تبدأ إدارة الجودة الشاملة من القمة عند المدير التنفيذي وأكبر المديرين ومسؤولي الإدارة العليا، الذين يجب أن يعملوا بجد على توضيح اهتمامهم بالجودة. علاوة على ذلك، يجب أن يكون التزام الإدارة أمراً أساسياً وليس مجرد إدعاء أو تظاهر، كما يجب تحديد أهداف الجودة الواضحة في أي إعلان لسياسة الجودة.

إذا قبل المدير التنفيذي في أية مؤسسة مسئولية الالتزام بسياسة الجودة، واستطاع أن يفهم طبيعة هذا الالتزام ونجح في إظهار التزامه بالقول والفعل، فإن ذلك سيكون له أثر أكبر من أي شيء قد يأمل مدير الجودة في تحقيقه. وفي المقابل، يمكن أن يتسبب هذا الأمر - من جانب المدير التنفيذي - في إيجاد مسئوليات وفرص للتفاعل بين أقسام تصميم التسويق والإنتاج

والمشتريات والتوزيع والحسابات والأقسام الأخرى التي تعمل على تقديم الخدمات المختلفة. ويجب أن تكون هناك تغييرات أساسية تتعلق باتجاه المؤسسة على جميع المستويات وفي كل قسم بدءاً من أعلى مستوى داخل المؤسسة؛ وذلك بهدف تنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة. وإذا لم يستطع مالكو المؤسسة أو مديروها إدراك وقبول مسؤولياتهم عن بدء وتشغيل أسلوب إدارة الجودة الشاملة، فلن تحدث هذه التغييرات الضرورية.

تلعب الإدارة الوسطى دوراً مهماً؛ حيث يجب ألا يدرك المسئولون في هذه الإدارة مبادئ إدارة الجودة الشاملة فقط، بل يجب أيضاً أن يقوموا بشرحها للأفراد الواقعيين تحت مسؤولياتهم والتأكد من إظهار التزامهم بهذه المبادئ. وفي هذه الحالة فقط، يمكن أن يتم استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال في جميع أقسام المؤسسة. علاوة على ذلك، يجب أن يعمل مسئولو الإدارة العليا على التأكيد على الاعتراف بالجهود والإنجازات التي يقوم بها الموظفون والانتباه لها ومكافأتهم بقدر ما يستحقون. ولا يمكن القول دائماً إن إدارة الجودة الشاملة يجب أن تشمل جميع الأفراد في جميع الأقسام.

من الممكن الكشف عن الالتزام الحقيقي والفعلي أو عدم الالتزام؛ حيث يظهر ذلك بين العمال وفي المكاتب بين الموظفين. ويمكن الكشف بسرعة عن الزيف في هذه المؤسسات عندما يتم عرض شعارات مؤيدة للجودة، ولا يتم الالتزام بها بالفعل. وفي هذه المؤسسات، عادةً ما يتم إخطار الأفراد بأنه ليست هناك ضرورة للقلق عند حدوث مشكلات متعلقة بالجودة، فيتم تداول بعض العبارات مثل: "فقط عليكم بذل أقصى ما تستطيعون" أو "سيكون كل شيء على ما يرام" أو "لنأمل في ألا يلاحظ العميل ذلك".

على النقيض، عندما تكون إدارة الجودة الشاملة أمراً مهماً، فيمكن رؤيتها والشعور بها في جميع أقسام المؤسسة، كما أن العمليات التي تحدث في كل قسم تكون نتيجة لتحقيق الالتزام الحقيقي والفعلي. فيتم حل المشكلات المادية مع الموردين، كما يتم التخلص من العوائق الخاصة بالمعدات من خلال برامج متطورة للصيانة أو من خلال تصنيع أجزاء بديلة، بالإضافة إلى ذلك، يتم تدريب الأفراد ويحدث التغيير.

تهتم إدارة الجودة الشاملة بنقل مركز مراقبة الجودة من خارج الفرد إلى داخل الفرد؛ وذلك بهدف أن يكون كل فرد مسئولاً عن أدائه بالإضافة إلى جعله ملتزماً بتحقيق الجودة

بأسلوب ينطوي على الحماس الشديد. ويجب أن تكون الافتراضات التي يجب أن يطرحها المدير أو عضو مجلس الإدارة للتحرك في هذا الاتجاه أنه ليست هناك ضرورة للضغط على الأفراد لأداء وظائفهم بشكل جيد، ولكن هؤلاء الأفراد يريدون تحقيق النشاط وإنجازه والتأثير فيه، كما أنهم ببساطة يحتاجون إلى تحدي قدراتهم.

من ناحية أخرى، تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي يقوم بإدارتها المستخدم، ولا يمكن فرضها من خارج المؤسسة كما قد يحدث مع نظام إدارة الجودة أو أحد المعايير أو عملية المراقبة الإحصائية. وهذا يعني أن أفكار التطوير يجب أن تأتي من هذه النظم والعمليات، بالإضافة إلى ضرورة معرفة وتجربة الطرق والأساليب.

سوف يتطلب تغيير فلسفة الإدارة قدرًا معينًا من التدريب للعاملين في العديد من المؤسسات. لا يقتصر اكتساب المهارات المتعلقة بالجودة على الأفراد العاملين في الأقسام الأخرى فقط، بل سوف يحتاج العاملون في أقسام الجودة أيضاً إلى تغيير اتجاهاتهم القديمة واكتساب مهارات جديدة، بالإضافة إلى استبدال أنشطة الفحص والمعايرة وكتابة المواصفات بمعرفة أساليب منع حدوث العيوب وتصميم نظم لإدارة الجودة واسعة النطاق وإجراء عمليات مراجعة. وبشكل واضح، لا يكمن التحدي بالنسبة للعديد من المتخصصين في مجال الجودة في إدخال الكثير من هذه التغييرات إلى مؤسساتهم، بل يكمن التحدي في إدراك ماهية التغييرات المطلوبة. إن تغيير اتجاهات فرض عمليات الفحص بالقوة وتحويلها إلى قوة تطوير استشارية جماعية لا يعد مهمة عادية. إن هذا التأكيد على نظم الوقاية والتطوير يعمل على الارتقاء بدور المتخصصين في مجال الجودة من دور فني إلى دور الإدارة العامة. ولهذا، يتم التخلص تماماً من وجهة النظر الإدارية المحدودة للجودة في أية مؤسسة تتطلع إلى تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، كما سيحتاج مديرو الجودة أصحاب الأساليب ذات الطراز القديم إلى توسيع مفهومهم وزيادة معارفهم لكي تشمل جميع أوجه المؤسسة.

لن يتطلب إدخال مفاهيم الفحص الذاتي "العامة" المطلوبة في إدارة الجودة الشاملة وجود العزم على تنفيذ التغييرات فقط، بل يتطلب أيضاً الحساسية والمهارات في إدارة الموارد البشرية. وبالطبع، سوف يعتمد هذا الأمر بشكل كبير على المناخ السائد في المؤسسة؛ حيث إن المؤسسات التي تهتم بإدارتها بالتعاون بين الأفراد سوف تعمل على تقديم الدعم الوظيفي لمدير الجودة في دوره الحيوي في عملية التنفيذ. أما المؤسسات التي تميل لإدارتها

إلى الأسلوب العدائي والمواجهة، فإنها سوف تعمل على إيجاد صعاب مستحيلة أمام المتخصصين في الجودة للحصول على الدعم من باقي العاملين في المؤسسة.

أما العوامل الرئيسية التي تساعد في تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة فهي كالتالي:

- الرغبة في تحقيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة
- إدراك الحاجة إلى علاقات تواصل متميزة
- قبول أهمية الالتزام الكامل
- الاعتراف الحيوي بسلاسل العميل/المورد وعمليات التحويل التي تشكل جميع الوظائف

على الرغم من الأهمية الشديدة لكل من الثقافة وعلاقات التواصل والالتزام، فإن مثل هذه العوامل ليست متاحة بشكل فوري في أية مؤسسة. تمثل هذه العوامل "المكونات المعنوية" لنموذج إدارة الجودة الشاملة. ولهذا، يجب تحويل الانتباه إلى "المكونات المادية" لهذا النموذج، وهي المتمثلة في: الضروريات التي يمكن للفرد العمل بها بشكل مباشر لتحقيق النتائج الأقل ضعفاً.

المكونات المادية لإدارة الجودة الشاملة

بالإضافة إلى التزام الإدارة وعلاقات التواصل والثقافة المطلوبة التي سبقت الإشارة إليها، فإن المكونات المادية الرئيسية الثلاثة لنموذج إدارة الجودة الشاملة هي كالتالي:

١- نظام موثق لإدارة الجودة

٢- أدوات وأساليب إدارة الجودة

٣- فريق العمل والأفراد

نظام إدارة الجودة

لا يمكن تحقيق التناسق إلا إذا تم التأكد من استخدام المعدات نفسها أو الطرق نفسها أو الإجراءات نفسها في كل منتج وفي كل مرة يتم فيها تقديم خدمة بطريقة فعالة ودقيقة. وهذا

هو الهدف من التوثيق الجيد لنظام إدارة الجودة والمتمثل في إمداد العامل بالثبات والرضا فيما يتعلق بالطرق والمواد والمعدات.

تعمل سلسلة معايير الأيزو 9000 على تحديد الطرق التي يشتمل بها أي نظام للجودة على جميع الأنشطة المرتبطة بالجودة والتي يمكن تنفيذها في أية مؤسسة للتأكيد على مطابقة مواصفات الأداء التي تم تحديدها وتلبية احتياجات العميل بشكل كامل.

على الرغم من أن هذا المعيار موجه في الأساس إلى شركات التصنيع، فإنه من الممكن تطبيقه بالمثل على الشركات التي تعمل في مجالات أخرى. وبالطبع، إن السعي لإرضاء العميل بمنتج ما لا يتشابه مع السعي لإرضاء عميل عند تقديم خدمة ما؛ نظراً لأن المواصفات الخاصة بالخدمة لا تتضح في الغالب إلا عند تسليم الخدمة فقط.

يجب أن يتم تنفيذ نظام إدارة الجودة دائماً بطريقة تتفق مع المواصفات المؤسسية المحددة ومع مواصفات المنتج أو الخدمة. ومن ثم، يتطلب هذا النظام إجراء عمليات مراجعة وتقييم للتأكد من النقاط التالية:

1- أن الأفراد المشتركين في النظام يعملون وفقاً للنظام الموثق (مراجعة للنظام)

2- أن النظام ما زال مطابقاً للمواصفات (تقييم للنظام)

في أثناء عمليات مراجعة وتقييم النظام، إذا تم اكتشاف أنه يمكن تحقيق منتج أفضل أو التقليل من الإهدار من خلال تغيير الطريقة أو واحدة من المواد الخام، فإنه من المحتمل أن يتم تنفيذ هذا التغيير. للمحافظة على التناسق، يجب إدخال تغييرات مناسبة على النظام الموثق، كما يجب أن تتم مناقشة جميع المشتركين في هذا النظام والالتزام بالإجراءات التي تمت مراجعتها.

أدوات الجودة وأساليبها

يمكن مراقبة جميع العمليات وتطويرها من خلال جمع واستخدام البيانات بطريقة أكثر فعالية. وتعتبر طرق عملية المراقبة الإحصائية والتي يدعمها التزام الإدارة والتنظيم الجيد بمثابة وسائل موضوعية لمراقبة الجودة في أية عملية تحويل أو تغيير، سواء أتم استخدام هذه الطريقة في تصنيع منتجات أم في تقديم خدمات أم في نقل معلومات. ولقد تم توضيح طرق عملية المراقبة الإحصائية في الفصل الثامن ومن الفصل السابع عشر وحتى الفصل

التاسع عشر، ولكن من المفيد أن نقوم بتوضيح بعض المعلومات عن طرق عملية المراقبة الإحصائية في سياق نموذج إدارة الجودة الشاملة.

إن طرق عملية المراقبة الإحصائية ليست مجموعة من الأساليب المتبعة فقط، بل إنها استراتيجية لتقليل القابلية للتغيير التي تعتبر سبباً لمعظم المشاكل المتعلقة بالجودة - أي التغيير في المنتجات أو في مواعيد التسليم أو في طرق أداء المهام أو في المواد أو في اتجاهات الأفراد أو في المعدات وكيفية استخدامها أو في طرق الصيانة وفي كل شيء تقريباً؛ حيث لا تكون المراقبة كافية في حد ذاتها.

تؤدي العمليات التي لا تتسم بالكفاءة أو بالتناسق إلى حدوث خلل في أفضل التصميمات، كما أنها تجعل من تأكيد الجودة في شركة التوريد أمراً عارضاً في غير مكانه المناسب. وبغض النظر عن العملية التي يتم تشغيلها، يجب أن تكون هذه العملية فعالة ومتناسقة، كما يمكن استخدام طرق عملية المراقبة الإحصائية لتحقيق هذا الهدف. وقد يتطلب الأمر استخدام أدوات أخرى؛ على سبيل المثال، بهدف المساعدة في تحديد العملية وإعداد تكاليف الجودة وتصميم التجارب أو دراسة أنماط الأخطاء وتأثيرها أو إدارة التصميم والتطوير وهكذا. إن هذه الأدوات مكملات لأدوات عملية المراقبة الإحصائية؛ حيث إن فلسفة التطوير المستمر تتطلب الحد من القابلية للتغيير. ولهذا، تعتبر طرق المراقبة الإحصائية عنصراً حيوياً في الحد من التغيير.

يمكن التقليل من القابلية للتغيير من خلال دراسة جميع جوانب العملية وذلك بطرح السؤال الأساسي التالي:

هل نستطيع أداء هذه الوظيفة بشكل أكثر تناسقاً ودقة؟

تؤدي الإجابة عن هذا السؤال إلى البحث عن التطويرات. وتعني هذه السمة المهمة لطرق المراقبة الإحصائية أن هذه الطرق ليست مقيدة بقياس المطابقة، كما أنها لا تهدف إلى اتخاذ خطوات للحد من القابلية للتغيير على الرغم من أنه يتم إجراء العمليات وفقاً للحدود الخاصة بها.

قد يستغرق تغيير بيئة عمل المؤسسة إلى بيئة عمل أخرى يمكن فيها استخدام طرق المراقبة الإحصائية وغيرها من الأدوات بشكل مناسب عدة سنوات وليس أشهر. بالنسبة

للعديد من الشركات، سوف تؤدي طرق المراقبة الإحصائية إلى استخدام أسلوب جديد و"فلسفة" جديدة، ولكن يجب عدم إنكار أهمية الأساليب الإحصائية. ويجب أن يصبح تقديم البيانات باستخدام المخططات البيانية والرسوم والجداول وسيلة للتواصل فيما يتعلق بحالة التحكم في العمليات ومراقبتها في جميع الجوانب.

عند تطبيق أدوات الجودة، عادةً ما يكون هناك تأكيد على الأساليب بدلاً من التأكيد على الاستراتيجيات الإدارية واسعة النطاق. ولهذا، فإن الأمر يستحق أن نكرر أن طرق المراقبة الإحصائية ليست مجرد جداول تخطيطية على حائط أي مكتب أو مصنع، بل يجب أن تصبح جزءاً من نموذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وأن تكون بمثابة نقطة المركز للتطور المستمر.

فريق العمل والأفراد

بسبب تطور وتعقيد معظم العمليات التي يتم إجراؤها في مجالات الصناعة والتجارة والخدمات، فإنه لا يستطيع فرد واحد التحكم فيها. ومن ثم، فإن الطريقة الوحيدة للتعامل مع المشكلات المرتبطة بهذه العمليات والتغلب عليها هي تشكيل فريق عمل. إن لاستخدام أسلوب فريق العمل في حل المشكلات العديد من الفوائد التي تفوق أمر السماح للأفراد أو الأقسام بالعمل بشكل منفصل في حل المشكلات. وهذه الفوائد تتمثل فيما يلي:

- يتم عرض المشكلات على درجات متنوعة من المعرفة والمهارة والخبرة.
- يعتبر هذا الأسلوب أكثر إرضاءً لأعضاء فريق العمل، كما أنه يعمل على رفع الروح المعنوية.
- يمكن التعامل مع المشكلات التي تحدث بين الأقسام أو الإدارات بعضها البعض بصورة أسهل.
- يمكن التعامل مع كم أكبر من المشكلات بما في ذلك المشكلات التي تتخطى قدرات فرد أو قسم واحد.
- من المحتمل أن يتم تنفيذ توصيات فريق العمل أكثر من احتمال تنفيذ الاقتراحات الفردية.

تعتمد معظم هذه الفوائد على مستوى رغبة الأفراد في بذل جهد في العمليات التي يشاركون فيها أو يساعدون في تطويرها.

عند إدارة فرق العمل بشكل صحيح، فإنها ستعمل على تطوير عملية حل المشكلات والحصول على النتائج بشكل سريع واقتصادي. ويعد أسلوب العمل الجماعي في داخل أية مؤسسة مكوناً أساسياً في تنفيذ نموذج إدارة الجودة الشاملة؛ حيث إنه يعمل على بناء الثقة وتحسين أساليب التواصل وتطوير أساليب الترابط بين الأقسام. وعلى الرغم من أن معظم ما تم تعلمه فيما سبق في الإدارة يؤدي إلى ثقافة الاستقلال مع القليل من مشاركة الأفكار والمعلومات، فإن أسلوب العمل الجماعي المخصص لتطوير الجودة يعمل على تغيير مفهوم الاستقلال إلى الترابط من خلال أساليب تواصل متطورة وثقة أكبر وتبادل حر للأفكار والبيانات والمعرفة.

إن غياب النقاط التالية لن يعمل على تشجيع الموظفين على التطوير المستمر:

- التزام الإدارة بالجودة
- "مناخ" الجودة المؤسسية
- أسلوب العمل الجماعي في التعامل مع مشكلات الجودة

تتركز جميع هذه النقاط على مساعدة الأفراد في الشعور بالمسئولية وقبولها وتحملها، كما أن تفويض الأفراد لاتخاذ خطوات ما أصبح جزءاً من استراتيجيات الجودة في مؤسسات إدارة الجودة الشاملة. من السهل التعبير عن مفهوم تفويض الموظفين، ولكن تفعيل هذا المفهوم وتطبيقه يتطلب جهداً والتزام جميع المديرين والمشرفين. ومن الطرق الجيدة التي تساعد في بدء تطبيق مفهوم تفويض الموظفين هو إدراك ضرورة الإشادة بالأفكار والمحاولات الناجحة إلى حد ما وليس انتقادها. إن تشجيع الأفكار والاقتراحات الخاصة بقوة العمل وخاصةً من خلال المشاركة في الأنشطة الجماعية لهو أمر يتطلب الاستثمار، إلا أن النتائج تكون عبارة عن المشاركة الكاملة سواء أكان ذلك في داخل المؤسسة أم في خارجها عبر جميع سلاسل العلاقة الرابطة بين المورد والعميل.

تطوير المكونات المادية لنموذج إدارة الجودة الشاملة

يهدف نموذج إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق المشاركة النشطة من جانب جميع الأفراد في تطوير الجودة وفي تلبية احتياجات العملاء ومطابقة مواصفاتهم. وتتغير هذه المواصفات بشكل ثابت؛ حيث تتزايد توقعات العملاء بمرور الوقت. ولهذا، يجب تطوير مكونات نموذج إدارة الجودة الشاملة إذا كان سيتم تحقيق هذا الهدف المتغير. ولا يجب تحديد الأدوات والأساليب في جداول ثابتة، بل يجب أن تخضع هذه الأدوات والأساليب لعملية تطوير مستمرة.

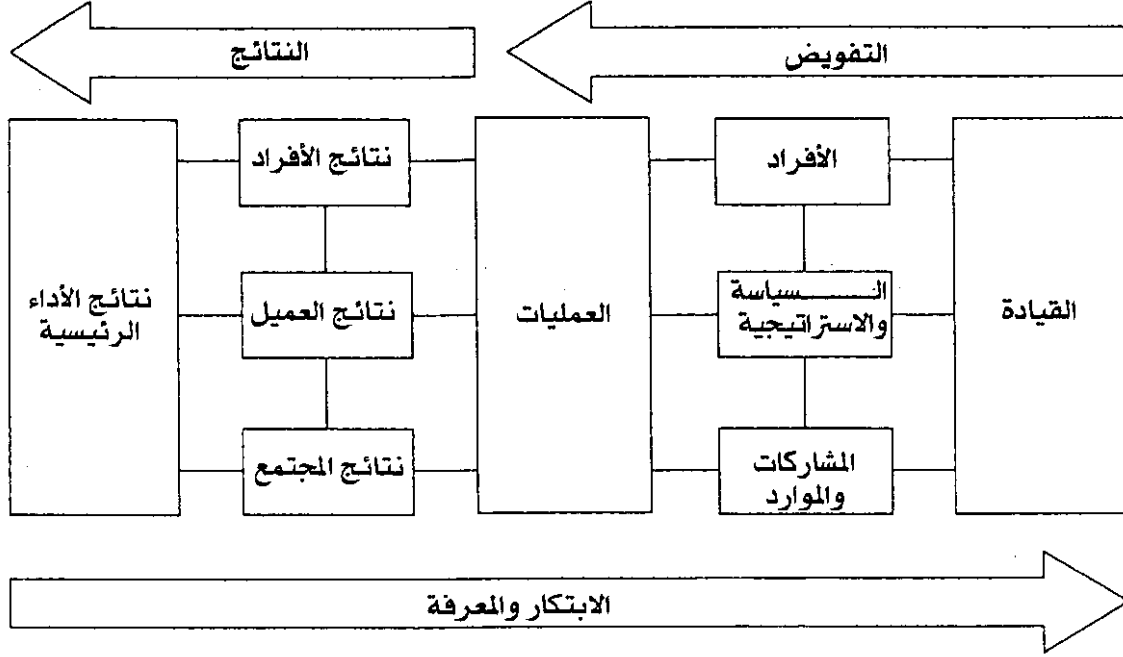
من الأمثلة الدالة على ما سبق ذكره هو ذلك الجدول الثائر في السنوات الأخيرة حول دور نظم إدارة الجودة مثل الأيزو 9000 في إدارة الجودة الشاملة. ولسوء الحظ، سعت العديد من الشركات إلى الحصول على اعتماد وفقاً لمعيار الأيزو 9000 لأسباب تعاقدية فقط، وليس بسبب أن هذه الشركات تريد الالتزام بنموذج إدارة الجودة الشاملة. وبهذا، فقدت هذه المؤسسات فرصة لإعداد أساس ثابت لنموذج إدارة الجودة الشاملة.

يمكن تطبيق مبادئ نظم الجودة على الأمان والصحة والبيئة أيضاً. كما أن المؤسسات الطموحة تقوم الآن بمراجعة إجراءاتها وفقاً لمواصفات الجودة والأمان والصحة والبيئة.

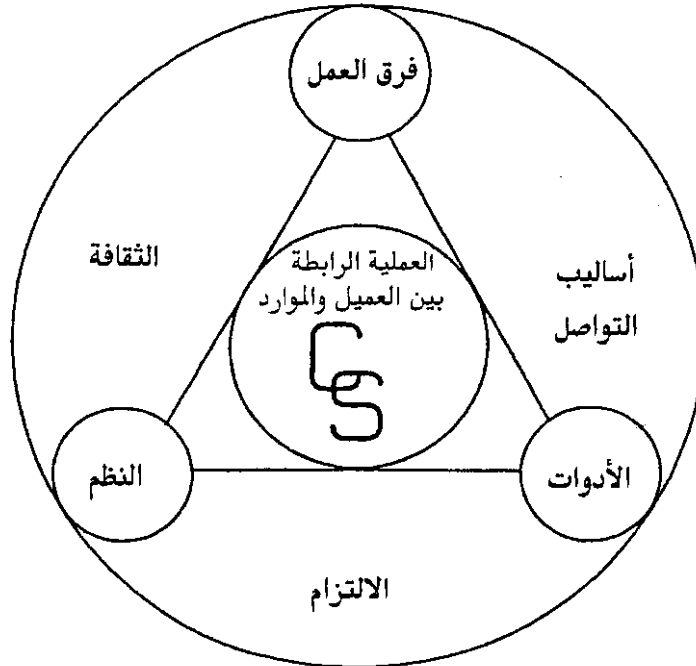
علاوة على ذلك، تخضع أدوات الجودة لعملية تطوير مستمرة. إن التطويرات الجديدة في مجال تكلفة الجودة (معاينة تكلفة العملية) والتقييم أو المعايرة وقياس أداء نموذج إدارة الجودة الشاملة من الفرص الموجودة. كما يجب إعداد القياسات التي تعمل على قياس مدى عدم تحقيق الجودة في المؤسسة.

يعتبر قياس تقدم نموذج إدارة الجودة الشاملة أمراً مهماً، كما أن العديد من المؤسسات تقوم باستخدام معايير مثل خطة جائزة "مالكولم بالريدج" الوطنية للجودة أو جائزة التميز الأوروبي أو معيار جائزة التميز التجاري في المملكة المتحدة - انظر الشكل (٣١-٣) - كأسلوب تقييمي وتشخيصي لقياس تقدم نموذج إدارة الجودة الشاملة (انظر الفصل السادس والعشرين).

يعمل مفهوم التطوير المستمر على إيجاد الحاجة إلى التطبيق التصوري وتطوير مكونات نموذج إدارة الجودة الشاملة. ويشتمل نموذج إدارة الجودة الشاملة - الشكل (٣١-٤) على العديد من الأدوات والنظم والأساليب الجيدة، حيث إن إعداد وتطوير هذه الأدوات والنظم والأساليب يعتبر أمراً حيوياً في نجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة.



الشكل (٣١-٣): نموذج التميز في المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة



الشكل رقم (٣١-٤): نموذج إدارة الجودة الشاملة

تنفيذ نموذج إدارة الجودة الشاملة

تأمل هذه العبارات:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاماً غير مفيد، في حين يعد نظام إعادة هندسة عمليات الشركة هو الأفضل على الإطلاق.
- إن معيار الجودة الأيزو 9000 يعد نظاماً مكلفاً، كما يجب أن يتم إجراء عمليات تقييم ذاتية لنماذج التميز التجاري الأوروبي أو لنماذج جائزة "بالريدج" للجودة.
- يجب أن يتم استخدام طرق المراقبة الإحصائية وأسلوب تحليل أنماط الأخطاء وتأثيرها على التصميم بالإضافة إلى أسلوب المعايير.

يبقى سؤال مهم ألا وهو: ماذا عن القياس وتغيير الثقافة والعمل الجماعي ودوائر الجودة والتطوير المستمر وغيرها من الأمور؟

ليس هناك ما يدعو إلى الدهشة بصدد ارتباك الأفراد وانزعاجهم بسبب الرسائل المتناقضة (ومجموعة المقالات) التي يقوم بنشرها الآن المستشارون والأكاديميون ومديرو المؤسسات والشركات وحتى من السياسيين حول ما يجب أن يفعلوه لتطوير أداء مؤسساتهم. في محاولة لإظهار الأمور بصورة أكثر موضوعية، قامت شركة "أوكلاند" الاستشارية ذات المسؤولية المحدودة بإجراء قدر كبير من الأبحاث والدراسات والأعمال الاستشارية. فغالباً ما يشعر الأفراد الذين نتحدث معهم بالارتباك، كما أنهم يكونون في حاجة ماسة لإطار عمل للربط بين هذه الأمور معاً، وقد لا يختلف الأمر كثيراً في أية مؤسسة. ويحاول هذا القسم تقديم إطار عمل أو مخطط للتميز المؤسسي الكامل.

أولاً، يعتبر نموذج إدارة الجودة الشاملة أمراً أساسياً، كما أنه ليس عبارة عن مجموعة محدودة من الأدوات والأساليب المرتبطة دائماً بالبرامج الفاشلة في المؤسسات في أجزاء مختلفة من العالم. إن نموذج إدارة الجودة الشاملة يعتبر جزءاً من ذلك الأسلوب واسع النطاق الذي تستخدمه الشركات العالمية، مثل "زيروكس" و"هيولت باكارد" و"ميلليكن" وشركة "تكساس" للآلات لتحقيق التميز المؤسسي الذي يعتمد على إرضاء العميل وعلى

أعلى فئة من جوائز الجودة التجارية. ويتضمن نموذج إدارة الجودة الشاملة جميع الجوانب التي سبق ذكرها. وإذا تم استخدام هذا النموذج بشكل صحيح بحيث يكون متكاملًا مع جميع أقسام المؤسسة، فإن هذا الاتجاه سوف يساعد أية مؤسسة على تحقيق أهدافها وغاياتها واستراتيجيتها بما في ذلك مؤسسات القطاع العام. ويستخدم هذا النموذج لأنه يتعامل مع الأفراد وعمليات التعرف والفهم والإدارة والتطوير؛ أي العمليات التي يجب أن تقوم المؤسسة بإجرائها بشكل صحيح لتحقيق أهدافها. إن أي شيء يتم أدائه في أية شركة أو مؤسسة يندرج تحت مسمى "عملية".

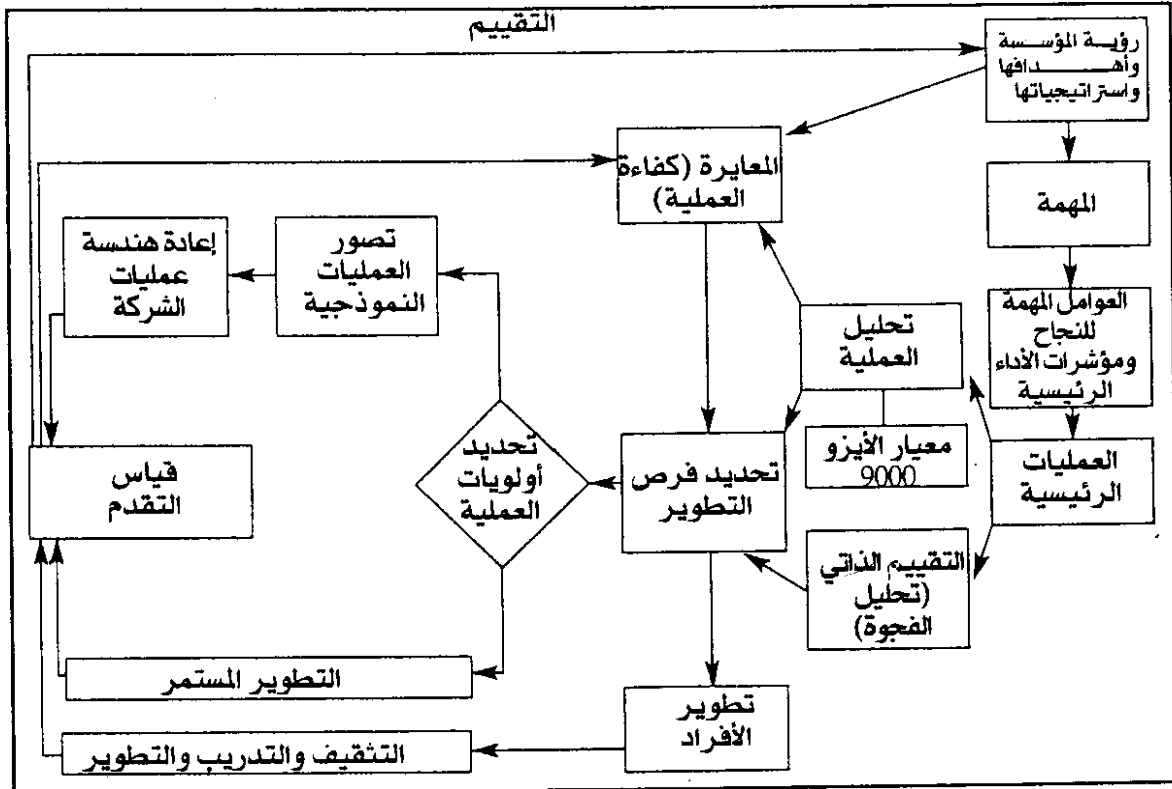
سيتم توضيح إطار العمل العام للتميز المؤسسي الكامل في الشكل (٣١-٥). ويبدأ هذا الشكل بالرؤية والأهداف والاستراتيجيات والمهام التي يجب التفكير فيها جيداً والموافقة عليها والمشاركة فيها داخل المؤسسة. وتكمن الخطوة التالية في تحديد ما إذا تم تحقيق هذه العمليات أم لا. وبعد ذلك، يجب تحديد العوامل المهمة للنجاح أو المكونات الرئيسية للمهمة. علاوة على ذلك، يمكن أن تساعدنا مؤشرات الأداء الرئيسية، بالإضافة إلى المقاييس المرتبطة بالعوامل المهمة للنجاح في معرفة ما إذا كان التقدم يسير في اتجاه المهمة أم بعيداً عنها أم أنه تقدم ثابت.

بعد تحديد العوامل المهمة للنجاح ومؤشرات الأداء الرئيسية، يجب أن تعرف المؤسسة عملياتها الرئيسية. وتعتبر هذه الخطوة عنق الزجاجة في العديد من المؤسسات لأنه إذا لم يتم استيعاب العمليات الرئيسية جيداً، فإنه سيكون من الصعب تنفيذ باقي إطار العمل. أما إذا تمت معرفة العمليات، فإننا نستطيع إجراء تحليل العملية - والذي يُسمى في بعض الأحيان بالتخطيط - حتى يمكن فهم طبيعة نشاط المؤسسة جيداً وتحديد فرص التطوير. ويجب أن يتوقف العمل بالنظم التي تعتمد على معيار الأيزو 9000 في هذه المرحلة بدلاً من الحاجة إلى بذل جهد هائل وإنفاق تكاليف باهظة.

سوف يعمل التقييم الذاتي، وفقاً لنموذج التميز الأوروبي أو لنموذج التميز التجاري في المملكة المتحدة أو نموذج "مالكولم بالريدج" للجودة والتقييم، على تحديد المزيد من فرص التطوير. وسوف يعمل هذا الأمر على وضع قائمة من الأمور التي يجب الاهتمام بتنفيذها والتي يتطلب العديد منها تطوير الأفراد، بالإضافة إلى تلقي قدر من التدريب والتعليم. وفي

الخطوة التالية، يجب تحديد الأولويات وتحديد العمليات التي تتم إدارتها بشكل جيد، ومن هذه العمليات الإعلان عن النشاط التجاري أو الترويج له أو عمليات التوظيف والاختيار، بالإضافة إلى إخضاعها لنظام تطوير مستمر. وقد تخضع تلك العمليات التي يتم إجراؤها بشكل ضعيف - مثل التنبؤ أو التدريب أو حتى الإدارة المالية - لنشاط إعادة مراجعة وإعادة تصميم، وتأتي في هذه المرحلة عملية إعادة الهندسة. وبالطبع، يجب أن تخضع جميع العمليات لمرحلة قياس الأداء والذي يعمل على تقييم جميع أنشطة المعايير والتخطيط الاستراتيجية.

تقوم المؤسسات المصنفة عالمياً والتي توجد في معظم دول العالم بأداء جميع هذه الأمور. فقد استطاعت هذه المؤسسات أن تقوم بتنفيذ نسختها من إطار العمل بنموذج إدارة الجودة الشاملة، كما أنها حققت أداءً ونتائج متميزة على مستوى العالم. وبالطبع، يتطلب هذا الأمر في البداية الريادة على مستوى العالم والالتزام.



الشكل (٣١-٥): إطار العمل لتنفيذ نموذج إدارة الجودة الشاملة

الوحدة التدريبية الرابعة:

من الجودة إلى الجودة الشاملة

د / محمود محمد الضابط

من الجودة إلى الجودة الشاملة FROM QUALITY TO TOTAL QUALITY

العميل، والعميل فقط، هو الذي يعرف جودة المنتج. في السبعينات الميلادية، بدأت الشركات الغربية في زيادة التركيز على الجودة للاحتفاظ بأسواقها، أو الحصول على حصة أكبر في هذه الأسواق. إلا أنه في الثمانينات الميلادية ظهر مفهوم الجودة الشاملة. وتم تعريف الموضوع الجديد - ولا زال البعض يسمونه موضة - بطرق مختلفة على مدار السنوات مما أنتج كم كبير من الفوضى، والخلط. أكثر من هذا، كانت معظم التعريفات فلسفية في طبيعتها. سيقول البعض أن الجودة الشاملة هي استراتيجية أعمال. ويعتبرها البعض فلسفة إدارية جديدة. كما يظل البعض يقول "إنها أكثر من برنامج، فهي حالة ذهنية"، أو "إنها ليست برنامج، وإنما عملية". حتى إذا كانوا محقين فلا تأخذنا هذه التعريفات بعيدا جداً. كما سبق ذكره في بداية هذا الفصل، إذا ذهبنا لتحقيق الجودة الشاملة - أو أي شيء آخر، لهذا الموضوع - يجب أن نعرفه بمصطلحات واقعية، ويمكن قياسها.

وبدلاً من محاولة إيجاد تعريف أكاديمي للجودة الشاملة فإننا نبدأ بتعريف العوامل التي توجه قرار العميل وتؤثر عليه بشراء منتج معين، أو عدم شرائه. وقادتنى أبحاثي - ليست علمية بالضبط وإنما معتمدة على عدد من المشاهدات - إلى أن استخلص سبعة خواص يبحث عنها العملاء، والتي تأخذ الشكل التالي:

(١) الجودة quality. كما سبق أن عرفناها، تعني الجودة في المنتج (السلع، أو الخدمات)، وفي الخدمات المصاحبة لها. وهذه تشمل خدمات ما قبل البيع (أي، توضيح المنتجات المختلفة، وتجربتها دون مقابل، ومعلومات عنها، وما إلى ذلك)، والخدمات المقدمة أثناء عملية الحصول على المنتج (المساعدة في اختيار المنتج المناسب)، وخدمات ما بعد الحصول على المنتج (التشيد، والخدمة، والصيانة، والضمانات).

(٢) الحجم size. يعني الحجم تسليم العنصر بالكميات المطلوبة، أو الحجم المطلوب، أو تسليم الخدمة إلى عدد معين من العملاء.

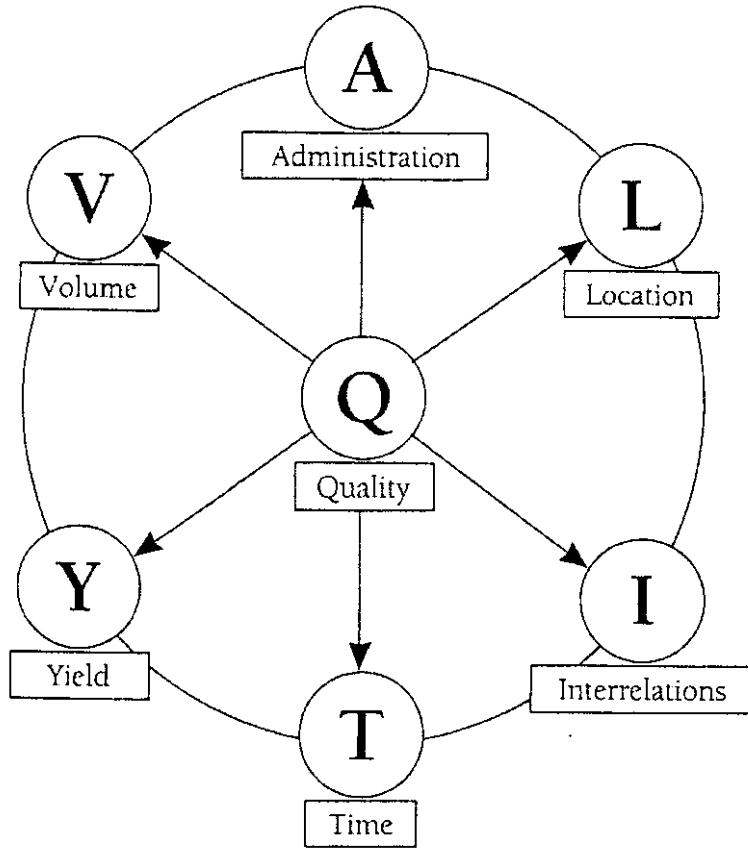
التجارة الحرة، و GATT في أمريكا الشمالية، وأوروبا. وبالصدفة، أول حرف من كل من هذه الخواص السبعة - quality، و volume، و administration، و location، و interrelationships and image، و timely delivery، و maximum yield - تكون الاختصار QUALITY، والتي تقترب من كلمة quality.

وفي أحد الاختبارات، طلبت من عدد من طلبتي - لا يعرف أي منهم محددات العميل السبعة للجودة الشاملة هذه - أن يذهبوا ليجدوا أحد المحلات ويطلبوا منه ٤ أجهزة تلفاز لقسم السمعيات والبصريات لدينا على أن يتسلمها القسم خلال أسبوع واحد. وبدأنا باجتماع لتحديد أي أجهزة تلفاز نشتريها. ودرسنا عددا من الإعلانات في كتالوجات مختلفة، وناقش الطلبة خبراتهم الشخصية مع أجهزة التلفاز المختلفة. وكلنا مع المتخصصين في قسم السمعيات والبصريات وصلنا إلى قرار بشراء طراز معين، وليكن ABC-12. وخرج الطلبة لطلب هذه الأجهزة، وعندما عادوا طرح عليهم سؤال كيف قرروا الشراء من محل معين.

شرح الطلبة عملية اتخاذهم القرار بالطريقة التالية. في كل محل، وجدوا بائع طلبوا منه المعلومات التي يحتاجون إليها (علاقة متداخلة - I). ويدأوا بسؤاله إذا كان المحل لديه الطراز ABC-12، وإذا كان يقدم خدمات ما بعد البيع (جودة - Q). وكان السؤال الثاني خاصاً بما إذا كان لدي المحلل ٤ أجهزة من هذا الطراز (الحجم - V). وبعد ذلك سأل الطلبة البائع (رغم أن هذا لم يكن بالترتيب التالي):

- إذا كان يمكنه توصيل الأجهزة إلى القسم (الموقع - L)
- إذا كان سيعطيهم فاتورة، أو أنه يقبل بطاقة الائتمان (نظام إداري - A)
- ماذا سيكون السعر لعدد ٤ أجهزة تلفاز، وما الخدمات التي يحصلون عليها دون مقابل من ضمان الأجهزة (العائد - Y)
- إذا كان يمكن تسليم الأجهزة خلال أسبوع (الوقت - T)

إيجازاً، يمكن التعبير عن احتياجات العميل، وتعريفها بالاختصار QUALITY، والذي يمثل السبع محددات المسرودة أعلاه. هذه هو بعد العميل للجودة الشاملة، وهو فكرة أوسع في مداها كثيراً عن جودة المنتجات فقط. ويعني تحقيق احتياجات العميل



شكل (١-٢) محدّدات الجودة الشاملة السبعة للعميل .

من هذه العوامل السبعة تم تعريف خمسة بأنها عوامل فتح (تفتح) turn-on . وهي QVLTQ ، والتي عندما توجد فإنها تجذب العميل . ونسميها عوامل الفتح الموجودة (موجبة) (PTO) present turn-on factors . أما العاملان الآخران A ، و I فلا يجذبان العملاء في حد ذاتهما ، وإذا غابا يمكن إهمالهما . ونسميهما عوامل إغلاق غائبة (غير سلبية) (absent turn-off factors) . مثال ذلك ، قد لا يتمكن البائع اللطيف من إقناع العميل بشراء عنصر معين ، إلا أنه بمجرد أن يقرّر العميل الشراء ، يمكن للبائع الغليظ أن ينفّر من الشراء ، ويجعله يقرّر الشراء من مكان آخر .

إذا انتقلنا لقياس الجودة الشاملة للعميل customer total quality فعلى أن نقيس كل عامل من هذه العوامل السبعة . من الواضح أن العميل لا يعطي نفس الوزن لكل خاصية من هذه الخواص ، لذلك يتم البحث عن وزن العوامل لذي كل عميل ، أو مجموعة

عملاء، أو لذي غالبية العملاء.

دعنا نلفي نظرة فاحصة على هذه العوامل السبعة التي يبحث عنها العملاء، ونوسع تعريفاتها.

الجودة Quality

سبق تعريف الجودة بالفعل على أنها مناسبة المنتج - متائته، وعوليته، وقابليته للصيانة، وانتظامه، وما إلى ذلك. ويعبر عن المناسبة بصفة عامة بواسطة فعل، وقياس، كما في "نقل ٥ ركاب"، و "قطع ٣ بوصة من الصلب"، و "قياس حتي ٣ أقدام"، و "وزن حتي ١٠ رطل".

الحجم Volume

يمثل الحجم الكمي المطلوبة، أو في بعض الأحيان الحجم المرغوب فيه، مثال ذلك حالة المنزل المكوّن من طابقين أو المبني المكوّن من ٥٠ طابق، أو نظام الحاسب للرواتب لعدد من ٥٠ إلى ٥٠٠٠٠ عامل. كما يمكن التعبير عنه بالنسبة إلى عدد العملاء الذين يخدمهم أيضا كما في حالة البنك، أو بالنسبة إلى كمية معينة ولتكن كمية النقود المتاحة للرهن العقاري في المؤسسة المالية.

الإدارة Administration

تشمل الإدارة كل النظم، والإجراءات الإدارية التي يجب أن يمرّ خلالها العميل ليحصل على المعلومات، أو يضع الأمر، أو يقدم شكوى، أو يدفع الفاتورة، أو يحصل على بيع بالأجل، وما إلى ذلك. تكون هذه النظم مميّزة عن النظم، والإجراءات الداخلية للشركة. ويجب أن تتسبب في أقلّ عدم راحة ممكن للعميل الموجود، والعميل الكامن، فيجب أن يجدها العملاء سهلة، وغير معقدة، وسريعة، وخالية من الخطأ. وتغطي العوامل الإدارية أي إجراءات، ووثائق، ويجب أن تشمل إمكانية تنفيذ العملاء هذه الإجراءات بطريقتهم المفضلة، سواء كان ذلك عن طريق البريد، أو الهاتف، أو بصفة شخصية فقط، أو في مباني البائع، أو بأيّ طريقة أخرى. في الحقيقة، لقد وجدنا أن العملاء يدفعون نقاطا إضافية على الرهن العقاري للمؤسسات المالية التي تجري تشغيلًا

لطلباتهم بالمكالمات الهاتفية، أو عن طريق الناسوخ عن بعد بسرعة عن الذهاب إلى المنافس الذي يصر على تواجدهم الشخصي، ويجبرهم على الانتظار في صف لإتمام إجراءات عملة ومطولة. وعند النظر إلى نظم الفواتير يمكن أن يشعر العملاء أنه من المهم الحصول على الفاتورة التي يمكنهم فهمها بسهولة عن الفاتورة غير الشاملة التي يصممها الحاسب.

وعندما يجد العملاء أن الإجراءات في غاية التعقيد تظهر مشاكل خطيرة. مثال ذلك، في فرنسا، القطار مرتفع التقنية ومرتفع السرعة المعروف باسم train a grande vitesse (TGV) وهو أحد أسرع القطارات، إن لم يكن أسرعها كلها، في العالم. إلا أن عدد من الناس يخجلون من استخدامه بسبب التعقيدات الإدارية التي يجب أن يروا خلالها لشراء التذكرة.

كما أن إحدى الفواتير التي تسلمتها قريبا من شركة تبعد أميالا عني تعد مثالا آخر. كل ما أمكنني قراءته فيها كان عناصر ملغزة معرفة بشفرات حاسب طويلة. وعندما اتصلت بالشركة للاستفسار تركوني على الهاتف المتصل براديو يلعب موسيقي ويقدم لي تقريرا بالأحوال الجوية، وبحالة المرور الخاصة بمديتهم (وليست مديتي)، والأخبار العالمية والمحلية. وبعد ذلك سألتني أحد الأفراد والذي من الواضح أنه كان متعجلا جدا عن سبب مكالمتي، واستمر في تحويلي إلى ٣، أو ٤ من العاملين حتى وصلت إلى الشخص المعني. وبعد أن حصلت على المعلومات التي أريدها، سألت لماذا لم توضع العناصر على الفاتورة بالإنجليزية المعتادة حتى يستطيع العميل أن يفهمها بسهولة. قيل لي أن هذه الشفرات تستخدم داخليا. فيستخدمها القسم الهندسي في التقاط الأجزاء الصحيحة، ويستخدمها قسم المشتريات في طلبها، ويستخدمها المخزن في مراقبة المخزون، والإنتاج في أغراض التجميع، والمحاسبة في إرسال الفواتير للعملاء. "وماذا عني؟" سألتهم، وكان الرد المؤدب هو أن كل المطلوب مني دفع قيمة الفاتورة.

لا تميز معظم الشركات ما يمكن أن يكون تأثير نظام الفواتير هذا على العميل. وتبين الحالة التالية مدى أهمية هذا الأمر. حصلت إحدى شركات توريدات المكاتب على معظم عملاء منافسها الأساسي عن طريق تغييرها شكل ومحتوى فاتورتها ببساطة. فقد صمم مدير قسم الفواتير صيغة تعرف العناصر بوضوح. فالعشرة أقلام رصاص

حمراء تقرأ كما يلي : 10 red pencils . إضافة إلى ذلك تمت طباعة التاريخ بصورة لطيفة بجانب الإجمالي مقدمين للعملاء قولاً ماثوراً عن السعادة، أو الحب، أو الصداقة، حكمة إيجابية حتى يدفعوا الفاتورة والبسمة على شفاههم . أكثر من هذا، حذفت التهديدات المخيفة سميكة الخط (التي تحدّد أن هناك غرامات تقع على هؤلاء الذين لا يسدّدون قيمة الفاتورة خلال فترة زمنية معينة) . ووضع في مكانها ملاحظة عن كيفية توفير ٢٠٪ على العناصر المشتراة، أو التي سيتمّ شراؤها . (مثال ذلك، تقترح الفاتورة شراء ١٢ قلم بدلا من ١٠ ، لأنه من الأرخص الشراء بالدرزن، أي الدسته) .

يجب أن تنتج الإجراءات الإدارية بعض النتائج الملموسة للعميل ، كما هو موضح في نكتة تهكمية عن دولة من العالم الثالث حيث يحدث تقنين للمواد الغذائية فيها . وصل شاب إلى أحد محلات التعاونيات لشراء رطلين من السكر . ولاحظ أن الزحام الذي يحيط بكلّ مداخل المحل قد اختفي . ووجد ملصقا يفيد بالانتجاء إلى البوابة الصغيرة رقم ٥ . وهناك ، وجد موظفا يملأ صيغة بطلب العميل ، ويطلب منه أن يأخذها إلى الطابق الثاني . وسجّل موظف الطابق الثاني الطلب بدقة في كتاب كبير ، ويعطي العميل علامة يقدمها عند المكتب ٧ حيث يباع السكر . وعند المكتب أخذ الموظف العلامة ، وقال للعميل بكلّ أدب ، " آسف ، ليس لدينا سكر ، لكن ألا تعتقد أننا لدينا نظام في غاية التنظيم الآن؟ "

وفي حالة أخرى ، في دولة صغيرة ، انتظر رجل عجوز في طابور ليسدّد قيمة فاتورة الهاتف التي أرسلتها له المرافق الحكومية . وبدي متضايقا جداً ، وسأله شاب يقف وراءه عما يضايقه .

اعترض الرجل قائلاً " هذا ليس عدلاً ، إنهم يحملوني عددا كبيرا من مكالمات المسافات الطويلة التي لم أطلبها بالمرّة ، ولا زلت أدفع الفاتورة ، ليس إلّا . فأنت تعرف مدي كون هؤلاء الناس ضبايا في الحكومة . "

واقترح عليه الشاب في محاولة لتهدئته " قد يكون أحد أفراد عائلتك هو الذي طلب هذه المكالمات . "

" يا ابني ، ليس لدي عائلة ، بل ليس لدي هاتف بالمرّة . " أجاب الرجل .

الموقع Location

لعامل الموقع العديد من الأوجه: إتاحة المنتج، وسهولة التسليم، وتسهيلات النقل، وخدمات ما بعد البيع، والتخزين، والتخطيط الداخلي الطبيعي. يجب أن يكون المنتج متاحا، ويتم تسليمه بسهولة في أي مكان يطلب فيه، دون إضافة أي متاعب أو مصاريف إضافية للعميل. وتلعب وسائل النقل دورا هاما في تسليم المنتج - نقل جوي، أو بري، أو بحري من المنتج إلى العميل. ويجب أن يكون الاتصال بخدمات ما بعد البيع - الصيانة، والإصلاح، والخدمات - سهلا. وقد يلزم التخزين للعميل الذي ليس لديه مكان لتخزين المواد المشتراة، ويمكن أن يوفر البائع مخزنا لهذه المواد في موقع مريح للعميل مع إضافة تكلفة بسيطة، أو دون تكلفة إضافية.

كما أن التخطيط الداخلي الطبيعي يمثل عاملا آخر مرتبطا بالموقع، أي الترتيب المريح والديكور الجذاب للتسهيلات التي يزورها العميل للحصول على المنتج، أو الخدمة. فيجب أن تعد مناطق خدمة العملاء في مواقع مريحة للعملاء، ويجب أن يحظوا برعاية كبيرة لجعل زيارتهم سعيدة بقدر الإمكان (تقديم القهوة، والحلوي، وتوفير المجلات الحديثة، وهاتف وناسوخ عن بعد للسماح للعملاء المنتظرين بالاتصال ببقية أنحاء العالم، وربما غرفة تليفاز حتي يستمع العملاء المنتظرون إلى نشرات الأخبار). ويجب أن تصمم التخطيطات الداخلية للبنوك، وتجار السيارات، والعيادات الطبية، ومراكز التسوق، ومخارج التوزيع مع وجود استقبال كفؤ وفعال للعملاء في الذهن. فكل التفاصيل في التخطيط الداخلي الطبيعي للشركة يذكر للعميل أن الشركة مهتمة به.

لكن يجب أن نقدم ملاحظة بالاتجاه الجديد الذي بدأ حديثا في الظهور، وهو اتجاه يبدو متعارضا مع بعض هذه المعتقدات الخاصة بخدمة العميل، ولم يكن بالإمكان التفكير فيه منذ بضع سنوات مضت فقط. تنتشر مخارج من أنواع المستودعات بسرعة. وتضع سلعها المتعددة - كل شيء من محلات بيع الطعام إلى أدوات الزينة، وتوريدات المكتب، وأجهزة التلفاز - على أرفف. ويمكن بيع بعض هذه السلع بكميات أكبر سابقة التحديد (علب بها ١٢ قطعة، أو صندوق به ٦ قطع). ولا تتاح أي خدمة، أو تتاح خدمة محدودة، وعلى العملاء أن ينتظروا في طوابير طويلة لدفع ثمن مشترياتهم. ورغم ذلك يمكنهم الحصول على كل المنتجات من موقع مشتريات واحد، ويحقق

العملاء وفورات كبيرة تعوّض النقص في الديكور، والمظهر اللطيف.

العلاقات المتبادلة Interrelationships

تشمل العلاقات المتبادلة الاتصالات بين المنتج، والعميل. فيواجه العملاء بعمليات اتصالات معينة عندما يستفسرون عن منتج أو سلعة، أو يضعون أمرا أو يعدلون فيه، أو يدفعون (أو يرفضوا دفع) الفاتورة، أو يقدمون شكوى. وسواء يتبادل العملاء رسائل الناسوخ عن بعد أو المراسلات البريدية مع أفراد الشركة، أو يتعاملون معهم وجها لوجه، يجب أن يعاملوا بلطف طوال الوقت. مثال ذلك، في الكثير من المحلات، يطلب من البائع أن يتناولوا مدفوعات العملاء ببطاقة الائتمان عن طريق اسمائهم (التي يستطيع البائع أن يقرأها من البطاقة) بدلا من مناداته "السيد"، أو "السيدة". ويتشتر هذا الاتجاه، في الحقيقة، في كل الأماكن التي يتعامل الفرد مع العميل ويمكنه الإطلاع على بطاقته الائتمانية (التأكد من حجوزات مقاعد الطائرات، وما شابهها). ولتسهيل اتصالات المنتج، والعميل تشيد الكثير من الشركات خطوط هاتف دون رسوم.

ولا تكون العلاقات المتداخلة محدودة بأفراد الشركة، وإنما تتسع حتى شركائها الخارجيين. لقد سمعت عن حالة غير سعيدة عندما ناقشت هذا الموضوع مع أحد عملائي. فقد فقدوا التوهم أكبر عملائهم. واستفسرت عما إذا هذا بسبب تسليمهم منتجات معيبة. ومن الدهشة أنهم ذكروا لي أن الخسارة لا علاقة لها بجودة منتجهم. وفي الحقيقة، حدثت هذه الحالة أثناء تسليم الشحنة في مبني العميل. فاصطدمت شاحنة التسليم مع سيارة بالقرب من رصيف التسليم. وتحدث مثل هذه الحوادث في الحقيقة. إلا أن السيارة كانت سيارة الرئيس، وكان موجودا بداخلها. أكثر من هذا، كان سائق الشاحنة غاضبا ونزل منها وهاجم الرئيس! وتم إخطار مدير مشتريات هذه الشركة ألا تتعامل مع "هؤلاء الناس" مرة أخرى أبدا. وعندما سمع رئيس الشركة الموردة بهذه الحادثة اتصل فورا بعميله. وفي حديثه مع رئيس الشركة الأخرى، زاد الطين بلّة بقوله أنه يتصل لشرح الموقف، وليس لتقديم عذر، لأن سائق الشاحنة لا يعمل في شركته! إلا أنه عندما سئل من الذي اختار شركة النقل التي يعمل بها السائق أجاب أنها شركته، وفقد عميله إلى الأبد.

عادة تعتمد الأعمال على جودة العلاقات المتداخلة بين الشركة وعميلها، كما رأينا في حالة رئيس شركة صغيرة، والذي أراد أن يشتري آلة قطع تقدر بربع مليون دولار. كان هناك ٤ موردين متاحين في منطقته. وطلب أول مورد منهم. وبعد أن ذكر لموظف الاستقبال سبب مكالمته طلب منه بأدب أن ينتظر على خط الهاتف مع التأكيد بأن الانتظار لن يطول. إلا أنهم نسوا مكالمته كلية. ووضع سماعة الهاتف، واشتري آتته من مورد آخر، وذهب يقول لكل فرد يعرفه ألا يتعامل مع هذه الشركة "غير العولية بالمرّة". ورغم أن هذه لشركة لديها أفضل المهندسين في الدولة، وتنتج إحدى أفضل الآلات فقد فقدت الكثير من الأوامر الممكنة، والعملاء الممكنين بسبب حادثة تبدو بسيطة.

وفي حوار آخر طلب أحد الأفراد الذي يمكن أن يصبح عميلاً إحدى المؤسسات المالية هاتفياً ليسأل عن برامج التوفير. وبينما ترك منتظراً إجابة على الهاتف نقل له هاتف المؤسسة المالية موسيقي تذاق في الراديو تنقلها محطة محلية، وأثناء الفقرة الإعلانية استمع إلى إعلان تجاري يحث المستمعين على التعامل مع خدمات استثمار، وتوفير منافس لهذه المؤسسة.

وفي عدد متزايد من التنظيمات يذكر المديرون للعاملين أنهم إذا أرادوا الاحتفاظ بعملهم يجب أن تكون معاملتهم للعميل كما لو كان ملكاً. وينسون إحدى التفاصيل الدقيقة. معظم العاملين لديهم يكونوا أكثر شبهاً بأفراد الشعب غير المحيين للملكية.

وفي الكثير من الحالات (أكثر كثيراً مما يمكن وصفه)، كان لدي شعور كعميل بأنني ملك - وإن كان ملكاً أثناء الثورة الفرنسية! أمشي بعيداً، وأحمد الله أن عنقي ورأسي لا زالا موجودين. فشكل الجلاد هو ما يدور في الذهن عندما يحظي بمعاملة ملكية. وفي إحدى المرات، وأنا واقف تحت إعلان كبير يقول "العميل هو الملك" جازفت وطلبت مع الشخص الموجود خلف المكتب "من فضلك، لا تعاملني كملك، وإنما كإنسان فقط!"

وفي زيارة لأحد متجعي السيارات في اليابان تم الترحيب بي عند الباب بإشارة تعرض اسمي، وعلم بلادي. وقد اندهشت، وذكرت لمضيفي أنني لست رئيس وزراء، أو رئيس، وإنما أستاذ جامعي متواضع. وبابتسامة مهذبة جداً ذكر أن الرؤساء لا يقودوا في العادة سيارات صغيرة الحجم، إلا أنني يمكن أن أفعل ذلك. كيف يكون ذلك بالنسبة إلى العلاقات المتبادلة مع العميل الكامن!

الصورة Image

تعد الصورة شرطا آخرًا يمكن أن يغري العميل بشراء منتج معين . فهو احترام للبيئة الطبيعية ، والاجتماعية يظهره المنتج في أدائه أعماله . فرغم أن المنتج يمكن أن يحقق خواص QUALITY يمكن أن يرفض بعض العملاء الممكنين شراؤه إذا كان المنتج معروفًا بتلويثه البيئة ، أو استخدامه مواد - خاصة في التغليف - لا يعاد استخدامها . عند إحدى النقاط بدأت سلسلة مطاعم مكدونالدز تغيير عبواتها التقليدية لأنها مصنوعة من مادة غير قابلة لإعادة الاستخدام . فقد توقف بعض العملاء من التعامل مع مطاعم ماكدونالدز بالفعل ، ليس بسبب الهمبورجر ، وإنما بسبب استخدامهم هذه المادة في تغليف ما يشترونه . وتبحث بعض المنشآت الكبيرة عن الورق الذي يعاد استخدامه رغم أنه أكثر تكلفة عن الورق غير القابل للاستعمال بعد ذلك . فيعلن المزيد ، والمزيد من تنظيمات المستهلكين عن حوادث تلوث من الشركات الصناعية ، وتطالب الناس بمقاطعة مثل هذه الشركات .

أخيرا ، يكون بعض المستهلكين واعين اجتماعيا ، ويمارسون ضغوطا على الشركات ، والدول للتخلي عن الممارسات اللاأخلاقية عن طريق رفض شراء منتجات هذه الشركات التي تستغل النساء ، أو الأطفال ، أو الأقليات ، أو من دول لا تحترم حقوق الإنسان . هذا هو جانب آخر من صورة البائع .

الوقت Time

من الواضح أن مكون الوقت له مفعوله مع التوقيت ، وحدود الوقت ، مع خطوط الإتمام ، والجدول . ويشمل تقليل وقت الانتظار في الطوابير ، وإلغاء الأوامر الخلفية . في المطاعم يمكن أن تستلزم خدمة سريعة إذا كان الفرد على عجل (أوقات تناول طعام الغداء) ، لكن يمكن أيضا أن تطلب الخدمة المريحة والبطيئة عندما يكون الفرد لديه وقت للاستمتاع بمثل هذا الجو ، والصحة (تناول العشاء مثلا) . وفي الحقيقة ، في بعض الدول التي زرتها ، لا يقدم موظف المطعم الفاتورة إلا إذا طلبتها .

وفي فرع لمؤسسة مالية معروف جيدا تم إخطار قوة العمل بأن تحاول تحسين خدمة العميل . اعتقد أعضاء الفريق أن إلغاء وقت الانتظار ، وتقصير طوابير الانتظار للعملاء سيمثل بداية طيبة . وبعد جهود ستة أشهر انخفض هذا الوقت انخفاضا كبيرا إلا أن

الفرع فقد معظم عملائه . لقد كانت غالبية هؤلاء العملاء من المتقاعدين الذين كانوا يعتبرون رحلتهم كل أسبوعين لصرف شيكات التقاعد حدثا اجتماعيا ينتظرونه ن فترة لأخرى . وكانوا يستمتعون بالانتظار بالفعل . وعندما انخفض وقت الانتظار حولوا تعاملاتهم إلى مؤسسة أخرى يمكنهم أن يقضوا فيها بعض الوقت .

الناج (العائد) Yield

يذهب مكون الناتج لأبعد من تكلفة المنتج . فيأخذ في الحسبان اقتصاديات طويلة المدى لمشتريات محددة . يمكن أن يكون سعر الشراء مرتفعا إلا أن منافع (أو عائدات) المدى الطويل يمكن أن تبرر مثل هذا السعر المرتفع . على سبيل المثال ، لقد كان معنويا لأحد منتجي الدهانات أن يبيع منتج بضعف سعر المنافسين لأنه كان أكثر متانة ، وبالتالي أرخص على المدى الطويل .

ولتعريف QUALITY المستخلص من العميل للجودة الشاملة العديد من المميزات . أول كل شيء ، أنه تعريف يشمل سبعة خواص كل منها يمكن قياسه . أكثر من هذا ، بالمضاهاة مع تلك التي تصف الجودة كوجه تقني فقط للمنتج ، يبين هذا التعريف الحاجة إلى شمول كل الناس ، على كل المستويات في كل قطاعات المنشأة . وتقليديا ، كان الناس المشمولين مباشرة مع المنتج نفسه في الشركة فقط هم الذين يشعرون بأنهم مسؤولين عن الجودة ، أي هؤلاء الناس الذين يقترحون المنتج ، أو يصممونه ، ويصمموا عملية التصنيع ، ويشتروا المواد أو المعدات لإنتاجه ، ويشحنوه ، ويردوا على الشكاوي الخاصة به . أما البقية - قسم الأفراد ، وقسم نظم الحاسب ، والعلاقات العامة ، والمحاسبة ، وغيرها - فكانوا متأكدين أن الجودة لا تعنيهم من قريب ، أو بعيد .

وأثناء تقديم للجودة الشاملة للإدارة العليا في إحدى الشركات ، أخطرني أحد الرجال الذي يبدو كالأغنياء ويدخن السيجار أنه كان موجودا في هذا اللقاء كملاحظ فقط . وافترضت أنه لا يعمل في الشركة إلا أنه أخطرني بسرعة أنه نائب الرئيس للتمويل وبالتالي فلا علاقة له بالمررة بالجودة ، أو العملاء . إلا أنني بعد أن قدمت محددات العميل للجودة الشاملة - QUALITY - بدي مأسورا ، واعترف أنه لم يتخيل على الإطلاق أن نظام الفواتير يمكن أن يقع في أي اهتمام لدي العميل .

وعندما سأل فيما بعد بعض العملاء الرئيسيين ما الذي يرونه بالنسبة إلى نظام

الفواتير، اندهشوا جداً، واعتبروا الفواتير شراً لا مفرّ منه. في الحقيقة، كما سبق أن ذكرت يمكن أن تكون الفواتير وثائق مهدّدة، تحتوي على تحذيرات، رغم أنها بكتابة صغيرة الحجم، عن التّوابع التي يتحمّلها العميل إذا ما فشل في تسديد قيمتها خلال فترة محدّدة يعتبرها المورد مناسبة. وذكر أحد العملاء لنائب الرئيس أنه استخدم موظفاً يعمل وقتاً كاملاً بغرض وحيد وهو ترجمة الإحصائيات المعتمدة على الفواتير المدفوعة: تكرار أحد المشتريات، والتذبذب في الكميّة والسّعر، وما إلى ذلك. وعندما علم بذلك عرضت الشركة أن تدخل كل البيانات اللاّزمة على فواتير هذا العميل الخاصّ. وكان العميل سعيداً جداً من المفاجأة ولم يعترض نائب الرئيس للتمويل بعد ذلك أنه لا علاقة له بالجودة، أو العملاء من قريب أو بعيد. لقد فهم في النهاية.

الجودة الشاملة: إدخال البهجة على العميل

TOTAL QUALITY: DELIGHTING THE CUSTOMER

بالنسبة إلى العملاء، تذهب الجودة لأبعد من ذلك. في الحقيقة، مع المنافسة الحاليّة على مستوى العالم لم يعد كافياً للمنتج أن يرضي العميل. فالاحتفاظ بالسّوق، وتطويره يعني الذهاب لأبعد من ذلك. ففي مؤتمر عالمي عن الجودة في كوريا، حضرت عرضاً لمفهوم ACE. ولم يكن لموضوع المحاضرة شيئاً يعمل مع أي من استراتيجيات لعب الورق، أو تطوير سيرف تنس مدمر، وإنّما كان بدلاً من ذلك عن قاعدة أبعد من توقّعات العميل (ACE) above customer expectations، والتي يشار إليها في بعض الأحيان بأنّها أبعد من رضاء العميل beyond customer satisfaction. يقترح هذا المفهوم تعدي توقّعات العملاء، وتجاوز شعور الرّضاء وحسب. يجب أن يثار العملاء، ويحمسوا للمنتج، ويتهجوا بالخدمة. فيجب أن يكون العملاء أكثر من راضين - يجب أن يندھشوا، ويتمايلوا، ويتم كسبهم! هذا ما يوقف المنافسة ويبعدها عن الطّريق. من الصّعب أن تجد العملاء في وقتنا الحاليّ، لذلك من الحاسم التعلّق بالعملاء القدامى. لقد قدّر أن جذب عميل جديد يكلف خمسة أمثال الاحتفاظ بعميل قديم.

مثال ذلك، كان لمنتجي السيّارات اليابانيين سابقة بتوفيرهم مساعدة ٢٤ ساعة في اليوم لعملائها في حالة نسيان مفاتيح السيّارة بداخلها، أو نفاذ الوقود، أو نسيان نور السيّارة مفتوحاً تماماً جعلها لا تعمل، أو حتي عند تلف الإطارات. فرغم أن هذه الأمور

يتسبب فيها قائد السيارة بنفسه فقد أخذ منتج السيارة على نفسه مسؤوليتها، ذاهبا لأبعد من الاتصال الهاتفي بحثا عن حل دون تكلفة للمالك - العميل . كما أن نائب الرئيس للتمويل الذي يقدم لعملائه فواتير حسب الطلب يعد مثالا آخر التعدي توقعات العملاء .

حديثا كنت مريضا أراجع العيادة الخارجية لإحدى المستشفيات منتظرا دوري لعمل صور بالأشعة السينية . وأثناء انتظاري بفارغ الصبر في ممر طويل منتظرا سماع اسمي ، دون ملابس سوي وشاح المستشفى غير الكافي لإغلاقه من الخلف ومتسائلا بصورة جادة إذا كان هذا الانتظار سيحسن من صحتي . سمعتهم ينادوا اسمي ، ولدهشتي ناداني المسؤول عن عمل الأشعة باسمي ، وطلب مني الجلوس ، وشرح لي ما سيفعله ، ولماذا سيفعل ذلك ، وما الذي سيفعله بالتأجيل ، وما طول الوقت الذي ستستغرقه العملية كلها . ماذا بعد ذلك ، لقد سألتني إذا كان لدي أي تعليقات خاصة بإجراءات تسجيل المرضى ، والخدمة التي قدمت لي قبل أن أراه . لقد كنت مبتهجا!

في المحل الذي عادة ما يأخذ العميل رقما فور وصوله له ، ويتنظر دوره، اندهشت عندما غير مالكة نظام الأرقام بحروف . وقد شرح لي أنه لا يريد أن يشعر عملاؤه كما لو كانوا أرقاما أكثر من ذلك . ويستخدم محل آخر أعرفه أسماء الأزهار : orchid ، و rose ، و lily ، و daisy . هذا ليس مثاليا لكنه أفضل من الأرقام . وعلى البطاقة يوجد وصف موجز لهذه الزهرة الخاصة مع صورة لها . ويبدو العملاء مسرورين ، فمعظمهم يقدر هذا النظام .

إننا نذهب أبعد من رضاء العميل عندما نقدم خدمات يحتاجها العميل لكنه لا يتوقعها . يحدث هذا في بعض مراكز الخدمة الذين يحضر العملاء سياراتهم لها بغرض إصلاحها ويجدوا أنه لم يتم الإصلاح فقط ، وإنما إضافة إلى ذلك تم غسيل السيارة وتنظيفها وتمت مقابلتهم بلطف ، ومعاملتهم باحترام ، وتوفير غرفة انتظار مريحة لهم . إنهم يروا الجهد الكبير الذي بذل لتخفيف عدم الراحة بسبب حرمانهم من وسيلة النقل . ومن الناحية الأخرى توجد الكثير من ورش الإصلاح التي تجري ببساطة الإصلاح اللازم ، وترك السيارة على حالها بعد الإصلاح بيقع الزيت والشحم هنا هناك . أكثر من هذا لا تقوم بعض الورش بتصليح السيارة بصورة مناسبة ، أو تصلح ما لا تحتاج السيارة إلى إصلاحه .

لقد أنتج هذا التودد للعميل اتجاهها جديدا . فنحن نتقل من الإنتاج الغزير إلى الإنتاج حسب الطلب الغزير ، من تقديم سيارة للعميل " نوفر له اللون الأسود أيا كان اللون الذي يختاره " إلى توفير العديد من الخيارات للعميل بحيث يتم تفصيل المنتج تقريبا طبقا لمواصفاته . وقد تم تعريف الإنتاج حسب الطلب الغزير بأنه إنتاج غزير لسلع ، وخدمات فردية حسب الطلب .¹³

ويجب ألا يخلط مفهوم ACE مع الجودة الزائدة ، التي تحتوي على تقديم منتجات تتعدى احتياجات محددة للعميل كما في حالة شراء رافعة سعتها ١٠ طن عندما لا يرفع حمل أكبر من طن واحد فقط ، أو في حالة شراء ساعة تعمل بدقة واحد من الف من الثانية في السنة عندما يكون الغرض منها أن يستخدمها أحد المراهقين استخداما عاديا . وتمثل ACE بميكانيكي الخدمة الذي سمع عن هذا المفهوم ولا يصلح سيارة عميله فقط ، وإنما يغسلها وينظفها له أيضا . ويعني ، أساسا ، تحقيق حاجة المستخدم (على سبيل المثال ، تنظيف السيارة) عندما لا يتوقع هذه الخدمة . وفي مثلنا الأخير ، اندهش العميل بسرور حتى أنه أرسل خطابا لرئيس هذا العامل يهنئه فيه على ما فعله .

تقدم شركة تأجير سيارات معينة مثالا آخر لـ ACE . فقد الغت الشركة كل الإجراءات الإدارية لعملائها من المطار ، الذين ينتظرون ، على سبيل المثال ، عند المكتب ، ويوقعوا عقدا ، ويحصلوا على المفاتيح ، وما إلى ذلك . عند مغادرتهم المطار فإنهم يستقلون أوتوبيسا مريحا إلى مكان ركن السيارات حيث تعرض أسماؤهم (دون أعلام الآن ، ومن يدري ما يحدث بعد ذلك ؟) ويجدوا سياراتهم المستأجرة في انتظارهم مع دوران محركاتها بالفعل . فإذا كان الجو حارا جدا ، يكون المكيف قد تسبب في تبريد السيارة من الداخل ، وإذا كان الجو باردا جدا يكون المكيف قد تسبب في تسخينها من الداخل . والشيء الوحيد المتروك للعميل هو الركوب ، والقيادة مباشرة .

يعرف كل فرد أنه ليس سهلا دائما توقع الطبيعة الدقيقة لاحتياجات العميل . وهذا هو أحد التحديات الكبرى لتعريف الجودة . لتوضيح هذه النقطة : يستخدم الهاتف أوليا في الاتصالات الشفوية والإلكترونية بين عمليين ، ورغم ذلك ، بالنسبة إلى شركة الهاتف تذهب الجودة الشاملة لأبعد من ضمان جودة الاتصالات . فهذا يعني توفير مساعدة الدليل ، وومعلوماته (مقدمة بنبرة سارة من الصوت ، واللطف ، والحديث ،

والدقة، وما إلى ذلك) للعملاء، والفواتير (شكل الفاتورة، ومحتوياتها)، ومعلومات تهم العملاء، وتذكرة بالفواتير التي لم تدفع، وتصحيح فوري لأخطاء الفاتورة، والأدلة والخدمات المختلفة غير المطلوبة لكنها رغم ذلك مفيدة. لقد بدء أحد البنوك الأمريكية عملية تحسين جودته برسم - بمساعدة عملائه - قائمة من ٧٠٠ محدّد للجودة الشاملة عرفها العملاء. ^{١٠} يمكن أن تأخذ هذه المحدّدات قيما مطلقة (مثل عدد الأخطاء، ووقت الانتظار)، أو قيما نسبية (درجة الرضا، ولطف العاملين) على مقياس من ٠ إلى ١٠.

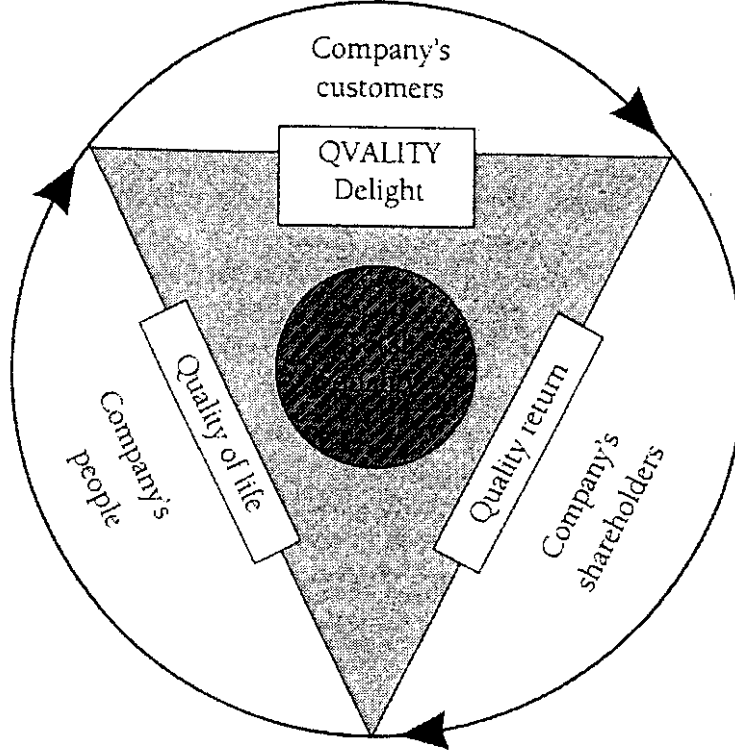
ثلاثية الجودة الشاملة

THE TOTAL QUALITY TRIAD

لا تتوقّف الجودة الشاملة عند رضا العميل، أو حتى إدخال البهجة عليه - فهذا بعد واحد فقط للجودة الشاملة. في الحقيقة، عادة ما ينسب - أو لا يكرّر بصورة كافية - أن التنظيمات الساعية للربح توجد أساسا نتيجة للجهود، واستثمارات من جانب الملاك، أو المقاولين، أو أصحاب الأسهم. فهم يستثمرون في شركة، ويتوقعون عائد جودة quality return قانونيا على استثمارهم، أي إيرادات على الأسهم المالية ومكاسب في رأس المال. أكثر من هذا، لتحقيق التنظيم أهدافه، ويبقى على قيد الحياة، ويتقدّم، يجب أن يكون قادرا على الاعتماد على رجاله بصفة مستمرة. وبينما يكون صحيحا أن الشركة لا يمكن أن توجد دون عملاء، فمن الحقيقي أيضا أنها لا يمكن أن توجد دون الناس. ما الذي يسعى إليه هؤلاء الناس من عملهم في التنظيم هو جودة الحياة quality of life.

في مركز مغامرة أصحاب الأسهم - العميل - الناس هذه يوجد ضابط التنفيذ الرئيسي CEO، الذي يلعب دور قائد الاوركسترا الذي يجعل هؤلاء يلعبون في شراكة. فيجب أن تشمل المشاركة النشطة والمستمرة من شركاء في اتجاه التيار وضد اتجاه التيار (الموردين، والموزعين، والناقلين، وما إلى ذلك). أنني أطلق على هذا ثلاثية الجودة الشاملة (انظر شكل (٢-٢)). إنها مباراة مكسب - مكسب - مكسب والتي يشارك فيها كل المشاركين بنشاط، وبصورة مستمرة في رضا متبادل مع الآخرين. وعلى هذا

تشمل الجودة الشاملة ثلاثة أبعاد، أو إذا رغبت، ثلاثة جودات: عائد جودة لأصحاب الأسهم، و QUALITY و ACE للعملاء، وجودة الحياة للناس الموجودين في التنظيم.



شكل (٢-٢) ثلاثية الجودة الشاملة.

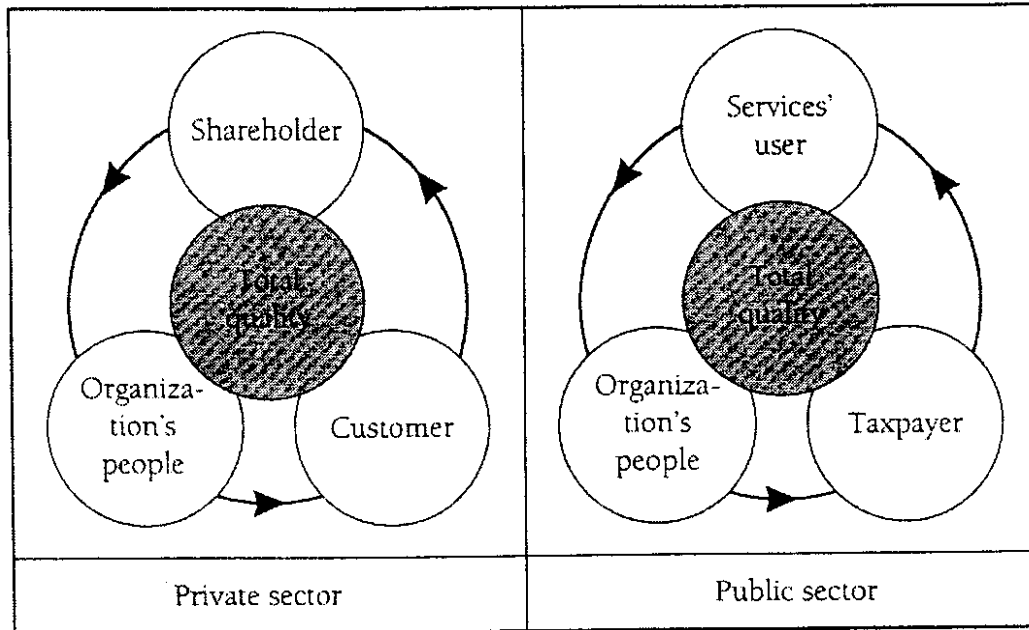
تكمن احتياجات أصحاب الأسهم في عائد الجودة على رأس مالهم المستثمر (أي العائد الذي يتعدى العائد على مصادر أخرى، مثل ودائع البنوك). كما تشمل احتياجات غير مالية أيضا مثل الشعور بالفخر في امتلاك شركة، والوضع الاجتماعي، وما إلى ذلك. أما احتياجات العملاء فهي منتجات، وخدمات تتعدى توقعاتهم بالنسبة إلى QUALITY. ويحتاج الناس أن يعيشوا في جودة الحياة في مواقع عملهم، ومنازلهم. في الحقيقة تسعى بعض التنظيمات إلى جعل الناس الموجودين فيها سعداء خارج بيئة العمل. فيعدون خدمات استشارية لهم لمساعدتهم هم أو عائلاتهم على محاربة الإدمان، ويوفروا لهم الرعاية الصحية، ويساعدوهم في تعليم أطفالهم، وما إلى ذلك.

هذه هي ثلاثة أبعاد للجودة الشاملة . بالإضافة إلى المساهمة في رفاهية المجتمع ككل ، يجب أن تحدث كل هذه الأنشطة ، بالطبع ، في إطار بيئي واعي . فيمثل المثلث الثلاثية . وقد عكس ليعكس التغيير . فيقع العميل في القمة لأنه مصدر الرضاء لكل من أصحاب الأسهم (عائد الجودة) ، والناس في التنظيم (جودة الحياة) .

بالنسبة إلى الأولوية التي تأخذها هذه الاحتياجات ، من المهم التمييز بين القطاع الخاص والقطاع العام . ففي القطاع الخاص يأخذ أصحاب الأسهم في الشركات التي تسعى إلى الربح أعلى أولوية . وكما سبق أن ذكرنا من قبل ، توجد المنشآت أساسا لرضاء ملاكها ، وأصحاب الأسهم ، والمستثمرين . ويجعل تحقيق احتياجات العملاء من الممكن للأعمال أن تركز الدخل (عندما تكون الأعمال مربحة ، وهذا بعد كل أغراضها ، سبب وجودها) ، والذي يترجم إلى أرباح للأعمال وعائدات على الأسهم لأصحاب أسهمها ، بينما في القطاع العام يحصل العملاء ، وهم المستفيدون من الخدمات أو المستقبلون لها ، على أعلى أولوية . وهناك يحل دافعو الضرائب - أو الحكومة التي انتخبوها - محل أصحاب الأسهم في القطاع الخاص . فيمثل عبء الضرائب الشديد العامل الاقتصادي الذي يجب أن تأخذ التنظيمات العامة ، التي تعتمد على التمويل العام ، في الحسبان . فهو يؤسس تقييدا يكبح ميزانياتهم ، وإنفاقاتهم (انظر شكل (٢-٣)) .

لقد وجهت دعوة لي لحضور اجتماع يتكلم فيه CEO لمنشأة متوسطة الحجم مع العاملين فيها ، محاولا اقناعهم بتطبيق الجودة الشاملة ، وتطبيق مفاهيمها على كل المستويات . ولساعة كاملة تكلم عن أهمية العميل ، ورضائه . وحذر الناس - العاملين والمديرين على حد سواء - أن العميل غير الراضي يعني الإفلاس ، وفقدان العمل ، والبطالة . واختتم حديثه بالتركيز على الحاجة إلى التفكير الدائم في العميل ، ولا أحد غير العميل . وفي نهاية حديثه سألني CEO عن رأي في حديثه لتعبئة الأذهان . أولا ، أشرت إلى أنه في اجتماع شبيه ، أخاف CEO العاملين بحديثه عن الإفلاس ، وركز على هذه النقطة مما جعل عدد كبير من الناس يقلقون جدا على عملهم وبدأوا بعد انتهاء الاجتماع يبحثون عن عمل آخر . وبعد ستة شهور ، فقدت الشركة معظم أفضل الناس الذين كانوا يعملون بها . لقد سألته إذا كان يعرف ما يفكر فيه مستمعوه أثناء حديثه عن العميل . واقترحت أن كل فرد منهم كان يفكر بطريقة صحيحة . " ما الذي يعنيه هذا

بالنسبة لي؟" فلا أحد يشغل عملاً بكامل قواه العقلية الهدف منه رضا العميل، أو حتى رضا رئيسه، فالناس يريدون رضا أنفسهم. حتى المتطوعين الذين يعملون في دول العالم الثالث لمساعدة مجتمعاتهم على مكافحة المرض، أو الجوع يفعلون ذلك لرضا أنفسهم، ويحصلون على هذا الرضا من إنقاذ حياة، أو إطعام جائع، أو حماية يتيم.



شكل (٢-٣) ثلاثية الجودة الشاملة في القطاعات العامة، والخاصة.

المصدر: مأخوذ من J. N. Kelada, "Comprendre et realiser la qualite totale", 2nd ed. (Dollard-des-Ormeaux, Quebec, Canada: Quafec Publications, 1992), 26 أعيدت طباعته بتصريح.

يبين التركيز على ثلاثية الجودة الشاملة أصحاب الأسهم، والعملاء، والناس في التنظيم أن على كل منهم أن يعطي حتى يأخذ. وكل منهم يعمل ذلك لفائدته النهائية الخاصة. ويجب أن يفهم الناس، ويؤمنوا بأن رضا العميل ليس إلا وسيلة لإرضاء أنفسهم لأن هذا سيكسبهم رواتبهم، ويوفر لهم التحديات، ويجعلهم مميزين ويكافئهم، ويحقق احتياجاتهم للانتماء إلى فريق رابع.

يجب أن نشير إلى أن بعض الشركات تأخذ الاستثناء ليصبح تعبير "الجودة الشاملة". وبالنسبة لهم يبدو اقتراح استهداف الكمال في المنتجات، أي السلع، أو الخدمات. نحن لا نعيش في عالم كامل، لذلك فهم يعتبرون الجودة الشاملة كالمدينة الفاضلة. لا تعني الجودة الشاملة جودة كاملة في المنتج، أو الخدمة. وكما سبق أن رأينا، فهي تصل لأبعد من فكرة جودة المنتج، وتتعداها إلى:

- الحاجة إلى كل العملاء، سواء القريين أو البعيدين، المتصلين مباشرة أو غير مباشرة باستحواذ المنتج، واستخدامه، وقابليته للصيانة.
- كل الخدمات الممكنة التي تسبق هذه المراحل، أو تصاحبها، أو تتبعها.
- احتياجات أصحاب الأسهم والناس العاملين في التنظيم.

وبدلاً من الحديث عن الجودة الشاملة، يفضل بعض المؤلفين والشركات الحديث عن التحسين المستمر continuous improvement. وفي رأينا لا تنقل هذه الألفاظ الأفكار من وراء الجودة الشاملة. فهي مبهمة جداً، وغير كاملة. فهي مبهمة لأنها لا تحدد ما الذي سيتم تحسينه. يقول البعض أنها تعني تحسين العمليات، ويحدد البعض الآخر أنها تعني تحسين المنتجات، بينما يصر البعض الآخر أنها تحسين الاثنين (انظر الفصل الرابع لمزيد عن التحسين المستمر).

الجودة الشاملة، والتسويق التقليدي

TOTAL QUALITY AND TRADITIONAL MARKETING

يتحدث المتخصصون في التسويق عن رضا العملاء، وجذبهم، والاحتفاظ بهم إلى الأبد. ويقدموا عملائهم ضمانات ما بعد البيع، ويتكرر توددهم لهم بحملات ترويجية، وإعلانية باهظة التكاليف. هذا يجعلنا نسأل إذا كان مفهوم الجودة الشاملة يختلف عن تلك الطريقة القديمة للتفكير نظراً لأنه لا زال يقود الشركات إلى تغليف عملائهم في هالة ملكية. يتحدث اليابانيون حتى عن "العميل الإلاه". من الواضح أن التشابه موجود: التركيز على العميل. لكن - وهنا توجد كلمة لكل المهمة والحتمية - بعد هذا التشابه، يختلف منهج الجودة الشاملة بصورة كبيرة.

في البيئة التقليدية، يحدد، أو يظن، المتخصصون في التسويق والمبيعات ما يحتاجه العملاء. ثم بعد ذلك يوجهوا هذه المعلومات إلى الخبراء في تطوير المنتج، وتصميمه، وإنتاجه. في الحقيقة أن المتخصصين في التسويق والمبيعات هم الموجودين في كرسي القيادة. فهم يملون السعر على الفاتورة، وشروط البيع، والنسبة المئوية للخصم التي تمنح.

لكن الأمر ليس بهذه الصورة في الجودة الشاملة، التي تنادي بأن كل أعضاء التنظيم، من الرئيس في قمة هرميته إلى العامل الموجود في خط التجميع، يجب أن يقتسموا الاهتمام المشترك بالعمل، وإجمالي رضا العميل. فلم يعد المنفذون ورؤساء أقسامهم - المحتجين بصورة مريحة في مكاتب من أفضل ما يكون ومحاطين بجيوش من أفراد السكرتارية والعاملين المساعدين ويتمتعون بامتيازات مختلفة مثل أماكن ركن السيارات وغرف طعام خاصة وغرف اجتماعات مجهزة بأحدث المعدات - هم الرؤساء. فالرؤساء الحقيقيون والوحيدين هم أصحاب الأسهم الذين يستثمرون في الشركة، والعملاء الذين يشترون منتجاتها. إنهم هم العملاء الذين يدفعون الإيجار، ورواتب الناس، ومنتجون الأرباح التي تصبح عائدات على الأسهم لأصحاب الأسهم، ويضمنون أن تستمر الشركة على قيد الحياة. لقد أصبح تعدي توقعات العميل مشتركا للإدارة العليا والعاملين على حد سواء. بالنسبة إلى المنفذين فهو الوسيلة رقم واحد دون منازع لتحقيق الأرباح، وبالنسبة للعاملين فهو التحدي الذي من خلاله يحققون احتياجاتهم الشخصية.

ويقترح منهج الجودة الشاملة أن فكرة التركيز على العميل يتم تقديمها في كل مكان في الأعمال. وكما سنرى فيما بعد، هذا هو مفهوم دخول السوق (في السوق) market-in بدلا من التسويق marketing التقليدي. فيدعو بعض منفعلي الأعمال، الذين بدأوا يطبعون هذه الفلسفة، عملائهم لزيارة مبانيهم، وفوق الكل مقابلة العاملين في التنظيم. كما ينظم البعض الآخر مناسبات للعاملين لديهم لزيارة مباني العملاء. ويطلبون من رجالهم أن يفتحوا آذانهم، ويسجلوا للشركة ما يقوله العامة، والعملاء الحاليين، والكامنين عن أعمالهم، ومنتجاتهم، وخدماتهم، ومنافسيهم. ويتوقع أن يكون كل فرد في الشركة وكيل تسويق، ويمثل للشركة.

كما سبق ذكره من قبل، تهدف الجودة الشاملة إلى رضا أصحاب الأسهم، إلا

أن هذا يعتمد على تحقيق احتياجات العميل أولاً عن طريق توفير الجودة الشاملة . كما أن أحد أطراف معادلة رضا العميل الهامة هو تحقيق احتياجات العاملين في الشركة . وتؤول المعادلة كلها إلى أن ثلاثية الجودة الشاملة تشكل الأساس لأهمية العنصر البشري كعامل رئيسي في هذه الثلاثية .

خاتمة

CONCLUSION

ينادي منهج الجودة الشاملة بتحقيق متبادل لاحتياجات أصحاب الأسهم، والعملاء، والعاملين في الشركة . وهي ليست موضوعة تأخذ وقتها وتنتهي علي عكس ما يراه بعض المنفذين . إنها ثورة في إدارة الأعمال أن تتمكن التنظيمات من ألا تهمل، أو تتأخر . فيعتمد تقدمها، بل وبقائها على قيد الحياة على الإدارة الشاملة .

يمكن تطبيق أسس الجودة الشاملة على كل من التنظيمات الخاصة، والعامّة في قطاعات الصناعة، والخدمات . ولتحقيق الجودة الشاملة من المهم تعريفها بمصطلحات بسيطة، وواقعية، ويمكن قياسها . لقد عرفنا أبعادها الثلاثة . فيراها أصحاب الأسهم كوسيلة للحصول على عائد الجودة على استثماراتهم . كما يجدوا فيها منافع شخصية أكثر مثل الفخر بالملكية الجزئية لشركة مرتفعة النجاح، وربما يكون لها شهرة عالمية . ويظل هذا صحيحاً حتى بالنسبة إلى الملاك، أو المقاولين، أو حتي المؤسسين للشركات التي تكون الاعتبارات المالية لهم أقل أهمية في بعض الأحيان عن الرضاء الذين يستخلصونه من الشركة التي يملكونها .

يجب أن تستخدم السبعة مكونات من QUALITY، بعد العميل في الجودة الشاملة، بصورة ثابتة ومتسقة لتحقيق أكبر عدد ممكن من احتياجات العملاء الصريحة، والضمنية . أكثر من هذا، لم يعد رضا العملاء فقط كافياً . فعلي الشركات أن تدخل البهجة عليهم، وتذهب لأبعد من رضائهم، وأعلى من توقعاتهم . فيجب أن تثير الشركات حماسهم من خلال المنتجات، والخدمات التي يمكنها تقديمها .

بالنسبة إلى الأفراد في الشركة يجب أن ينعكس الرضاء عليهم بالتساوي في الحياة ككل . ويعني هذا، في موقع العمل، الراتب، والمنافع العينية، والتحديات، كما يعني أيضاً الحصول على التمييز، والمكافآت التي تقدر جهودهم، وتثير مشاعرهم بالانتماء

إلى الفريق الرابع - الشركة التي يتمون إليها. إضافة إلى ذلك، يجب أن يتسع الرضاء ليشمل جودة حياتهم خارج الشركة، ويروج لتحسين أحوالهم هم، وعائلاتهم.

الوحدة التدريبية الخامسة:

كيف تنفذ إدارة الجودة الشاملة

د / محمود محمد الضابط

كيف تنفذ إدارة الجودة الشاملة

HOW TO IMPLEMENT TOTAL QUALITY MANAGEMENT

كما نعرف كلنا، اعتبرت الجودة لفترة طويلة موضوعا تقنيا، وتركت تقليديا في أيدي المتخصصين. وبعد ذلك بدء يحدث الاهتمام بالجودة في هرميات الشركة. ورغم أن فكرة الجودة لا زالت محدودة بالعمليات الصناعية، فقد اخترقت كلا من قطاع الخدمات، والوكالات الحكومية على حد سواء. أكثر من هذا، نقلت الكثير من الشركات اهتمامها من الجودة quality إلى الجودة الشاملة total quality. ومن ناحية أخرى، فشل عدد كبير من التنظيمات في محاولاتهم تحقيق الجودة الشاملة، بينما لم يسعد آخرون بالتائج التي حققوها حتى الآن.

ويمكن أن يكون السبب أن، قبل الدخول في هذه المخاطرة، هذه التنظيمات لم تكلف نفسها أن تقنع كل فرد في التنظيم، من الرئيس إلى العامل، أن تحسين الجودة والمحافظة عليها بصفة مستمرة، بإحساس كلمة الشمول total، يكون في غاية الأهمية. فقد بذلوا جهدا كبيرا في توفير التدريب على أساليب TQM دون أن يبذلوا أي جهد لزيادة أي حماس، والاحتفاظ به، لدي أعضائها لممارسة المفاهيم الأساسية لهذا المنهج بصورة نظامية، ومستمرة. حتى إذا حدث التدريب بصورة طيبة فإنهم فشلوا في التأكد أن اهتمام وحماس العاملين لديهم لا زال على قيد الحياة، في يوم، وغير ذلك في يوم آخر، وفي سنة، وغير ذلك في سنة أخرى. حتى العربة الرولز رويس Rolls Royce ستتوقف عن العمل إذا لم يضع أحد البتزين في خزائها! وحديثا لوحظ أن عدد من هذه التنظيمات الواهمة تعود إلى إعادة هندسة عملية الأعمال، والتي كما قيل لهم - بدلا من TQM -

أنها الطريق الذي يجب أن يسلكوه .

كما سبق تحديده في الفصل الأول لا يرجع السبب في فشل تحقيق الجودة الشاملة إلى عدم كفاءة هذا المنهج ، أو عجزه عن إنتاج تحسين معنوي . وإنما بسبب عدم تعهد الإدارة العليا لعملية الجودة الشاملة ، أو إذا لم يكن هذا هو الحال ، بسبب عدم فهم الإدارة مفاهيمها الأساسية ، أو إهمالها تقنياتها ، أو فشلها في تقوية الجهود المبذولة في تحقيق الجودة الشاملة ، والاحتفاظ بها . ويتناول هذا الفصل كيف تنفذ TQM بنجاح .

الأخطاء التي يجب تجنبها في إدارة الجودة الشاملة

PITFALLS TO AVOID WHEN IMPLEMENTING TQM

كما سبق ذكره من قبل ، لا تعد TQM مشروعاً ، أو برنامجاً محدد الوقت ، له نقطة بداية ، ونقطة نهاية . فهي عملية مستمرة لا تنتهي إلا إذا توقفت الأعمال عن الوجود . ونظراً لاعتماد هذه العملية بالضرورة على فلسفة ، على طريقة تفكير ، فلا يمكن أن يفكر الفرد في إدخالها في التنظيم بنفس الطريقة التي يشيد بها قطعة معدات جديدة ، أو حاسب من طراز جديد ، أو نظام إدارة مخزون جديد .

وأنا اقترح أن الشركات التي فشلت في تقديم الجودة الشاملة ، والاحتفاظ بها أن تحاول ممارسة بعض مكونات TQM فقط . فعادة دون أي أرضية عمل ، أو إعداد فقد حاولوا تقديم أساليب ، أو منهجيات جديدة والتي اعتبروها أساساً لـ TQM ، إلا أنها لم تكن في الحقيقة إلا مظهر فقط لها .

فإذا أردنا النجاح للجودة الشاملة ، يجب أن نتحقق ١٠ شروط ضرورية ، ولا مفر منها ، والتي تأخذ الشكل التالي .

- (١) يجب أن يكون لدى الإدارة العليا
 - رغبة قوية لتنفيذ TQM .
 - الاقتناع أن TQM ضرورة مطلقة لتقدم الشركة ، أو حتى لبقائها على قيد الحياة .
 - تعهد شخصي لـ ، وشمول مستمر في عملية TQM . وهذا يشمل كل أعضاء فريق الإدارة العليا بما في ذلك CEO .

(٢) يجب أن يكون للشركة رؤية طويلة المدى شاملة، وواقعية، ويمكن قياسها للجودة الشاملة. ويجب أن تصل لأبعد من الجودة لسلع الشركة، وخدماتها، وتذهب إلى الاتساع في تحقيق احتياجات أصحاب الأسهم، والعملاء، والتنظيمات كلها في نفس الوقت.

(٣) يجب أن يوجد قبول الحقيقة أن CEO مسؤول شخصياً عن الجودة الشاملة، ولا يمكن أن يفوض هذه المسؤولية لأحد غيره. ويجب أن يكون مشمولاً، وله ممارسات مرتبة، في الجودة الشاملة. ولن تكون موافقة CEO، ودعمه فقط كافيين لنجاح منهجه.

(٤) يجب أن يقتسم CEO، وفريق الإدارة العليا الاقتناع العميق أن عمل الفريق الذي يشمل المشاركة الأصلية من جانب كل الناس في الشركة فقط - الإدارة الدنيا والعمال، والإدارة المتوسطة والإدارة العليا - يمكن أن يأتي بالجودة الشاملة.

(٥) يجب أن يعبأ كل الناس في الشركة، بالإضافة إلى أصحاب الأسهم والعملاء، ويصبحوا حساسين، وحتى يتعلموا ضرورة TQM وفعاليتها.

(٦) يجب أن يحصل الناس على التدريب المناسب، وأن يكونوا منظمين في أفكار عامة، وتقنية مرتبطة بـ TQM (الوسيلة)، واستخدام فعال لهذه التقنية لتحقيق الجودة الشاملة (الهدف) والاحتفاظ بها.

(٧) يجب أن يحصل كل الناس على تعزيز في صورة:

- تمييز رسمي من الإدارة الأعلى، وكل المديرين، وتمييز غير رسمي (تمييز شخصي من المديرين، أو حتي من النظراء).
- مكافآت، أو أي صيغ أخرى من التقدير.
- تجمعات دورية تجمع أكبر عدد ممكن من المديرين، والعمال للاحتفال بالنجاح المتحقق.

(٨) يجب أن يكون هناك اتصالات صريحة مفتوحة من جانب الإدارة، ونشر كريم للمعلومات التي حجزت تقليدياً للمديرين، أو هؤلاء الذين يعملون في أقسام

محددة، مثل التسويق والتمويل .

٩) يجب أن يكون شركاء التدفقين لأعلى ، ولأسفل حساسين لضرورة وفعالية TQM طويلة المدى ، ويتعلموا عنها ، وذلك لمصلحتهم ومصلحة الشركة .

١٠) يجب أن يتعلم العملاء ، وأصحاب الأسهم عن ضرورة ، وفائدة TQM طويلة المدى ، وذلك لتحقيقهم أهدافهم ، وأهداف الشركة .

وكما سبق ذكره من قبل ، لم تنجح الشركات التي قدمت TQM بنجاح إلا بتحقيقها كل هذه الشروط . فقد كان المديرين الأعلى مرّحين بقوة للتغيير ، وتم تطوير تعريفات دقيقة ، ويمكن قياسها لكل من الجودة ، والجودة الشاملة . أكثر من هذا ، عرف المديرين كيف ينفذون الجودة الشاملة ، وكيف يحققوها ، وكيف يحتفظوا بها . إضافة إلى ذلك ، فهم كل الأفراد ، وأمنوا بقوة في الفائدة لكل فرد ، وأن الشركة يجب أن تكون موجهة للربح ، وتدار بالعملاء ، وتتمركز حول الناس ، وتحصل على مساعدة من الشركاء ، وحريصة على البيئة .

فإذا لم يتحقق أي من هذه المتطلبات السابقة لا يمكنك أن تستدعي منهج TQM . يجب أن تشيد النظم لإدارة الجودة ، أو مراقبتها ، أو توكيدها ، لكنها لا يمكن أن تعتبر TQM - فهناك اختلاف أساسي ، ولا تكون النتائج متشابهة . وعلى هذا ، من المثالي تقديم TQM ، ويجب أن يكون كل الناس في التنظيم ، من مدير الإدارة العليا إلى العامل على مستوى الأرضية ، مقتنعا من البداية أن الجودة الشاملة هي الأعلى . وعليهم أن يدركوا أنها تضمن وجود أعمالهم ، ومستقبلهم ، وأنها مصدر فخرهم ، ورضائهم .

وبعد بداية TQM يمكنك أن تتوقع أن تري نتائج في المدى القصير ، والمتوسط ، إلا أن الافتقار للتغيير السريع في المدى القصير جداً يجب رغم ذلك ألا يتسبب في الخوف . لقد بدأت بعض الشركات TQM بنجاح ، وحصلت على جوائز ذات اعتبار لذلك ، إلا أنها واجهت بعد ذلك مشاكل خطيرة . ودون أدنى شك يتطلب بدء هذه العملية بصفة عامة تغييرا في ثقافة الشركة . يتطلب هذا التغيير جهودا خاصة : يجب صياغة الكثير من الإجراءات ، ويجب أن تنفذ أدوات القياس والمتابعة - وكلها تشمل إنتاج كمية معينة من البيروقراطية . وهذه البيروقراطية الإضافية ، إذا سمح لها بالتكاثر ، تصبح خطرا عندما

تنضج العملية، ويتم الوصول إلى السرعة التطوافية. والشركات غير الملمة بأن هذا يحدث تعجز عن التقدم، وتتحول إلى عظام في بيروقراطية، رغم ضرورتها في بداية العملية، تؤثر على أدائها بصورة سلبية عند وصولها إلى مرحلة النضج بدلا من تحسينها. وعند ترك هذه البيروقراطية دون اختبار فيمكن أن ترتبط بعكاز، والذي يساعد الرجل الجريح في قدمه على المشي (أو العملية على أن تبدأ) لكنه يعوقه بعد ذلك عن المشي بصورة مناسبة بعد أن يشفي قدمه.

لقد درس سودانو A Sodano، متخصص في علم النفس، والعديد من الزملاء إشارات الاستعداد للتغيير، ومقاومته¹. وبحثوا عن سمات مشتركة للشركات التي تطبق ممارسات الأعمال الجديدة بنجاح. وعرفوا ١٧ عاملا تكون ضرورية للتغيير الناجح:

- (١) كفالة التغيير
- (٢) قيادة مرتفعة المستوى
- (٣) احساس قوي بالتعجيل من الإدارة الأعلى
- (٤) تعبئة كل الأطراف المعنيين - العاملين، والمجلس، والعملاء، وما إلى ذلك - للإجراء
- (٥) قياسات الأداء
- (٦) بيئة تنظيمية مناسبة
- (٧) منفذين وظيفيين مرنين لتسهيل الجهود عبر الوظائف
- (٨) عمل علامات مميزة
- (٩) التركيز على العميل
- (١٠) المكافآت
- (١١) إعادة تنظيمات نادرة، وجيدة
- (١٢) الاتصالات
- (١٣) تنظيم أفقي مع قلة من المستويات الهرمية
- (١٤) خبرة سابقة بالتغيير

(١٥) روح، ومعنويات مرتفعة للفريق

(١٦) ابتكار

(١٧) عملية اتخاذ قرارات فعالة

عندما تعمل TQM تتمتع الشركة بكل منافعها الطبيعية المتراكمة مثل نتائج تمويل أفضل، وعائلات أفضل لأصحاب الأسهم، وولاء العملاء، وتوسع السوق، وسمعة للمنتجات والخدمات العولية. لكن، لوحظ اتجاه لبطأ عملية الجودة الشاملة في بعض الشركات الناجحة. دعنا نأخذ المثال الياباني. منذ فترة مضت ظهرت مقالة في صحيفة لوموند Le Monde الفرنسية بعنوان "الجودة اليابانية: نهاية الوهم La qualite japonaise, la fin d'un myth" لقد تجرأ أحد المستوردين الفرنسيين للكاميرات اليابانية أن يعترف، "في بعض الطرازات، كان ١٥٪ منها معيب عندما قمنا بغض أغلفتها." وكشف أحد الرسميين من شركة خدمة ما بعد البيع أن ١٢٪ من أجهزة الفيديو تلتف في أول سنة لها بفض النظر عن صنعها. "وفي العديد من الحالات تأخذ الحكومة الصناعيين في اليابان إلى الإعلان عن مثل هذه المهام.

والأسباب لهذا الانخفاض في الجودة متعددة، وتقدم بعض الدروس لتعلمها. إلا أن الدرس الرئيسي هو أن الشركات يجب ألا تعتمد على أمجادها وتنزلق لأسفل معتمدة على انتصارات الماضي. وأول كل شيء، لقد أعطت سنوات التفوق التي تمتعت بها العديد من الصناعات اليابانية لهذه الصناعات شبه احتكار في أسواق العالم، وقللت دون شك أي تعجيل كان شعروا به في مواجهة منافسة كبيرة. ثانيا، نتج عن نجاحهم الاقتصادي والتقني ارتفاع مستمر في قيمة العملة، واضطرار في بعض الأحيان إلى الاستثمار في الخارج. وعلى هذا يستورد اليابانيون المزيد، والمزيد من الأجزاء من دول أخرى، وهي أجزاء ليست مرتفعة الجودة دائما. ثالثا، تكمن المنافسة في اليابان في الابتكار المستمر للصناعات، ولمواجهة المنافسة تضع المنتجات في الأسواق التي لا تكون قد اختبرت بصورة كافية. ويحاول اليابانيون أن يعالجوا المشكلة عن طريق إعادة تنظيم الشركات، وتفويض الأفراد، وفرض مراقبة أدق على المنتجات التي تصنع في الخارج أساسا.

تنفيذ إدارة الجودة الشاملة: الاستشاريون الخارجيون

IMPLEMENTING TQM: EXTERNAL CONSULTANTS

تستدعي معظم الشركات التي تعتمد على TQM استشاريين خارجيين، والذين تتكاثر أعدادهم في تناسب مباشر مع الاهتمام الذي يظهره مدير الشركة في الموضوع. ويجب أن يكون هناك حذر وعناية عند اختيار الاستشاري. فبعض هؤلاء الاستشاريين يطلقون على أنفسهم "خبراء"، أو "متخصصين" في الجودة الشاملة، إلا أنهم ليسوا خبراء، في الحقيقة، في هذا المجال.

ولسوء الحظ، لا توجد صيغة سحرية تساعد هؤلاء الذين يريدون المساعدة ليتجنبوا مقدمي النصائح هؤلاء الماهرين والمرتعبي التكاليف - شرًا لا مفر منه، كما يطلق عليه أحد عملائي هذا الاسم. كما لا يوجد أي تنظيم، يمكنه أو يرغب في، تمشين جودة هؤلاء الاستشاريين. ولا يمكن أن يفعل هذا إلا خبير حقيقي، وعند ذلك فقط إذا كانت هناك طريقة معينة لتعريف ما يؤهله كخبير عن هؤلاء الآخرين. كل ما يمكنني عمله هو أن أوصي بأن يحدث اختيار الاستشاري الخارجي بعناية، وموضوعية (بأكبر قدر ممكن) لأن النجاح أو الفشل يمكن أن يعتمد على هذا الاختيار. لقد لاحظت أنه من الأفضل عدم الدخول في مجال الجودة الشاملة عن الدخول فيه والفشل.

وبصفة عامة، على الشركة أن تختار استشاريها المرشح بعد دراسة إنجازاته ومقارنتها، وتقييم سمعته، ومعرفته ومهارته في الاتصالات، وتحديد حجم إمكانياته على تدريب الأفراد الموجودين في الشركة لافتراض مسؤولية التوجيه، والمشاركة في تقديم TQM. وتكون كل هذه الأمور في غاية الأهمية عن كيف يروج الاستشاري لنفسه، ويسوق لخدماته.

برنامج تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

THE PROGRAM FOR IMPLEMENTING TQM

تحتوي المنهجية التي طورناها، وطبقناها في تنفيذ TQM على 3 مراحل، و 10 خطوات، كما يلي:

المرحلة الأولى : المتطلبات السابقة لتنفيذ TQM

- (١) جعل الإدارة العليا حساسة للموضوع ، ومعتادة عليه
- (٢) إنتاج لجنة قيادة لإدارة الجودة الشاملة
- (٣) اختيار منسق ، أو لجنة تنسيق
- (٤) تعبئة الشركاء الداخليين ، والخارجيين

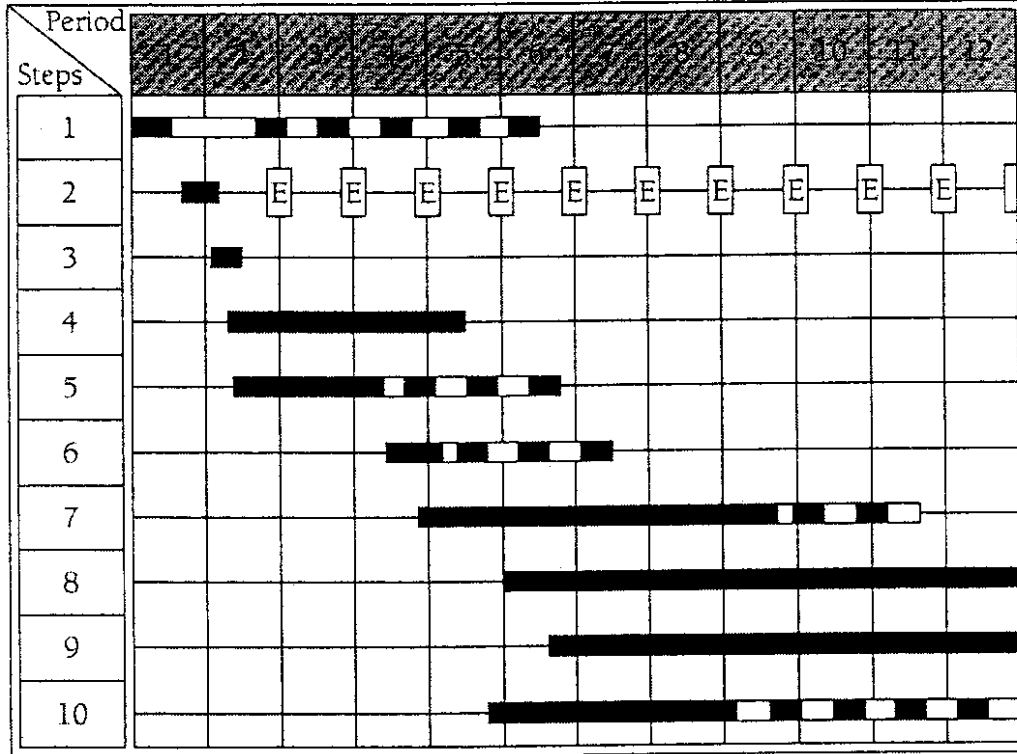
المرحلة الثانية : الإعداد للبدء

- (٥) بداية تشخيص الجودة الشاملة
- (٦) تشييد برنامج تدريب
- (٧) تنظيم الجودة الشاملة

المرحلة الثالثة : بدء العملية

- (٨) بدء العملية على مستوى محدود ثم التوسع فيها تدريجيا لتصل إلى كل مكان
- (٩) التقويم المستمر للعملية ، ونتائجها ، وإعادة الضبط عند الضرورة
- (١٠) إعداد عملية تقوية مستمرة

يبين شكل (٦-١) جدول زمني تقليدي لبرنامج تنفيذ TQM . تمثل وحدات الوقت بأرقام في أعلى الخريطة تعتبر كمتغيرات دون دوام ثابت . وبكلمات أخرى ، تختلف الفترات الزمنية في طولها من حالة إلى أخرى اعتمادا على عدد من العوامل مثل حجم التنظيم ، وتعقيد وتنوع المنتجات التي يقدمها ، والمركزية أو اللامركزية الجغرافية لموقع الإدارة الرئيسية ووحدات الإنتاج ، وما إلى ذلك . مثال ذلك ، بالنسبة إلى الأعمال الصغيرة يمكن أن تمثل هذه الفترات بالشهر بينما في التنظيمات الأكبر يمكن أن تمثل بشهرين أو حتى ٣ شهور . مرة أخرى ، يطبق هذا الجدول الزمني على معظم التنظيمات لكن يجب تكيفه للظروف المحددة لأي أعمال تقدم فيها TQM . وهو ، بكميات أخرى ، توضيح جيد لكيف يعد مثل الجدول الزمني هذا .



شكل (٦-١) مثال لجدول زمني لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. تحدّد "E" التقويم الدوري الذي تؤدّيه لجنة القيادة. ويحدّد الخط المتقطع نشاطا متقطعا.

لاحظ أن منشأة زيروكس أعدت لنفسها برنامجا من ٥ مراحل لتنفيذ الجودة الشاملة في ٥ سنين، مرحلة واحدة في كل سنة.

- (١) التدشين
- (٢) الإدراك، والشمول
- (٣) الانتقال، والتحويل
- (٤) تعريف النتائج التي يتم الحصول عليها
- (٥) ما قبل النضج

وبعد ٨ سنوات من البداية وصلت منشأة زيروكس إلى المرحلة الثالثة فقط. ومن ناحية أخرى، تمكّنت منشأة AT&T من الحصول على نتائج واقعية، ومهمة

في أقل من ٣ سنوات بعد بدايتها عملية الجودة الشاملة .

أولاً: المتطلبات السابقة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة
I: Prerequisite for TQM Implementation

تشمل المتطلبات السابقة لتنفيذ TQM الأربع خطوات للمنهجية المحددة في شكل (٦-١): جعل الإدارة العليا حساسة للموضوع، ومعتادة عليه، وإنتاج لجنة قيادة لإدارة الجودة الشاملة، واختيار منسق، أو لجنة تنسيق، وتعبئة الشركاء الداخليين، والخارجيين .

الخطوة الأولى: جعل الإدارة العليا حساسة للموضوع، ومعتادة عليه
الهدف من هذه المرحلة هو جعل المديرين الأعلى، و CEO بصفة خاصة، ملمين بأهمية منهج الجودة الشاملة، ومعتادين على مفاهيمه الأساسية، وكيفية تطبيقها . وقد لوحظ أن هناك ارتباط مباشر بين موقف CEO تجاه الجودة الشاملة، وإجراءاته، وجودة المنتج الناتجة بالإضافة إلى درجة رضا العملاء (انظر شكل (٦-٢)).

CEO		Quality Results	Customer Reaction
Attitude	Action		
Indifferent	Delegates	Poor quality	Dissatisfied
	Approves	Tolerable quality	Partially satisfied
Interested	Directs	Acceptable quality	Satisfied
	Is committed	Desired quality	Very satisfied
Obsessed	Participates	Unexpected quality	Surprised
	Is involved	Total quality	Delighted

شكل (٦-٢) موقف تجاه الجودة الشاملة، وعلاقته بنتائج الجودة، ورد فعل العميل .

ويضمن عدم وجود أي فرد ضد الجودة، سواء كانت جودة شاملة أم لا، فلا يمكن أن يتغير موقف CEO من الحياد للاستحواذ، مع تراوح النتائج من عدم الجودة إلى الجودة الشاملة، ومن عملاء غير راضين إلى عملاء مندهشين، ومبتهجين. وهذا يوضح الأهمية القصوى لهذه المرحلة الأولى. ولا يلحق بعض الاستشاريين أي أهمية بها بالمرّة، ويبدو البعض الآخر مهتما بعض الشيء بهذه المرحلة.

الخطوة الثانية: إنتاج لجنة قيادة لإدارة الجودة الشاملة

عادة تتكوّن لجنة قيادة TQM من أعضاء من الإدارة الأعلى، لكن يمكن أن تكون اللجنة مقيّدة أيضا على الإدارة العليا للشركة. وتتكوّن هذه اللجنة بغرض سريع لضمان، في اجتماعاتها، أن الجودة الشاملة هي الموضوع الوحيد على جدول أعمالها. وهذا يلغي المخاطرة أن تفقد الجودة الشاملة في غمرة الموضوعات التي تناقش في العادة في اجتماعات اللجان الإدارية حيث تحظى المشاكل اليومية، أو التي تمثل ضغوطا بالأولوية. وفي بعض الشركات، يقود أحد أعضاء فريق التنفيذ مناقشة الجودة الشاملة. ويؤثر اقتناعه العميق بصورة ثابتة على أعضاء الفريق الآخرين في الاحتفاظ بدفع الجودة الشاملة إلى مقدمة مهامها اليومية، وأزماتها المتكرّرة.

الخطوة الثالثة: اختيار منسق، أو لجنة تنسيق

تختار الشركة منسق ليرفع تقاريره مباشرة إلى، ويظل في احتكاك مستمرّ مع، رئيس الشركة. لقد أصر رئيس إحدى الشركات التي استعانت بي كاستشاري أن يكون مكتب المنسق بجوار مكتبه مباشرة، وكان يجتمع معه يوميا لمناقشة التقدم في عملية الجودة الشاملة.

وتكون مهمة منسق الجودة الشاملة البحث، في الشركة وخارجها، عن أناس قادرين على إعداد مراحل برنامج تنفيذ TQM المختلفة. وقد لاحظت أن المنسقين عادة ما يقعون تحت إغراء إعداد بعض الوثائق بأنفسهم، ويقترحوا أنشطة للتعجيل بالبرنامج. إلا أنني أوصي بقوة بشمول أكبر عدد ممكن من العاملين الداخليين في لجان أعمال تحسين الجودة الخاصة، وأن يكونوا الوحيدين الذين يكتبون الوثائق، ويقترحون الأنشطة. وتكون هذه عملية طويلة، إلا أنها أكثر فعالية جدا.

وبدلاً من اختيار منسق عادة ما تختار التّنظيمات الكبيرة لجنة تنسيق مكونة من ممثلين لكل قطاعاتها الرئيسية. وتحدّد شركات أخرى مسؤوليّة عملية الجودة الشاملة لمدير الجودة الشاملة، أو حتي لنائب الرئيس للجودة الشاملة، وتوفّر له الأفراد المساعدين. ورغم أنّني ضدّ هذه الممارسة تماماً فيمكنني أن أري أخطاء خطيرة فيها. فهناك مخاطرة كبيرة أن يفهم أن مدير الجودة الشاملة، وكذلك العاملون معه، سواء هذا الفهم كان صحيحاً أو خطأ، مسؤول كلية عن الجودة الشاملة. إلا أن مثل هذا المدير يمكن أن يعمل بفعاليّة إذا أوضح CEO شمولاً شخصياً، وجعل من الواضح جداً لكلّ الناس أن مدير الجودة الشاملة هو المتحدث الرسمي باسمه. ويشمل هذا اتّصالاً مباشراً، ومستمرّاً بين CEO، ومدير الجودة الشاملة. إلا أن هذا لا يحدث بصفة عامة. فدائماً يكون الرئيس مشغولاً جداً، ويوقّر عمقاً كبيراً (بكلمات أخرى يترك السّلطة) لمدير الجودة الشاملة. ولا يكون لهذا المدير أي سلطة على نظرائه الذين يمكن أن يعتبروا مدير الجودة الشاملة كمتطفل، ومغتصب. وفي هذه الحالة تكون الطّريقة الوحيدة التي يمكن لمدير الجودة الشاملة أن يحقق بها أهدافه استنباط الأفكار، والسّعي وراء التحالفات، ودعم خطط العمل بدلاً من اقتراحها، أو حتي الأسوأ محاولة فرضها. وعندما يقع الاختيار على المنسق، قبل تنفيذ TQM، يبدأ العمل على برنامج التّعبئة، وعلى تشخيص الجودة الشاملة. لاحظ أنه يمكن أن تنفذ هاتان الخطوتان متزامنتين.

الخطوة الرابعة: تعبئة الشركاء الداخليين، والخارجيين

قبل أن يوجد أي تفكير في تقديم TQM في التّنظيم يجب أن تتحقق المتطلّبات السّابقة للخطوات الثلاثة الأولى. فإذا لم تتحقق أي منها لن تكون النتيجة TQM، وإنما برامج جودة فقط محدودة في كل من الوقت، والمدى. أما إذا تحقّقت أول ثلاثة خطوات فتصبح الخطوة التّالية إثارة الرّغبة في التّغيير. فيجب إعداد كل الناس الموجودين في الشركة لتقبل ضرورة عمل الأشياء بصورة مختلفة لمصالحهم الخاصّة، ومصصلحة الطرفين الآخرين في ثلاثيّة الجودة الشاملة: أصحاب الأسهم والعملاء. ولتحقيق ذلك، يجب أن يوجد برنامج، أو حملة، تعبئة mobilization معد جيداً. وللتّركيز على أهمّيته سأذهب بعيداً بالقول أنه برنامج درامي (هائل) dramatization، وهو أول نشاط

للمنسّق، أو للجنة التنسيق، يبدأ به تنفيذ TQM، لقد اخترت هذه المصطلحات بدلا من توليد الإحساس sensitization، التي لا تتطابق بوزن كافي مع هذا النشاط كامل الأهمية. فلا يشمل توليد الإحساس أكثر من زيادة الإلمام. أما التعبئة، أو الدراما فتنقل إجراء عاجلا، وقريب الحدوث، الإحساس الذي يجب أن ينبه كل فرد في الشركة بصدمة كهربائية فورية بالإجراء لكي تبدأ العملية.

يشارك المدبرون في الكثير من الأنشطة أثناء حملة التعبئة. ويشمل هذا عقد اجتماعات، يبدأ فيها العاملون سماعهم المنفذين يستخدمون مصطلحات مثل نحن we، ونحن us بدلا من أنتم you (العاملون)، ونحن us (الإدارة). ويجب أن ينظر إلى تحقيق الجودة الشاملة كما تكون عليه في الحقيقة: جهد مشترك من جانب كل مديري، وعمّال الشركة. إضافة إلى ذلك، يدعى ممثلون من شركات أخرى ليسردوا تجاربهم، وخبراتهم، والأخطاء التي يجب تجنبها، وشروط النجاح، وبالطبع قصص نجاحهم. وفي إحدى المرات دعيت إلى اجتماع تعبئة كمتحدث، واندهرت من أنني وجدت أن مديري الشركة، إضافة إلى الأفراد العاملين لديهم، قد قدموا الدعوة إلى الموردين، وأصحاب الأسهم، والعملاء. وفي حالة أخرى، تمت دعوة رجال الشركة وزوجاتهم (أو العاملات وأزواجهن) لسماع الحديث. وما كان ممتعا هو الاهتمام الخاص الذي أظهرته الزوجات (أو الأزواج بالنسبة إلى العاملات في الشركة) في موضوع الجودة الشاملة، والمشاركة الفعالة منهنّ (منهم) في المناقشات. لقد أدركن (أدركوا) أن هذا المنهج يمكن تطبيقه في كل مكان - في أي بنك، أو مطعم، أو مكتب، أو ممارسة المحاماة حيث يعملن (يعملوا). وتحتوي التعبئة على توضيح الضرورة المطلقة لعمل الأشياء بصورة صحيحة - ثم الذهاب خطوة واحدة أفضل - في كل أجزاء الشركة. ويمكن أن تكون التعبئة موجبة، أو سالبة. وتكون موجبة عند إظهار الأوجه الإيجابية للجودة الشاملة - الفخر من الانتماء إلى فريق رابح، وأن يكونوا رقم 1 في الوطن، أو في العالم، وكسب جوائز، والشرف في مجتمع الأعمال، ومواجهة التحديات، والمشاركة في إدارة الشركة، ورؤية الاقتراحات الذاتية وقد وضعت قيد التنفيذ.

وتبين التعبئة السالبة negative mobilization التوابع السالبة الناتجة من عدم وجود الجودة الشاملة. وتكون مطالبتها باتخاذ إجراء شبيها بقائد المعركة الذي حرق سفنه، وقال لقواته "العدو من أمامكم، والبحر من وراءكم"، أو رئيس شركة إنتاج سيارات

أوضح أنه إذا لم تتحسن جودة المنتج فسوف يغلق المصنع . وبينما لا تكون التّوابع
درامية دائما فيمكن أن تكون كذلك بالفعل . فالولايات المتّحدة ، التي كانت تنتج وتصدر
٥٠٪ من صلبها الذي كان يستخدم في جميع أنحاء العالم ، تستورد الآن حوالي ٣٠٪
من صلبها . وفي نفس الوقت ، من التّعارض ، يغلق الكثير من منتج الصّلب في
الولايات المتّحدة مجتمعاتهم . ومن الصّناعات الأمريكية الكبيرة التي كانت مزدهرة
وتواجه الآن هبوطا مستمرا ومتعددا هناك الملابس ، وآلات العدد machine tools ،
والإلكترونيات الاستهلاكية ، على سبيل المثال .^٢
لذلك ، يجب أن يدرك كل فرد في الشركة أن :

- لا توجد أي شركة ، أو أي تنظيم محمي من منافسيه .
- رغم أن بقاء الشركة على قيد الحياة قد لا يكون مهيدا فوريا فيمكنها أن
تسامح في الأداء تسامحا هزيلا مقبولا فقط .
- يمكن أن تظلّ الشركة على قيد الحياة عندما يمكنها أن تتقدم .

ويرجع الأمر إلى المديرين الأعلى ، بمساعدة المتخصصين في الاتّصالات ، في
بدء حملة التّعبئة ، واختيار الرّسائل بعناية التي يرغبون في توصيلها . ويمكن أن تعتمد
الرّسائل على أحداث معروفة جيدا كان لها تأثير : فالحادثة النووية المرعبة في شيرنوبل
Chernobyl ، وانفجار مكوك الفضاء تشالنجر Challenger ، والموقف الحرج لشركات
الصّلب في أمريكا الشمالية ، وغزو منازلنا ومكاتبنا وطرقنا السريعة بالمنتجات اليابانية مما
أضاع معه معظم أسواقنا المحليّة للاكترونيات . كل هذا يرجع إلى الجودة الضّعيفة ،
والتي كان من الممكن تجنبها .

إلا أن هذه الحوادث لها طبيعة عامة ، ولتكون فعالة بالفعل يجب أن تركز الرّسالة
بسرعة على واقع محدّد للصّناعة ، والتنظيم يرغب في تقديم TQM . وبينما يجب أن تمثل
هذه الحقيقة المحددة ، عادة بتقديم صورة أقلّ من الوردية ، فلا يمكن ترك الترتيب يقع
عابسا على السالب (النيجاتف) . في الحقيقة ، يجب أن يسعى جهد التّعبئة إلى الأوجه
الإيجابية بدلا من السلبية لـ TQM . لقد جمع أحد الرّؤساء الذين يرغبون في تدشين
الجودة الشّاملة مجموعاته مع بعضها بعضا ، وقال لهم كتكتيك للتّعبئة أنه إذا لم تستهل

الأعمال الجودة الشاملة فمن الأكثر احتمالاً أن يفقد الناس عملهم . وبعد هذا الاجتماع الدرامي بدأ أفضل الناس في الشركة البحث عن عمل في مكان آخر . والتحق العديد منهم بشركات أخرى حيث شعروا أنهم أقل تهديداً . وعلى هذا يجب أن تكون حملة التعبئة متوازنة . يمكن استخدام بعض العناصر السالبة (لكنها واقعية) إلا أن التركيز يجب أن يكون على العوامل الإيجابية بكل تأكيد .

والغرض الأولي من التعبئة هو توليد ، لدي كل عضو على كل مستويات الأفراد ، حاجة شخصية عميقة ليعمل شيئاً لنفسه بأسرع ما يمكن . ويجب أن تلقن التعبئة الإدراك أن الناس الموجودين في التنظيم يفعلون ذلك لمصالحهم الخاصة ، ورضائهم الخاص ، بالإضافة إلى مصالح الآخرين . كما يعدون ليكونوا ملتمين بأنهم يفعلون ذلك لضمان استمرار عملهم ، وأمنه . وتكون التعبئة الصدمة اللازمة لبدأ التغيير الثقافي الأساسي لـ TQM . وتركز التعبئة الإيجابية positive mobilization على النجاح الذي ينتج من عملية TQM ، والفخر الذي يمكن الشعور به من الانتماء إلى شركة تنتج منتجات مميزة على مستوى الدولة ، أو على مستوى العالم بأنها متفوقة للغاية . وتركز التعبئة السلبية على التوابع الكارثية لعدم الجودة على الاقتصاد ، والمجتمع ، ومستوى المعيشة ، وأمن العمل ، بالإضافة إلى جودة الحياة بصفة عامة .

وإني أوصي بقوة أن تجري عملية تعليمية خارجية (أي توليد الإحساس لدي ، وتدريب شركاء التدفقين لأعلى ، ولأسفل الخارجيين ، والعملاء ، وحتى أصحاب الأسهم) في نفس الوقت مع التعبئة الداخلية . فيساعد التدريب الأفراد على تغيير طريقة تفكيرهم ، ومواقفهم ، وسلوكهم . ومن الواضح أن أصحاب الأسهم يهتمون اهتماماً أكبر في المدى القصير (فهم يمسخون أوراقاً يومياً ، ويتأكدون من قيم أسهمهم) ، لكن يجب أن يتعلموا أيضاً في فلسفة الجودة الشاملة ، ويتحولوا لها لأنهم هم الذين اختاروا بصفة عامة منفذي الشركة ، ويحكموا عليهم ، ويعفونهم من مسؤولياتهم إذا لم يقتنعوا بأداء الشركة . وفي اليابان ، لا تباع عدد من المنشآت ، بالاتفاق مع أصحاب الأسهم ، أسهمها المالية في السوق ، التي يوافق عليها أصحاب الأسهم ، لتجنب المضاربة في البورصة ، وبناء علاقات طويلة المدى في الشركة .

وعندما يقتنع كل الناس في الشركة باتخاذ إجراء ، وبدء عملية TQM ، يجب نشر مفاهيم TQM وتعميمها إذا أريد أن تصبح متاحة لكل فرد . وتشمل هذه المفاهيم كل شيء

تشمله الجودة الشاملة ليس بالنسبة إلى الأداء الشامل للشركة فقط، وإنما لكل قسم فردي، ونظام فردي، ونشاط فردي، وعملية فردية أيضا. ويجب أن تقدم جلسات التقديم لماذا، ومن، وماذا، وكيف TQM. ويمكن أن تقدم اجتماعات التعبئة لماذا. كما يجب أن تشمل أيضا مفاهيم الجودة الشاملة الأساسية بما في ذلك ماذا تكون TQM كلها. وفي هذه المرحلة، يمكن إدخال الإجراءات والأساليب التي تعمل لتبين كيف تعمل TQM حتى يمكن رؤية وتخيل العملية كلها. وتصمم الجلسات على هذا لدمج كل من الأنشطة، والتعبئة، والشعبية، في نفس جدول الأعمال. وتبدأ كل جلسة بتعبئة - والتي تركز على أهمية TQM لتقدم الشركة، وتواجدها المستمر بالإضافة إلى رفاهية الناس - وانتهاءً بشعبية مفهوم TQM.

ويكون المديرين الأعلى هم أول من يتواجد في هذه الجلسات. وفي جلسات متابعة يجب أن يصبح كل المشاركين مقتنعين كلية مثل CEO، وبقية فريق الإدارة العليا بضرورة الدخول في هذه العملية. إلا أن الأمر يرجع إلى CEO ليكون مثالا شخصيا لهذا الاقتناع، ليس من خلال توجيهات التشهيل، أو الشعارات الرنانة، وإنما بتوضيح ثبات على المبدأ، والموقف، والإجراء الذي لا يمكن أن يترك أي شك عن أهمية المناضلة.

وعندما ينهوا جلسة التعبئة الشعبية، يتحقق المشاركون أن TQM تعني الجودة بواسطة الكل، في كل مكان لأول مرة وطوال الوقت - الجودة في المنتجات، والإجراءات، والمعلومات، والتقارير، وأنشطة التسويق، والخدمات الشخصية، والإنتاج، والتمويل، والعلاقات مع الموردين والموزعين. ويقبلون أنهم يمكن أن يستفيدوا من الجودة الشاملة، وأن TQM ليست محدودة بالاتصالات مع احتياجات العملاء، وأصحاب الأسهم فقط. وفي الحقيقة، في إنتاج الجودة الشاملة، يحقق الناس احتياجاتهم الخاصة بهم بالنسبة إلى الراتب، وأمن العمل، والتحدي في موقع العمل، والإنجاز الشخصي، والتميز، والإحساس بالانتماء لفريق رابع، بالإضافة إلى الاستمتاع بالحياة الشخصية خارج موقع العمل - وكل هذا يساهم في جودة الحياة.

وتقدم جلسات تقديم TQM - التعبئة، والدراما، والشعبية - إلى مستويات هرمية معينة، وبعض قطاعات التنظيم التي يقع عليها الاختيار. وبعد ذلك تقدم لكل الناس في التنظيم، وربما تتسع لتشمل شركاء الشركة الخارجيين - مورديها، ومقاوليها من الباطن، وموزعيها، وما إلى ذلك. ورغم أن الجلسات تكون متطابقة بالضرورة في

محتوياتها فأنها تكيف بالنسبة إلى مستوى ، وطبيعة عمل المشاركين .
من المهم للعاملين في أقسام غير تصنيعية إدراك أن عليهم أن يقدموا خدمة جودة لشريك داخلي واحد ، أو أكثر عن طريق استخدام عملية العمل التي يراقبونها ، لكنها تكون جزءا من الأعمال الشاملة . وتحقق أهداف الأعمال التي تستهدف تحقيق احتياجات كل من أصحاب الأسهم ، والعملاء بدورها من خلال الناس العاملين في الشركة . وكما سبق أن ركزنا العديد من المرات بالفعل لا تكون الجودة الشاملة مقيدة بمنتجات شركة التصنيع ، أو خدماتها التي توفرها ، وإنما تتسع لكل الأنشطة المرتبطة بأي طريقة بالشركة . وتقدم الشركات الكبيرة التي لديها وسائل كافية جلسات أولية في TQM لمورديها ، وموزعيها ، وشركائها الخارجيين الآخرين . وفي اليابان ، تكون هذه الجلسات إجبارية . كما تقدم أيضا جلسات مراجعة منتظمة للعاملين بعد انقضاء 3 إلى 5 سنوات من حصولهم على الجلسات الأولية ، أو عندما تتغير مناصبهم ، أو يرفعون (يرقون) . دعنا نحفظ في أذهاننا أن TQM ليست برنامجا ، وإنما هي عملية مستمرة .

ثانيا: الإعداد للبداية II: Preparing for the Start-Up

بعد تنفيذ التعبئة في المرحلة السابقة ، تعد خطة عمل للإعداد لتنفيذ TQM في التنظيم . تعرف خطة العمل action plan ما الإجراءات التي تتخذ ، وترتيب حدوثها ، والأفراد المسؤولين عن هذه الإجراءات ، وما الدور الذي يلعبه الإجراء في الكينونة التي سوف تصبح عملية TQM . أكثر من هذا ، تشمل هذه الخطة الميزانيات اللازمة لتنفيذ العملية . وتقع مسؤولية الخطة على الرئيس ، أو الفرد أو المجموعة من الناس الذين يرفعون تقاريرهم إلى الرئيس مباشرة . وأريد أن أوضح أنني أعترض على أن تمرر هذه المسؤولية لواحد من أعضاء لجان العمل ، والذي بمجرد تكليفه بذلك فإنه ينسأه على الفور بسبب وجود أشياء أكثر أهمية يهتم بها . ويجب أن تقع على أحد الأفراد ، أو على مجموعة من الناس لهم احتكاك مباشر ، ومستمر بالرئيس . وتشمل خططها ثلاث خطوات : بداية تشخيصات الجودة الشاملة ، وتشيد برنامج تدريب ، والتنظيم للجودة الشاملة .

الخطوة الخامسة: بداية تشخيص الجودة الشاملة

أثناء وقت تقدم التعبئة ، والشعبية ، يشيد إجراء تشخيص للنظام الحالي . وكما سيتم

شرحه بالتفصيل في الفصل الثامن، يوجد بعدان لهذا الإجراء: خارجي (أصحاب الأسهم، والعملاء، والشركاء، والبيئة)، وداخلي (الناس، والعمليات). وتبدأ بتعريف دقيق لعملاء الشركة الفعليين، والكامنين، وكل شركاء التدفقين لأعلى، ولأسفل الداخليين للقسم. وبعد ذلك، تعرف الأبعاد المختلفة للجودة الشاملة، ويتم تقويم الموقف الحالي بالنسبة إلى متطلبات الجودة الشاملة، كما يعبر عنها العملاء، وبمقارنتها مع النمطيات في هذه الصناعة الخاصة (أي، عمل علامات مميزة)، ومع أداء المنافسين.

وبعد ذلك يأتي تقويم معنويات الناس، وآراءهم، كل من الإدارة والناس، وترسم خريطة لعملية الأعمال ومكوناتها، وتفحص، وتحلل للتأكد من أنها قادرة بالفعل على (أ) تحقيق الجودة الشاملة المطلوبة، و (ب) منع، واكتشاف، وتصحيح أي إمكانية حدوث عدم جودة، أو زيادة في الجودة. وسوف يسمح هذا التشخيص، متمماً بالتنبؤ والتكهن إماً بتحسين عملية الأعمال الموجودة، وتعريف مشاكل محددة تحتاج إلى انتباه من فرق التحسين المستمر، أو تشد الانتباه إلى الحاجة إلى إعادة الهندسة.

وسوف تحتاج الشركة إلى استنباط أدوات تشخيصها الخاصة بها، مستعيرة من ومعدلة في الأدوات الموجودة مثل تشخيص جائزة بالدريج Baldrige Award، ونمطيات ISO 9000 لتوكيد الجودة، وإدارتها، وعمل العلامات المميزة، وحصر الآراء والانتخابات، وقياس رضا العملاء والأفراد، وعملية رسم الخريطة وأساليب التحليل، وأشياء أخرى.

ولا يوصي منهج الجودة الشاملة بعمل فحص نظمي لكل شيء تؤديه الشركة. ويعرف التشخيص أنشطة، وعمليات (بما في ذلك تلك التي تخص مراقبة الجودة، وتوكيدها) التي توجد بالفعل في أقسام مختلفة من الشركة. وبهذا فإنها تضع الأرضية للإضافة التالية لأي عناصر مفتقدة، أو لتكامل كل أوجه عملية الأعمال في كل متماسك، وكفاء. ففي الماضي، استخدمت معظم الشركات منهجا قطعة بقطعة، وحققت مستوى جودة مقبول في هذا الوقت. إلا أنه من الواضح أن مستوى الجودة لا يكفي في مواجهة المنافسة الشرسة في عالمنا الحالي. والكلمة الأساسية هنا هي التكامل integration حيث تتعاون كل الأقسام. ورغم حاجة TQM إلى تغييرات معنوية في ثقافة الشركة، وموقف الناس الموجودين فيها، وحتى شركائها الخارجيين، فقد شيد البعض

بالفعل أوجها تقنية أمكنها العمل بصورة جيدة جداً في موقعها، وربما تكاملت في منهج جودة أكثر شمولاً. لكن يمكن أن يحدّد عمل رسم العملية، وتحليلها الحاجة إلى إعادة هندسة الأعمال، أو عملية الأعمال، أو عملية العمل داخلها.

الخطوة السادسة: تشييد برنامج تدريب

بعد جلسات TQM الأولية يجب أن يبدأ برنامج تدريب يشمل كل العاملين في الشركة. ويجب أن يجعل كل فرد في الشركة قادراً على تحقيق الجودة، وصيانتها، وتحسينها كلما كان عليه أن يشارك في الهدف الشامل. ويمثل هذا البرنامج، بعمق أكبر، الأفكار العامة والمفاهيم التي سبق تقديمها بالفعل، ويقدم تدريباً على كل الإجراءات والأساليب المستخدمة في عملية TQM. ويمكن أن يستغرق من 3 إلى 5 أيام. وبينما يقود أناس خارجيون الجلسات الأولية في العادة، فيكون برنامج التدريب بين يدي عاملين داخلين سبق تدريبهم لتعليم تنفيذ TQM.

يشمل هذا البرنامج مديري تدريب، أو يطبق نمط الإدارة الجديد، وأساليبها. يجب أن يتوقف المديرون عن لعب دور المشرف، ويكفوا عن إصدار الأوامر التي يجب على الآخرين في وحداتهم أن ينفذوها دون مناقشة، أو بقليل من المناقشة. ويجب أن يلعبوا الآن دوراً مختلفاً، توجيه أعضاء فرقهم في اتخاذ القرارات الجماعية الخاصة بمن يفعل ماذا، ومتى، وأين، وكيف. ويجب أن يتعلموا أن الناس لا يعملون لهم، وإنما يعملون معهم. وبعد هذا تغييراً ثورياً لمعظم المديرين. وفي الحقيقة، تكمن الفرص في ترفيعهم (ترقيتهم) إلى مناصبهم بسبب مقدرتهم على الإدارة بالطريقة القديمة الشبيهة بالجيش. وتكون هذه الاستراتيجية معقدة لأنها تشبه تغيير قواعد اللعبة في منتصف المباراة. فإذا أراد المديرون الاحتفاظ بمناصبهم، وربما تحسّن هذه المناصب أيضاً، عليهم أن يتعلموا القواعد الجديدة، ويطبقوها دون أي تأخير في المباراة.

كما يشمل هذا البرنامج أيضاً تدريباً لكل فرد في الشركة بما في ذلك المديرين. وعلى الناس جميعهم أن يتعلموا العمل مع بعضهم بعضاً في فرق، ويستخدموا ممارسات جديدة، ويطبقوا منهجيات، وأدوات، وأساليب جديدة لتحسين، وابتكار، أو إعادة الهندسة طبقاً للحاجة لذلك، لكي يحققوا الجودة الشاملة.

الخطوة السابعة: تنظيم الجودة الشاملة

تنادي TQM بنمط مشاركة مرتفع للإدارة، وعمل الفريق خلال الشركة. فإذا لم يظل هذا تفكيراً مرغوباً فيه وتعبيرات ممتازة للأمل، فيجب أن يوجد هيكل نظامي لدعمها، والاحتفاظ بها. وكما سبق ذكره في الخطوة الثانية، تراقب لجنة قيادة TQM عملية TQM مراقبة دقيقة.

يكون كل الناس منظمين في فرق الجودة الشاملة. توصي هذه الفرق، وتنفذ أنشطة تحسينات مستمرة، و/أو إعادة هندسة. ويعملون بطريقة مختلفة تماماً عندما يكون عدد أكبر من الناس مشمول في اتخاذ القرار، وحل المشاكل، وتحسين أو إعادة هندسة العمليات الموجودة.

وكما سبق ذكره في الخطوة السادسة، يتغير دور المدير في تغييرات الفرق هذه من ذلك الخاص بالإشراف إلى ذلك الذي يعمل فيه كمحفز، ومصدر للفريق، واتصال مع أعضائه. ويميل على ذلك الهيكل التنظيمي إلى التسطح مع مستويات إدارية أقل بين قمته، وقاعدته، وعدد كبير من الفرق عبر العمليات في العمل.

ثالثاً: بداية العملية III: Starting the Process

تحتوي مرحلة البداية على ثلاثة خطوات: بدء العملية على مستوى محدود ثم التوسع فيها تدريجياً لتصل إلى كل مكان، والتقييم المستمر للعملية، وتقييم العملية، ونتائجها، وإعداد عملية تقوية مستمرة.

الخطوة الثامنة: بدء العملية

هذه هي لحظة الصدق، كل شيء أصبح معداً للبدء. لكن دعنا نتذكر أن أي شركة حددت أن تقدم TQM عليها أن تخطو الخطوات الأولى بعناية مثلما يتردد الطفل تماماً في تعلم المشي، وتعلمه المشي قبل أن يمكنه الجري. فتكون هناك حاجة إلى بضعة أيام، أو بضعة شهور لتغيير الموقف، أو العادة، بل يمكن أن يستغرق ذلك بضع سنوات أيضاً. فليست TQM حلاً بسيطاً، وإنما هي طريقة لأداء الأشياء التي يجب أن تتكيف على المدى الطويل، وبالتالي من الضروري الاستمرار خطوة بخطوة. ويمكن إرجاع 75% من النجاح المتحقق إلى تغييرات في الموقف، و 25% إلى الإجراءات والأساليب. أقنع

الناس أنه يقع في اهتمامهم العمل تجاه رضاء أصحاب الأسهم، والعملاء، وبذلك تكون قد خطوات خطوة كبيرة بالفعل تجاه TQM .

ونظرا لأن تقديم TQM ليس مشروعاً قصير المدى فيجب ألا يوجد تركيز غير ضروري على النتائج قصيرة المدى، رغم أن النتائج لا مفر منها لمصداقية المنهج . ففي اليابان، على سبيل المثال، تهدف الكثير من الشركات إلى التقدم للحصول على جائزة ديمينج Deming Prize (إحدى أقصى مناصب الشرف التي تسعى لها المنظمات الخاصة، والعامّة). وفي الولايات المتحدة توجد جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة Malcolm Baldrige National Quality Award . إلا أن الشركات يجب أن تضع نظرها على الوصول إلى هذا الهدف في نهاية فترة، لتكن 5 سنوات أو أكثر . عند ذلك تصبح الجائزة أحد حوافز TQM ، وتحديداتها طويلة المدى .

وعلى الشركة أن تتأكد أن تنفيذ TQM يحدث بالتدرج . ويجب أن يعطي كل نجاح ممكن عن طريق تقديمه في البداية في قطاع، أو قسم يحكم عليه بأنه قادر على توفير أكبر فرصة للنجاح . ويمكن أن تؤثر عوامل مختلفة على اختيار القطاع . فيمكن أن يكون الناس معتمدين بصفة خاصة أكثر على، أو مهتمين في، العملية، أو يمكن أن يكون ناشطون معنويون موجهين للجودة قد حققوا نجاحاً بالفعل هناك، أو يمكن أن تكون هناك بعض الأسباب الأخرى للاعتقاد أنه يمكن تحقيق نتائج إيجابية، ولملموسة خلال فترة زمنية معقولة . وإني أنصح بقوة بتجربة المشروع الأولي في مثل هذا القطاع . تجنب تسميته مشروعاً إرشادياً لأن هذا يشمل في العادة محاولة تجري بغرض تحديد إذا كان سيحدث استمرار معه أم لا . وهذا ليس هو الحال، فيهدف البدء التدريجي إلى مرحلة التعليم، أو التجزئة حيث يمكن إدخال تضييقات، وضبط دقيق مع تنفيذ العملية . ويجب أن يراقبه فرد مؤهل تأهيلاً جيداً في هذا المجال، لكنّه حيادي، ومسؤول، ويثق فيه أفراد الشركة مراقبة دقيقة .

الخطوة التاسعة: التقييم المستمر للعملية، ونتائجها، وإعادة الضبط عند الضرورة

يجب أن تراقب مرحلة بدء TQM بعناية . ويجب أن تستمر العملية طبقاً لخطة العمل المشيئة . ومن المفيد ملاحظة ردود فعل الناس للأنشطة الأولية المرتبطة بتنفيذ TQM لأن

العملية كلها مبنية على ترحيب كل فرد بالمشاركة كلية. ويجب تحليل أي مقاومة للتغيير، ويجب ملاحظة درجة مشاركة الناس. وعادة يكون أول نشاط في عملية تنفيذ TQM تعريف الناس في قطاع معين الأنشطة التي يتكوّن منها قسمهم في دورة الجودة quality cycle. ويجب أن يؤدي هذا بكلّ الدقة والاهتمام في مناخ من الحوار، والاتصالات الصادقة المفتوحة. ويوفر التقييم الابتدائي لهذا التمرين مقياسا لدرجة فهم، وتعهد المجموعة. ورغم ذلك، يجب أن يتجنب الفرد كل التكاليف التي تشمل في آليات العملية، والمخفية من قبل الأوجه التقنية. والمهم هو أن يتم تقييم الآلية بالنسبة إلى فعاليتها. مثال ذلك، إذا كنت أكثر اهتماما بالأدوات التي تستخدمها عن الغاية التي تستهدف تحقيقها فعليك عند ذلك أن تدخل بعض التغييرات. لقد حاولت إحدى الشركات استخدام SPC في تحسين الجودة في منطقة عمل معينة. إلا أن العمال أنفقوا معظم وقتهم في الجدال في التفاصيل الإحصائية - أي في آليات SPC - وأنتج عدم الاتفاق تجزئة في المجموعة. ويوضح هذا الموقف أن عمل الفريق، والذي اعتبره في رأي متطلبا سابقا أساسيا لـ SPC، أو أي أسلوب آخر، كان مفقدا. وعندما تمت تقوية وجه عمل الفريق، وبدأ الناس يعملون كفريق، تحسنت الجودة. وثبت كل هذا أنه، كما قال أحد الأفراد، " لا تحسن الإحصاء الجودة - وإنما الناس هم الذين يفعلون ذلك! "

ويمكن أن تنهار عملية التنفيذ كلية إذا أصبح من الحتمي أن المجموعة لم تهضم المعرفة اللازمة كلية، وتحتاج بالتالي إلى مزيد من التدريب. عند ذلك تحصل المجموعة على مزيد من التدريب، وتستأنف العملية.

ويوفر التقييم فرصة مهمة للإدارة لتقوية تحفيز المشاركين، وتوضيح الاهتمام المستمر للرئيس، والإدارة الأعلى في الاستمرار في عملية التنفيذ، وقصدهم في استمرار الاهتمام. ولا يفشل أبدا عمل انطباع كبير على الناس في المجموعات الأقل. فيجب أن يسمح التقييم المستمر لعملية تنفيذ TQM بتعريف أي انحراف عن الأهداف المحددة.

وعندما يكتمل تقويم مرحلة البدء، وإدخال أي تضييقات لازمة، يمكن عند ذلك تقديم العملية تدريجيا في كل أقسام الشركة. إضافة إلى جلسات التجديد السنوية للعاملين في الشركة، يجب أن توجد جلسة تقديم، وبرنامج تدريب لأي عاملين جدد

يعينون، أو لأي مدير جديد. وتضمن المتابعة، والتقييم المستمرين كفاءة العملية، واستمرارها.

الخطوة العاشرة: إعداد عملية تقوية مستمرة

لاحظ أننا، حتى الآن، تكلمنا أساساً عن برامج programs تعبئة، وتدريب. لكن عند هذه النقطة نكون قد أعدنا عملية process التقوية. (وبينما يكون للبرامج بداية محددة، ونهاية محددة، فإنني أعرف العمليات بأنها غير محدودة بإطار الوقت، وأنها مستمرة. كما يمكن رؤية العملية بأنها دائرية لأنها تركز على التجديد عن طريق العودة المستمرة للخلف إلى البداية، العودة إلى الأساسيات.) وعندما توضع المعرفة المكتسبة في برنامج التدريب في الممارسة العملية يجب أن تظهر عملية للتقوية المستمرة. وهذا هو ما يضيف وقوداً لـ TQM، ويجعلها تعمل بكفاءة، وفعالية، واستمرار. وتأخذ التقوية شكل العديد من الأنشطة التي تهدف إلى تذكير كل فرد بضرورة التحسين، والإبتكار/ وإعادة الهندسة دائماً. وتركز التقوية الإيجابية على الفخر بالعمل الذي يؤدي بصورة جيدة، والإحساس بالانتماء إلى فريق ناجح، والتميز الرسمي بالتأثير الاستثنائية، والمكافآت للذهاب أبعد من المسؤولية المعتادة في مساعدة الزملاء، أو العملاء. وتركز التقوية السلبية على الأخطار التي تنتج من عدم الجودة: خسارة الطلبات، والعملاء، والمبيعات، ومخاطرة الإحباط، والإفلاس، وفقدان العمل.

يجب أن يرتبط كل الناس بفلسفة TQM ارتباطاً وثيقاً. وإلا لن يمكن تقديم هذه الفلسفة، وممارستها في الشركة. وعلى كل فرد أن يتحقق أن TQM لا تؤثر على الشركة بمفردها، وإنما على الناس بنفس الطريقة أيضاً، وأنه بتحسين أداء الجودة، تضمن TQM عملاً جيداً على الناس، وموقع عمل محفزاً حيث يكون الجهد التعاوني مفتاحه الرئيسي، ومشاركة في تنظيم ناجح، وفخر جيد الاستحقاق، ورضاء شخصي كبير.

ولا يعد سجل علاقات العمل في أمريكا الشمالية سجلاً مشجعاً. فهناك تنظيمات لا زالت تعمل في مناخ من عدم الثقة، ومن الصعب التوصل إلى نوع التعاون اللازم لممارسة TQM حقيقية. إلا أنني لا أقصد السعي لإلقاء اللوم على الناس، أو على الاتحادات المهنية. وإنما أهتم أكثر بإيجاد أرضية مشتركة من الفهم يكسب فيه كل الأطراف إذا التحقوا بالقوة ضد التهديد بالمنافسة المتزايدة، ولا يتوقف تزايدها، محلياً وأجنيباً.

لكن بمجرد تعبتك كل القوي، كيف تقوي الجودة الشاملة بأنها هدفك المشترك أثناء عملية تقديم TQM؟ الطريقة التي تكون فعاله في العادة هي تعريف " العدو المراد قهرة " - المنافس الرئيسي الذي تدافع الشركة عن نفسها أمامه، ذلك الذي يجب أن تتفوق عليه . بالنسبة إلى هوندا، ونيسان ربما يكون تويوتا، وبالنسبة إلى بيبيسي كولا فهو كوكاكولا، وبالنسبة إلى كوماتسو فهو كتربلر - والعكس بالعكس . ويجب أن تحدد التقارير المتكررة كلا من أداء الشركة، وأداء منافسها، ويجب أن يوجه كل الناس الموجودين في التنظيم اهتمامهم تجاه هذه التقارير، والتي تعمل كنقاط تجميع . ولا تحتاج هذه التقارير أن تحفظ في ملفات بعيدا في مكاتب أبحاث اقتصادية، وتجارية، وإنما يجب أن تنقل إلى كل الناس . وفي زيارة لإحدى مثل هذه الشركات المتعهدة لمتابعة الجودة الشاملة لاحظت في المدخل ملصقا ضخما لمنافسهم . وللحظة، اعتقدت أنني ذهبت إلى عنوان خطأ . لكنهم شرحوا لي أن الملصق خاص بهم لتذكرتهم بالناس الذين يجب أن يكونوا يقظين لهم دائما . إضافة إلى ذلك، كانت تنقل الأخبار عن أداء المنافس بصورة منتظمة إلى الأفراد . وعندما كان المنافس يعمل جيدا فكان هذا يمثل تقوية سلبية، وعندما كان يعمل بصورة ضعيفة فقد كان هذا يمثل تقوية إيجابية . وفي كلتا الحالتين كان الناس يندفعون للاستمرار في جهودهم تجاه الجودة الشاملة .

وتقوي الكثير من الأعمال اليابانية قوة عملها بصورة مستمرة من خلال تنظيم TQM، أو مؤتمرات TQM، والتي عادة ما تعقد سنويا . وبعضها يكون محليا، والآخر وطنيا إذا لم يكن عالميا . والقصد هو السماح لأقسام الشركة المختلفة أن تعلن على الملأ، قبل تجميع قوة العمل كلها، انجازاتها بالنسبة إلى تحسين الجودة في القطاعات المختلفة . ويقدم CEO، أو أحد موظفي الشركة مرتفعي الرتبة، جوائز الجودة الشاملة للأكثر تميزا، ويظهر تمييزه بالنسبة إلى النتائج التي تحققت . وفي نفس الوقت، تقدم فرق الجودة الشاملة جميعا بالنتائج التي حققتها .

ويلعب منفذو الشركة، ومديروها الأعلى دورا رئيسيا في التقوية المستمرة لاهتمام الناس، وجهودهم، تجاه الجودة الشاملة . ويستغلون كل فرصة ممكنة ليظهروا تعهدهم للجودة الشاملة، والذي يجب أن يكون حقيقيا، وأصيلا، ويحافظ عليه، ولا يطفو على السطح عندما تكون الأشياء سيئة فقط . ويشجع منفذو الإدارة العليا على

ممارسة ما يعظون به، وتطبيق مفهوم الإدارة بالتعجب حولهم managing by wondering around. وهذا يعني تركهم مكاتبهم بصورة متكررة للقاء الناس، والكلام معهم. فلا ينصت الناس إلى الأحاديث، وإنما يأخذون ملاحظات بالإجراءات، والسلوكيات أكثر.

لقد أثبتت الشركات التي نفذت TQM بنجاح أن لها برامج، ونظم تقوية خاصة بتعبئة التخيل، والابتكار. والأكثر من هذا، فقد أوضحت هذه الشركات أنها تتمتع بالصبر، والمثابرة، والثقة، والمواقف التي لا مفر منها للنجاح في هذا المنهج.

تقويم برنامج التنفيذ

EVALUATING THE IMPLEMENTATION PROGRAM

لتقويم برنامج التنفيذ، لاحظت ما تؤديه الشركة، وبعد ذلك عملت تقويمًا للعشرة خطوات للبرنامج المقترح على مقياس من ١ إلى ١٠. وإجمالي المجموع يصبح ١٠٠. ولطريقة التقويم هذه ميزة أنها يمكن أن تقدر كل خطوة بالإضافة إلى العملية كلها. ويجب ألا يسمح بأي درجات أقل من ٦٠. ويساعد هذا التقويم على تعريف كل من نقاط القوة، والضعف للتنفيذ، ويسمح بتصحيح الأوجه الضعيفة، وتحسين الأوجه القوية أكثر.

إنني أستخدم حالات دراسية في تدريب الناس الذين يبدأون، أو عند نقطة بدء مشروع TQM حتى يمكنهم أن يقوموا بعملية التنفيذ. ويحتوي ملحق (١) على إحدى مثل هذه الحالات الدراسية. ونبدأ بسرد العشر خطوات، ونقوم كل خطوة منها على مقياس من ١ إلى ١٠ طبقاً لثلاثة معايير: هل تمت تأدية الخطوة؟ وهل تمت تأديتها في الوقت المحدد لها؟ وما الذي تم تأديته بفعالية؟

قياس نتائج الجودة الشاملة

MEASURING TOTAL QUALITY RESULTS

عادة توجد بعض التأثيرات السلبية عند إعداد آليات لقياس الجودة الشاملة. وبالقول العام، لا يحب الأفراد أن يقاسوا لأنهم يدركون القياس كتهديد لهم. فيشعر الفرد الذي

يقل أدائه عن النمطية المحددة بخطر أنه سيعاقب، أو تقلل درجته، أو يستغني عنه مؤقتاً، أو يفصل نهائياً. إلا أنه من الخطأ أن نقول أن الأفراد لا يحبون أن يقاسوا أبداً. في الحقيقة، عادة ما نستمتع بذلك. فالأفراد الذين يلعبون بريدج، أو تنس، أو بولنج، لن يمارسوا دون أدنى شك هذه المباريات إذا لم توجد قياسات خاصة بها، ولن توجد المباريات الأولمبية - وتصبح الحياة مملة جداً. لماذا نخاف من أن نقاس عندما نعمل أمام الآلة، أو خلف المكتب؟ من الواضح أن القياس يسمح لنا، خارج موقع العمل، بالتحدي، والشعور بالنصر، والاستمتاع بالفخر. هذا هو الجانب الإيجابي للقياس، وهو الذي يجب أن يركز عليه نظام تقوية الفرد. لقد أوصيت دائماً أن تسقط الأعمال نظم القياس العقابية، وتستبدلها بمقاييس أخرى تكافئ بصورة منتظمة غياب الأخطاء بدلا من العقاب بسبب تواجدها.

مقالات منهج الجودة الشاملة

DETRACTORS OF THE TOTAL QUALITY APPROACH

نشرت مقالة لروبرت شافير Robert H. Schaffer، وهارفي تومبسون Harvey A. Thompson في هارفارد بيزنيس ريفيو Harvard Business Review تذكر أن الجهود التي بذلتها بعض التنظيمات لتحسين أدائها كان لها نفس التأثير على النتائج المالية، ونتائج التشغيل مثل تأثير إطلاق النار على سحابة في الطقس. وطبقا لشافير وتومبسون، توفر محاولات المنشأة المعينة لإيجاد دواء معجزة لعلاج كل مشاكلها، بينما يصاحبه الكثير من المهرجانات والرّوعة، أنشطة تبدو جيدة وتجعل المنفذين يشعرون شعورا طيبا لكنها، في الحقيقة، تساهم بصورة بسيطة، أو لا مساهمة لها، في أداء الشركة. ويذكرون أن الكثير من هذه الأنشطة تظهر تحت شعار الجودة الشاملة، أو التحسين المستمر، وأنهما يقترحان فلسفة، ونمط إدارة يعتمد على التعاون ما بين الوظائف، وتخويل أكبر للسلطة للمديرين ومديري الإدارة المتوسطة، وزيادة في شمول العمال. وتتمركز بعض الأنشطة على قياس الأداء، مثل عمل علامات مميزة، عن تقويم درجة رضا العملاء، أو عن مراقبة العملية إحصائياً.

وأشار المؤلفان إلى أن الشركات التي تقدم مثل هذه البرامج في اعتقاد خاطيء أنهم، إذا تناولوا عددا من أنشطة التحسين أكبر بصورة كافية، فلا يمكن أن يفشل أداؤهم في التحسين. ويذكرون أن في قلب هذه البرامج يوجد منطق خطأ للتمييز بين الوسائل، والأهداف، وبين العمليات والتائج. في رأيهم، يختفي المديرون وراء الحقيقة أن الجودة الشاملة تكون منهجا طويل المدى، وتبرر بالتالي استمرار ما يسمونها أنشطة التحسين المستمر بينما يوفروا لأنفسهم العذر لعدم توضيحهم فعاليتهم في المدى القصير، والمتوسط.

ويدعم شافير وتومبسون رأيهما بحقائق واقعية. فيستشهدا بمسح أجرى على ٣٠٠ شركات إنتاج الكترونيات استهلاكية والذي استخلص أن من ٧٣٪ أكدوا أنهم بدأوا برنامج جودة شاملة لم ينجح ٦٣٪ منها في تقليل عيوب الجودة بواحد من عشرة منها. ويعتقد المؤلفان أن حتي هذا الرقم يعد تفاؤليا، ولا يعكس بأي طريقة حجم الفشل للبرامج المتمركزة على النشاط هذه، ليس فقط عبر صناعات الإلكترونيات، والتي كانت مدركة تماما أهمية الجودة، وإنما في عالم الأعمال ككل أيضا. ويقود كل هذا المؤلفين إلى اقتراح أن الحل يوجد في التركيز على التائج بدلا من التركيز على الوسيلة.

وتحت هذه المقالة، التي تهاجم منهج الجودة الشاملة بشدة، الكثير على أن يستخلصوا أنه على عكس تقارير العديد من المنظرين والممارسين العمليين، يحكم على هذا المنهج بالفشل - مثل المناهج الكثيرة الأخرى التي سبقته.

ويجب أن أعترف أنني أوافق على هذه الخلاصة، وتقدير الفشل الذي ذكرته هذه المقالة. كما أنني اتفق كلية مع المؤلفين أن الفرد يجب أن يركز على التائج، ويتجنب التركيز على الوسائل. إلا أنني اختلف معهما عندما ذكرا أن هذه الأنواع من الفشل تنتج عندما يستخدم منهج الجودة الشاملة. فكما سبق أن أشرت العديد من المرات في هذا الكتاب، وفي كل مكان آخر، لم تكن هذه الشركات تمارس الجودة الشاملة، وإنما كانوا يعطون خدمة بسيطة للمصطلح فحسب. يقول المؤلفان أن برامج الجودة الشاملة تركز على الوسائل، ولا يمكننا أن نلومها بالفعل بقول ذلك لأن الكثير من خبراء/ استشاريين الجودة الشاملة قالوا أن الجودة الشاملة ليست أكثر من إدارة عملية. وفي اجتماع حديث مع بعض من هؤلاء الخبراء، اندهشت من سماع أحدهم يذكر دون حرج أن الهدف

الأولي لشركة القطاع الخاص هو رضا عملائها، وليس عمل أرباح. وطبقا لقوله، الأرباح هي منتج ثانوي فقط! وقد خفف عني مشاركة الآخرين لي عند اعتراضهم بحماس، إلا أن هذا لم يمنع مشاركتهم آخر من أن يقول لنا، فيما بعد في هذا الاجتماع أن "الجودة الشاملة ليست إلا إدارة عملية!"

يركز اتجاه الإدارة المنطوية على النفس - التي سبق وصفها في الفصل الثالث - في الحقيقة على الأنشطة (محاسبة، وإدارة مخزون، وإدارة أفراد)، أو نتائج هذه الأنشطة، بدلا من تركيزه على الربح، أو الربحية في المدى القصير، والطويل، أي النتائج الحقيقية للشركة. وفي القطاع الخاص، بالطبع، يمكن أن ترضي الشركة كل عملائها، وتظل مفلسة. لكنّها لا يمكن أن تكون مربحة حقًا في المدى الطويل إذا لم يكن العملاء في حالة رضى - إلا إذا كانت الشركة محتكرة، بالطبع، وليس لدي العملاء أي خيار آخر.

وقد لاحظ كلود ابراهام Claude Abraham، رئيس شركة CGM، عندما بدأت الشركة عملية TQM، أن، "العائق الأساسي الذي كان يشد العملية للخلف هو العنصر البشري - وهذا بسبب الحقيقة أن كل المديرين ليس لهم الاستعداد الذهني بالضرورة، كما أنهم ليس لديهم نفس الأولويات، أو نفس الشعور بالتعجيل بدفع العملية للأمام. وبالتالي، تطوّرت العملية بسرعة أكبر في بعض المناطق من الشركة عن مناطق أخرى. لكن، التوجيه الوحيد [الذي يهم] كان أننا لن يمكننا أن نسمح لأنفسنا بالفشل." وأضاف، "لقد كنت مشمولا بصفة شخصية منذ البداية - ويعرف كل فرد أن هذا شرط ضروري للنجاح."

وبالنسبة إلى القطاع العام، دعنا نرجع إلى الحالة التي سبق الإشارة لها في الفصل الخامس الخاصة بتقديم منهج الجودة في الخدمات العامة في مدينة ماديسون في ويسكنسن. فبعد نجاحها أعدت مجموعات تحسين جودة أخرى في ماديسون. ولم يكونوا متساويين في النجاح بل فشل بعضها فشلا ذريعا. وبيّنت دراسة مقارنة لحالات النجاح، والفشل أن الفرق كانت أكثر نجاحا عندما كانت المشروعات:

- مهمة للناس في الشركة
- يمكن التحكم فيها، ليست كبيرة جداً، أو صغيرة جداً
- العمليات الواقعة في الاهتمام تستجيب للتغيير
- التركيز على تحقيق عمليات يمكن قياسها بدلاً من التركيز على سياسات، أو مواقف

إضافة إلى ذلك، كانت الفرق الأكثر نجاحاً

- تشمل عمالاً في الخط لديهم خبرة وضع اليد في العملية تحت الدراسة
- تشمل مشرفين، ومديرين متعهدين لتحسين الجودة
- تشمل ممثلين للاتحاد، عندما كان هذا مناسباً
- تصبح متحمسة للمشاركة في العمل، وتوصل هذا الحماس إلى الأفراد غير الأعضاء في الفريق
- يقوم مسهلون طرف ثالث بتوجيهها ومتابعتها، والذين يمكنهم جعل الفريق يحتفظ بالتركيز على البيانات، والمسببات للمشاكل
- ويجب على مدير الوحدة، على ذلك، أن يكون مقتنعاً بصفة شخصية بضرورة تحسين الجودة. وعليه أن يلعب دوراً هاماً لا يمكن تفويض أحد آخر القيام به. فيجب أن يعمل على التعبئة المستمرة للأفراد عن طريق:

- توضيح الموقف الذي يجعله مهتماً بصفة شخصية، ومقتنعاً بالجودة طوال الوقت
- التبصر في الأنشطة النظامية لتمييز تأدية عمل كل فرد بصورة طيبة
- عمل جوائز رمزية للمجموعات التي تحقق نتائج تستحق التقدير
- ترتيب أنشطة للسماح للمجموعات بتقديم إنجازاتهم لجميع العاملين (كل ربع سنة، أو كل نصف سنة، أو سنوية)
- إعداد أنشطة لإظهار الجودة التي تتحقق بصورة مستمرة

- توفير تدريب، ودعم كافي (داخلي، وخارجي) للمجموعات المشمولة في تحسين الجودة

من الواضح أن المنفذ، أو المدير المعني سيحتاج إلى مساعدة من مصادر داخلية، وخارجية قادرة على تنفيذ هذه الأنشطة. وتعد التقوية لتحسين الجودة ما يعنيه البنزين للسيارات، أم الماء للنبات. فتحتاج السيارة الأكثر تكلفة، وكذلك الأقل تكلفة، إلى توفير مستمر للوقود، وسوف يموت أقوى النباتات، وأكثرها صحة دون الري المنتظم. وينسى هذا في العادة إلا أنه يمثل نقطة ضرورية، وتقع في جذر معظم حالات الفشل لتحسين الجودة، بما في ذلك تلك التي تكون واعدة في بدايتها.

إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي

TQM AND STRATEGIC PLANNING

تصل TQM إلى كل الأنشطة الموجودة في الشركة. وبالتالي يمكن النظر لها على أنها شبكة داخلية تربط كل الأقسام، والخدمات. لكنها تنتشر للخارج لتشمل شركاء الشركة، وموزعيها، ومورديها، وتابعيها، وناقليها، ومشيديها في التدفقين لأعلى، ولأسفل. كما يمكن أن تذهب الشبكة الخارجية لأبعد من ذلك بالتعاون مع المنافسين في تجزئة الأسواق الأجنبية. وكما سبق أن ذكرت بعيدا عن فلسفة الإدارة تكون TQM استراتيجية أعمال من مسؤولية الإدارة الأعلى مثل الاستراتيجيات الأخرى. وهذا يعني أن الإدارة علي أن تأخذ TQM في الحسبان في تخطيطها الاستراتيجي.

فالتخطيط الاستراتيجي هو النشاط الذي يسمح للإدارة باختيار أهدافها متوسطة، وطويلة المدى، مثل تطوير المنتجات، والأسواق، والتوسع الأفقي والرأسي، والتكامل. وهو ناتج لتحليل نقاط قوة، وضعف الشركة بالنسبة إلى بيئتها الفورية، وبيئتها الشاملة، أو الإقليمية، أو الوطنية، أو العالمية.

وتحتوي بيئة الشركة الفورية على عملائها أساسا. ويجب أن تحقق الشركة ذلك

كلية، وبصورة مكتملة بواسطة:

- تقديم منتجات، وخدمات جودة
- توفيرها بكمية كافية
- تسليم المنتجات للموقع، وفي الوقت المحددين، وبأقل تكلفة
- استخدام نظام إداري بسيط، وغير معقد
- الاحتفاظ بعلاقات ممتازة مع عملائها الفعليين، والمتوقعين

كما تشمل هذه البيئة الفورية كل المنافسين المتنافسين، أو الذين يقتسمون نفس السوق. ولا تؤثر البيئة الشاملة على الشركة فقط، وإنما أيضا على أسواقها المحلية والدولية. وتكون مكونات البيئة الشاملة عبارة عن مواقف سياسية (P)، واقتصادية (E)، واجتماعية (S) على المستوى الوطني، والمستوى العالمي، بالإضافة إلى التغييرات التقنية (T) السائدة، والقيود البيئية (E) - ecological والتي تمثل باختصار PESTE.^٧

وقد وجد المتخصصون في التخطيط الاستراتيجي أن الشركات التي تتفوق منتجاتها في الجودة على منافسيها، أو التي لها سمعة إنتاج فائق الجودة تتمتع بميزة مميزة على منافسيها. وتنعكس هذه الميزة في هوامش أرباحهم، والتي يمكن أن تكون أكبر ٥ مرات من الشركات التي تعتبر جودتها متخلفة. ويمثل هذا التفوق أحد السمات التي تعرف الشركة مرتفعة الأداء، ولها تأثير مباشر، ويمكن إدراكه على أداء الشركة، ونجاحها، وتقديمها، واستمرارها. ومن الواضح، على ذلك، أنه إذا استمر مفهوم الجودة الشاملة لأبعد من المنتج ليشمل كل أنشطة الشركة، كما هو موصي به في TQM، ستصبح هذه الميزة الأكبر، وتقع بالتالي كسمة رئيسية للشركة الممتازة.

أوجه النجاح، والفشل في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

SUCCESSES AND FAILURES IN IMPLEMENTING TQM

سأل ستارتون Startton خمسة من المهنيين المتخصصين في الجودة عن شروط النجاح، وأسباب الفشل في عملية TQM.^٨ وبصورة عامة، توجد ٤ فئات من العوامل التي تؤثر

على النجاح: القيادة، والثقافة، وعملية البداية، والتدريب. كما توجد عوامل أخرى لها بعض التأثير على العملية إلا أنها لا يمكن أن توضع في أي من هذه الفئات الأربع:

(١) يلزم قائد للإشراف على العملية. يكون القائد بطل المنهج، ويكون مقتنعا تماما أن للعملية، والاتجاه الذي تأخذه معني أساسي. ويكون القائد مستعدا للمخاطرة بمستقبله، ومنصبه الوظيفي في سبيل إقناع كل فرد بالأهمية القصوى، وضرورة إنتاج الجودة الشاملة.

(٢) لتحقيق الجودة الشاملة، يذكر الخبراء أن ثقافة الشركة يجب أن تتغير، ويجب أن تطبق الإدارة بالمشاركة في كل مكان في الشركة.

(٣) تبدأ عملية البداية على أعلى مستوى إداري. وبعد ذلك، يحدد كل جزء كيف يخطط ليلحق بالعملية. ويجب ألا يكون هناك تسامح في الاستخدام المعزول للعملية (معرفة سطحية هنا، ومعرفة سطحية هناك). فيجب أن تقبل العملية، بدلا من أن تفرض، قبل أن يمكن تنفيذها.

(٤) يجب أن يكون هناك تدريب لكل فرد. ويجب أن يكون التدريب متزنا بمقاييس متساوية للإدارة والأساليب. ولا يوجد أي تدريب اختياري حيث يدرب بعض العاملين، ولا يدرب البعض الآخر. ويحصل المديرون والعاملون على نفس التدريب. ولا تكون جلسات التدريب محدودة بجلسات توليد الإحساس.

(٥) عوامل أخرى. تهدف العملية أن تكون طويلة المدى. وليس الهدف إلغاء شكاوي العملاء ببساطة. وإنما يجب أن يجد ما الذي يريده العملاء، وبعد ذلك يتعدى توقعاتهم.

أخيرا، دعنا ننظر إلى بعض الحوارات المختصرة لتوضيح لماذا فشلت بعض برامج الجودة رغم التكاليف المرتفعة للتنفيذ التي تحمّلتها الشركة.

- (١) ظاهرة التجميل . يقدم برنامج الجودة، أو البديل الشبيهة الموحي به، على مستوى سطحي حتي يظل صيغة فارغة للخارج مثل إعداد المسرح في هوليوود. تريد الشركة العلاج لكنها لا تريد أن تبلع الدواء.
- (٢) ظاهرة الإطفاء . عند مواجهة أزمة، أو مشكلة، تدق الشركة جرس الحريق، وتحاول أن تطبق منهج الجودة بسرعة. ولا توجه أي انتباه للمتطلبات السابقة، ولا تبحث أبعد من حل قصير المدى.
- (٣) تحسين الجودة بالتفويض *Pontius Pilate-ism* . يجب تحسين الجودة، ويوافق كل المديرين على ذلك. ويتخذون إجراءً فورياً وواقعياً: فيقومون بتعيين مدير جودة ممتاز، ويعطوه مطلق الحرية. ويكون التزام الإدارة واضحاً، وغسلت يديها لتفرغ للمشاكل الأكثر أهمية.
- (٤) عدم الكفاية . هل يمكن أن تستخدم مكتشف الحرائق في إطفاء الحريق؟ لا يمكن أن تحل مراقبة العملية إحصائياً عدم وجود الحافز، حتي إذا نفذت بصورة مكلفة.
- (٥) الفردية . كل يعمل لنفسه! فيعد المصممون خطتهم. وينفذها العمال، وكل منهم له مسؤولية خاصة به. ماذا هناك يمكن الكلام عنه؟ فلا يعرف العامل كيف يرسم الخطة، لذلك كيف يمكن مناقشتها مع المصمم؟ إذا اعتقد العامل أن الخطة رسمت بصورة رديئة، وأن المنتجات معيبة، فيفترض أنه يبحث عن كبش فداء. فإذا كان يعرف كيف يصمم ما كان يستمر في مكانه على أرضية الورشة. فيحمي كل فرد نفسه وراء تخصصه كما لو كان حصنه المنيع.
- (٦) ضيق التفكير التقليدي . نحن نؤديها دائماً بهذه الطريقة كما يتذكر ذلك كل فرد. لماذا يجب أن نغيرها فجأة الآن وهي تعمل بهذه الطريقة؟
- (٧) ظاهرة الشعارات . تلتصق الملصقات في كل مكان على الجدران. يجب أن يذهب أحد الأفراد إلى جمهورية العمال ويحدد أن الصياح بالشعارات

الخاصة بالجودة في الاتّحادات سوف تؤدّي الحيلة بطريقة ما. " صفر معيبات! " ، أو " اعملها صح من أول مرة! " (لماذا لا " تعملها صح كل مرة؟ ") ، أو " إذا كنت عميلا ، هل تشتري هذا؟ " ، أو حتي " الجودة = الفخر " . بغض النظر عن كل هذه الحملات ، تستمر الشركة في إنتاج منتجات عدم جودة . ولا تستطيع الإدارة أن تفهم جيدا لماذا - إنهم يعتقدون أن الملصقات جيدة!

(٨) التقليد . كل فرد يعمل ذلك ، لذلك علينا أن نفعله ايضا . إذا كان المنافس قد أعد ١٠ فرق لتحسين الجودة ، فسنكون أفضل بضعف هذا العدد . ما الذي سيؤدّيه هذا بصورة جيدة؟ " سوف يحسن الجودة " . " على الأقلّ هذا ما نسمعه من الناس الذين زاروا اليابان " .

(٩) الآلية . هذا الشيء عن الفرق عبر الوظائف سيؤدّي إلى حل مشاكلنا . فقد عملت SPC معجزات - ذكر لنا الاستشاري ذلك . ويجب أن يكون ملّمًا بما يفعله بالسعر الذي ندفعه له .

(١٠) ظاهرة الانقسامية . إنهم ينفذون فريق تحسين جودة في الورشة A ، ويطبّقون SPC في الورشة D . لكن ماذا عن الورشة E؟ سوف نجرب توكيد الجودة هنا . فبقية المصنع كبيرة جدًا . وسوف نفكر في ذلك فيما بعد .

خاتمة

CONCLUSION

في الخاتمة ، دعنا ننظر إلى نيسان ، في اليابان ، التي جذبت انتباهي . لقد قرّر أعضاء دائرة الجودة العمل على موضوع يبدو ، من النظرة الأولى ، غير ذي جدوى ، ولا يرتبط بأيّ حال من الأحوال بأداء الشركة على وحدات إنتاجهم . وكان الموضوع نوع الهدية التي يجب تقديمها للزوار الأجانب . وتم اقتراح العديد من الاقتراحات ، وتم تبني واحدا منها .

وكما شرحوا لي ، ما كان أعضاء هذا الفريق يعملون عليه هو في الحقيقة الجودة :

جودة العلاقات مع العملاء الحاليين، وعملاء المستقبل. لقد كانوا مقتنعين أن جودة هذه العلاقات كانت بنفس أهمية المنتجات التي ينتجونها تماما. فهي توضح كيف يمكن إقناع مجموعة من العمال بأهمية الجودة في كل وجه من أوجه الشركة. وينعكس هذا بالتأكيد على عملهم اليومي حيث يقومون بتجميع آلاف الأجزاء من المنتجات، والتي بدورها تؤثر على أداء شركتهم.

وعندما تنفذ الأعمال الغريبة برامج دوائر الجودة فإنها تتوقع من أعضاء الدائرة أن يعملوا لتقليل عيوب المنتج، أو تحسين الإنتاجية في قطاعات عملهم. لقد كان هذا توقعا مشروعا كلية إلا أنه يهدف إلى المدى القصير فقط، وكان محدودا جدا عند الكلام عن فلسفة دوائر الجودة. وكما كان متوقعا اختفت دوائر الجودة من الغرب.

فتفيد الأساليب مثل مراقبة العملية إحصائيا كوسيلة لتحقيق الجودة الشاملة لكن يجب أن يدرك الفرد أن الجودة الشاملة تشمل كلا من العناصر البشرية، والتقنية. ولتحقيق نجاح كامل يجب الحرص لضمان عدم التركيز على الأوجه التقنية بإفراط مما يضر بالأوجه البشرية. فهذه العناصر هي القوة المحركة التي تحث الناس وتعبئهم تجاه هدف الجودة الشاملة. فلا تحسن الأساليب الجودة، وإنما الناس هم الذين يفعلون ذلك!

على ذلك تكون TQM سؤالا أوليا للموقف - الرغبة، والاقتناع للعمل بصورة جيدة، وتحسين هذا العمل دائما. أكثر من هذا، بينما من المهم عدم الزيادة في التقدير للأوجه التقنية، والرشيده لـ TQM، فعدم تقليل تقديرها يحظي بنفس الأهمية. ويذكر استخدام المناهج، أو الأساليب المختلفة كل الأطراف المشمولين في الأعمال، وشركائهم الخارجيين، بمدى أهمية احتفاظهم بهذا الموقف متسقا، وتجنب استخدام الأوجه التقنية ببساطة في عمل ذلك.

حالة دراسية :

نظرية الجودة الشاملة وتطبيقها – إدارة الجودة الشامل

في نظم نقل AT&A

د / محمود محمد الضابط

حالة دراسية: نظرية إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقها - إدارة الجودة الشاملة في

نظم نقل AT&T

CASE STUDY: THEORY AND APPLICATION OF TQM - TQM AT AT&T TRANSMISSION SYSTEMS

مقدمة

INTRODUCTION

يستلزم تحقيق الجودة الشاملة والمحافظة عليها فهم الهدف الثلاثي لثلاثية الجودة الشاملة أولاً، حيث يتحقق أصحاب الأسهم، والعملاء والناس الموجودين في التنظيم، احتياجات بعضهم بعضاً تبعاً. بعد ذلك، يجب أن يستخدم عدد معين من الممارسات الإدارية لتحقيق هذه الأهداف.

ونفذت نظم نقل AT&A هذا المنهج بنجاح . وتبين هذه الحالة الدراسية كيف يمكن تطبيق المفاهيم المقدمة في الحياة الواقعية.

طبقاً لروبرت سيمير Robert H. Seemer دخلت نظم نقل AT&A المنافسة على

جائزة مالكولم بالدريج الوطنية لجودة عام ١٩٩٢م لأنها أرادت أن تعجل من تكامل نظام إدارة الجودة الشاملة فيها لعملائها، والعاملين فيها، وأصحاب أسهمها. ووضع التحدي لستين ونصف حدا للجدل أن تحقيق النتائج الدرامية من خلال TQM يعد عملية من خمس سنوات.

في أكتوبر ١٩٩٢م، حصلت وحدة أعمال نظم نقل AT&T Transmission AT&T Systems Business Unit (TBU) على جائزة بالدريج. ولفهم قيمة فلسفة TQM بصورة أفضل دعنا نصاحب AT&T TBU في رحلتها لستين ونصف تجاه هذا الإنجاز. لقد كانت رحلة قضت على عقبات، وأبقت على تغييرات في القيادة، رحلة توضح أن قلة من الأساسيات، والقيم المشتركة الرئيسية، مزدوجة مع عمليات إدارية، يمكنها أن توحد تنظيمًا كبيرًا، وتجعله قادرًا على تحقيق رؤيته.

نظام إدارة الجودة الشاملة: النظرية

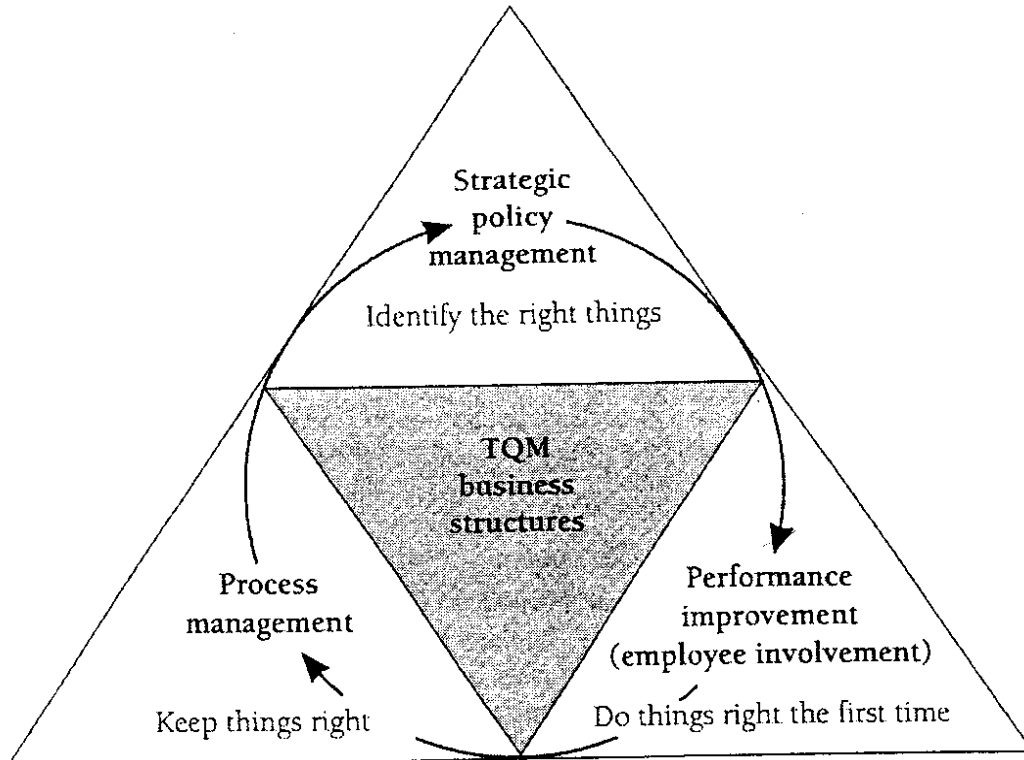
A TOTAL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM: THE THEORY

اقترح سيمير أن TQM ليس أكثر من منهج لتشغيل الأعمال يكون شاملاً، ومحايداً لأنه يعتمد على موازنة احتياجات المراهنين في الأعمال - العملاء، والعاملين، وأصحاب الأسهم، والموردين، والمجتمع.

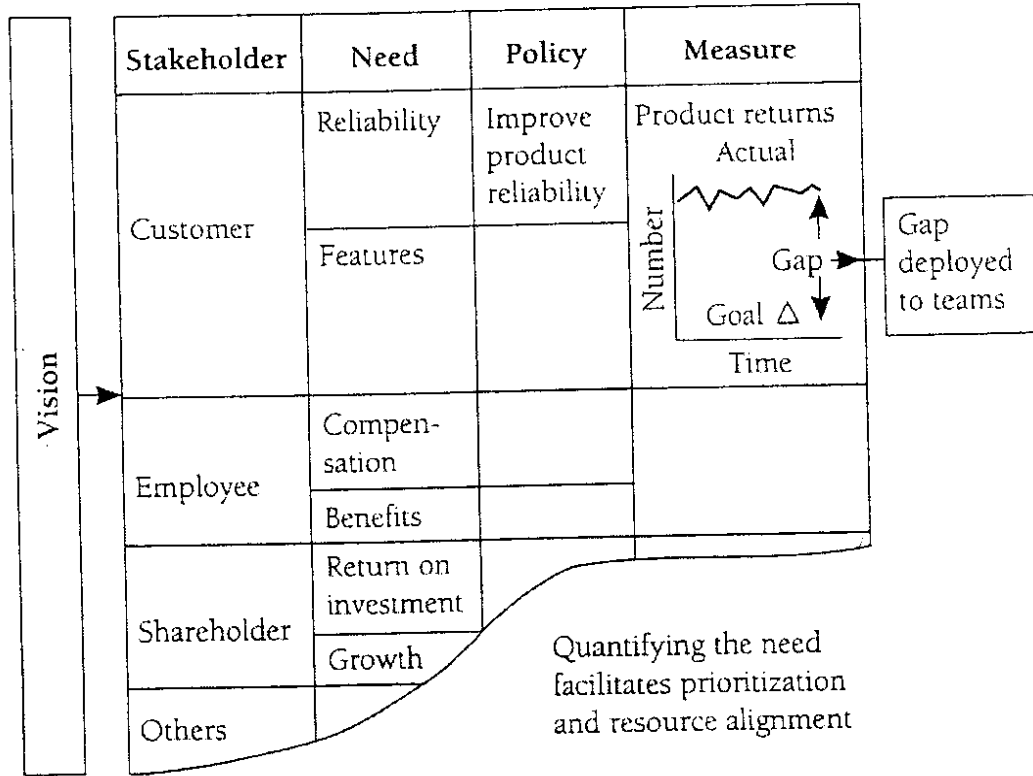
فعادة تكتشف الشركات التي واجهت صعوبات أنها ركزت كثيراً جداً على مراهن واحد، ووضعت تركيزاً غير كافي على الآخرين. مثال ذلك، يمكن أن يؤثر تقليل المصاريف عبر المجلس لضمان عائد كافي قصير المدى على استثمار أصحاب الأسهم تأثيراً سلبياً على رضا العملاء، أو على مواقف العاملين. ويكون نظاماً شاملاً لأنه يعتمد على الاستخدام الفعال - والكفاء - لكل الموارد. كما أنه يستخدم كل أدوات الإدارة التي يعتنقها أحدث المعلمين الروحانيين. ولا يكون لهذه الأدوات مثل عمل علامات مميزة، وتقليل وقت الدورة، وتصنيع في الوقت تماماً إلا قيمة عملية بسيطة فقط إذا لم تطبق في إطار إدارة أكبر. الإطار هو TQM.

لتحقيق احتياجات المجموعات المراهنة هذه، وكلها تبدو في أوقات معينة طلبات متعارضة، يجب أن تتعلم لشركة الأمثلة. ويقود الطلب على الأثران والأمثلة إلى

الحاجة إلى التركيز، وعمل الأولويات، وضبط الموارد النادرة، والإدارة بالحقائق، والعمل كفريق. ويجعل النجاح في هذه المجالات من الممكن لنظام TQM أن يحقق أغراضه: تحقيق الهدف الأولي للتنظيم عن طريق توفير أكبر قيمة للمنتجات والخدمات للعميل بأقل تكلفة ممكنة للمجتمع. لتحقيق هذا التوازن، يجب أن تلحق قيم الأعمال المشتركة بهياكل أعمال، وأسس TQM لاستخلاص السلوكيات، والإجراءات المناسبة تجاه تحقيق رؤية التنظيم. يتكوّن نظام TQM من ثلاثة هياكل، أو مكونات، أعمال رئيسية (انظر شكل (ج-١)). تشجع هذه الثلاثة هياكل أعضاء التنظيم على تعريف الشيء الصحيح لعمله، وعمله صحيحاً من أول مرة، والاحتفاظ به صحيحاً.

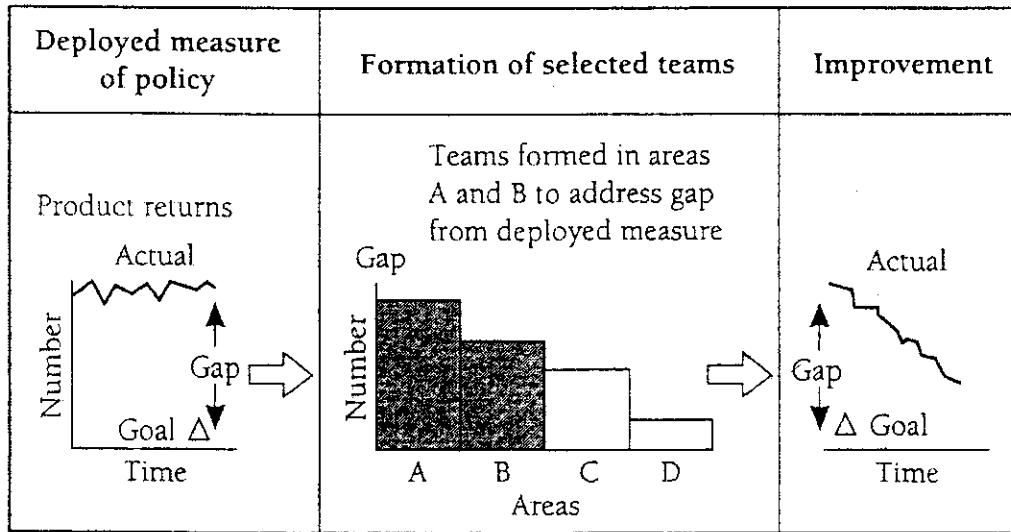


وتكون إدارة السياسة الاستراتيجية العملية التي تجعل التنظيم قادرا على تنفيذ منهج موجه للنتائج. فيوفر تركيزا على الأولويات الاستراتيجية، والتشغيلية، ويروج لضبط الموارد المستقل عن الحدود التنظيمية. ويقوّي شمول الإدارة لأنه، من خلاله، تحظى أولويات الإدارة بالانتباه. ومن خلال إدارة السياسة الاستراتيجية، تصاغ رؤية التنظيم، ثم تتم تجزئتها إلى مكوناتها الرئيسية. وترجم كل من هذه المكونات إلى أولويات، وإجراءات تنتشر في الأعمال. وبصورة شاملة، يجعل التنفيذ الناجح للأنشطة خلال التنظيم من الممكن تحقيق الرؤية. فبتعريف، وتوجيه الانتباه إلى الأشياء الصحيحة، توفر إدارة السياسة الاستراتيجية، ونشرها عملية نظمية لتحقيق رؤية الشركة. ومن خلالها، يوجه تركيز التنظيم تجاه تحسينات التشغيل الموجهة للمراهنين، وفرص النموّ الاستراتيجي (انظر شكل (ج-٢)).



شكل (ج-٢) إدارة السياسة الاستراتيجية.

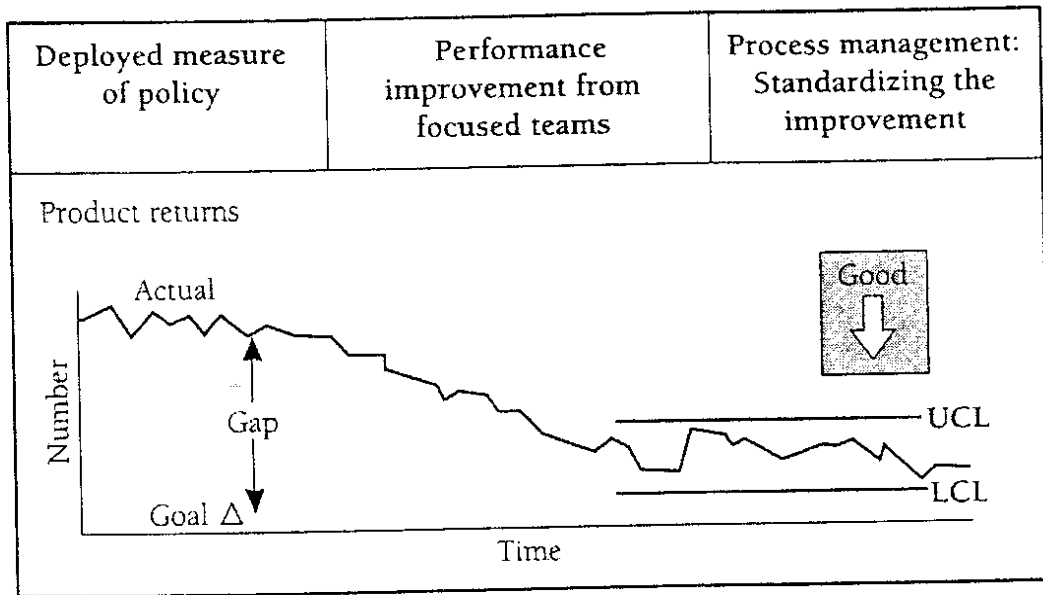
عادة يحدث تساوي لمكوّن تحسين الأداء، أو شمول العاملين، مع دوائر أو فرق الجودة. إلا أن هذا القطاع يشمل أيضا اقتراحات العاملين، والمساهمات من العمال الأفراد. وتبدأ معظم الشركات جهد تنفيذها TQM بفرق تحسين الجودة. وعادة يشار إلى هذه الطريقة بأنها منهج معتمد على النشاط activity-based approach - تعمل الكثير من الفرق على أنشطة مهمة في بيئة كل منها الخاصة، إلا أنها مجمعة مع بعضها بعضاً لا يكون لها تأثير معنوي على الخط السفلي (الحد الأدنى) للشركة. وتشبه فرق الجودة دون سياسة تركيز وجهة المسامير دون المطرقة. وعادة تهجر الشركات مع منهج الفرق فقط تنفيذ TQM، مستخلصة أن العملية ليست متوافقة مع ثقافة منشأتها. ولكي تكون الفرق فعالة فإنها تحتاج إلى توجيه، وتدريب، وتعليم، وتغذية مرتجعة. فالعاملون غير المدربين على تناول الموضوعات، أو عمل تحليل السبب والجذر بصورة منطقية من المرجح أن يواجهوا صعوبات في أدائهم عملهم بصورة صحيحة من أول مرة. وكما يبيّن شكل (ج-3)، أحد مقاييس نجاح الفريق هو تأثير الفريق على جزء فجوته بين الأداء الفعلي، وهدف الفريق.



شكل (ج-3) تحسين الأداء من خلال شمول العاملين.

وتكون إدارة العملية (أو الإدارة بالعملية) process management، أو الجودة في العمل اليومي (QDW) quality in daily work فاعلة في شمول كل العاملين في TQM. فلا يكون كل العاملين مشمولين في مبادرة السياسة الموجهة، ولا يكونوا مشمولين في فرق

الجودة، أولهم دور في الاقتراحات. إلا أن كل فرد من العاملين يكون مرتبطاً بإمكانية محاسبة الأعلى منه، ويكون جزءاً من عملية تحقيق المحاسبة هذه. هذا هو عالم إدارة العملية، ومفتاح منع العيوب، وتفويض العاملين. أكثر من هذا، بتنميط التحسين، تشيد إدارة العملية إمكانية المحاسبة لضمان أن موضوعات السياسة تظل تحت التحكم (انظر شكل (ج-٤)). هنا توجد أهداف رئيسية أخرى.



شكل (ج-٤) إدارة العملية - الاحتفاظ بالمكاسب.

- إنها تحتفظ بالمكاسب المتحققة من خلال إدارة السياسة، وفرق الجودة - فهي تحتفظ بالأشياء صحيحة.
- إنها تركز الانتباه على عمليات جوهرية حرجة في نجاح الشركة، مثل تقديم منتج جديد، وعملية عمل الفواتير، وخدمة العملاء.
- إنها توجه الانتباه إلى إمكانيات المحاسبة الأولية لكل مشرف، ومعايير نجاح العملية لهذه المحاسبات.
- إنها تسهّل التنميط، والتكرار لأفضل الممارسات، وتساعد على منع

الوقت المفقود في "إعادة اختراع العجلة".

- إنها تحسّن كل العمليات في التنظيم عن طريق ربط محاسبة الأفراد بالوظائف الجوهرية للأعمال. وتكون الوظائف الجوهرية عمليات حرجة لنجاح التنظيم، ويمكن أن تعتبر نقاط قوي، أو نقاط ضعف تنافسية. ويجب أن تفهم الأقسام كيف يساهم تحقيقهم الناجح لمحاسبتهم في الميزة التنافسية.

وكما يبيّن شكل (ج-٥)، يمكن أن يقوم قسم التصنيع محاسبته الرئيسية، ويحدّد تأثير كل منها على الوظائف الجوهرية. ويجب أن يعرف معايير النجاح لكل عملية محاسبة، ويضمن أن تحقق هذه العمليات احتياجات العميل (أو الشريك) القادم في الخط.

Core function	Department							
	Marketing	Design	Engineering	Manufacturing	Maintenance	Distribution	Sales	Accounting
New product introduction process	●	●	●	●	○	○	○	△
Billing process	△	△	△	△	△	○	●	●
Others								

Legend: Impact of relationship to core function

● High ○ Medium △ Low

تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة APPLYING TQM PRINCIPLES

لا يكون للمكونات الثلاثة لـ TQM إلا قيمة عملية بسيطة فقط إلا إذا طبقت بعض الأسس المشتركة. وتمثل الأسس التالية خواصاً للشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

- التركيز على العميل. دون أن يتكامل التركيز على العميل مع التفكير الاستراتيجي، لا يكون للسياسات إلا معنى بسيط. وبفهم مقدرة التنظيم على تحقيق احتياجات العميل المنبثقة في أسواق متغيرة، يمكن أن يحتفظ التنظيم بتركيز واضح على ما يكون مهماً.
- الإدارة بالحقائق. يكون فهم احتياجات العميل مهماً، لكن فقط مع تأهيل الحاجة بمصطلحات يمكن قياسها يستطيع التنظيم أن يعرف كيف يعمل لتحقيق الحاجة. وتجعل القياسات والبيانات من الممكن للمديرين أن يحددوا أولويات، ويوزعوا الموارد النادرة، ويتحققوا من الأسباب الجذرية، ويطوروا خططاً مناسبة، وقيسوا تأثير جهودهم في تحقيق تحسينات الأداء.
- احترام الناس. اصطيد، وزرع الإمكانية غير المحدودة للناس يجعل من الممكن لنظام الإدارة أن يعمل. ويمكن أن يتحقق تحسين الأداء الحقيقي، والاحتفاظ به من خلال الاستخدام الفعال فقط للناس كأفراد، أو كأعضاء في فرق.
- خطط-اعمل-اختبر-أخذ إجراء. يعد خطط-اعمل-اختبر-أخذ إجراء (PDCA) نموذجاً للتحسين المستمر. خطط إجراء مع حقائق التركيز على العميل. واعمل - أي نفذ - الخطة، مع ضمان أن التنظيم يكون مدرباً وقادراً على تحقيق أهداف الخطة. واختبر، أو قم بعمل القياس، نجاح التنفيذ بنفس المصطلحات التي قمت بصياغة

الخطّة بها . واتخذ إجراء لتنميط التحسينات ، وإدخال الدّروس المستفادة في الخطط المستقبلية ، ووفر التعليم المناسب ، والتميز المناسب بعد توثيق كل النتائج .

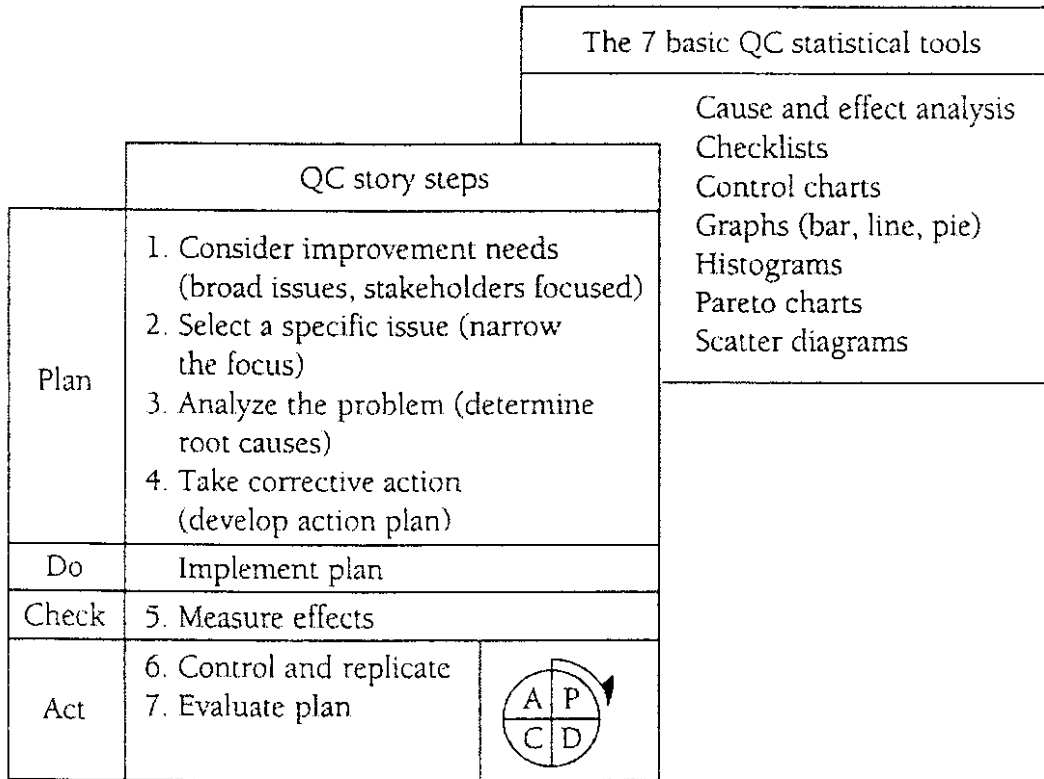
وتكون مكونات TQM الثلاثة ، وأسسها الأربعة صعبة التطبيق باتساق دون هيكل مشترك لتقوية تطبيقها الفعال ، والمنسق . وتخدم طريقة قصة QC هذه الوظيفة ، ويمكن أن تكون الأداة الأكثر قوة في أي صندوق أدوات للعاملين - أو للشركة . تذكر أول تطبيق نظامي موثق لقصة QC : منشأة كوماتسو اليابانية ، في عام ١٩٦٠م . فتطويرها في البداية كمنهج لتقديم أنشطة تحسين الجودة ، وتوصيلها ، يجعل شكلها المبني على المنطق يميل إلى التحليل أيضا . ويقوي إدخال الأدوات ، والرّسومات الإحصائية في قصة QC العملية لأن الفرق بدأت تستبدل الآراء بالحقائق لكي تحل المشاكل . وبدأ تركيز الإدارة ينتقل من من المسؤول إلى ماذا كان السّبب للمشكلة . وبدأ العامل والإدارة يتكلمون الحقائق ، وشعر العاملون بخطر أقلّ في كشفهم المشاكل . ومع عام ١٩٦٢م ، اعتمدت كوماتسو على خطة لتدريب كل العاملين في هذا المنهج على حل المشاكل إحصائيا ، وتوصيلها .

ويخطّط شكل (ج-٦) خطوات قصة QC ، والأدوات الإحصائية المستخدمة . ويمكن أن تستخدم مفاهيم قصة QC في صياغة استراتيجية المنشأة ، وسياستها ، وتقليل الفجوات في محددات أداء التشغيل ، وتقليل الأسباب الخاصة ، والمشاركة لتغيير العملية . وتروج طريقة قصة QC لتطبيق أسس TQM الأربعة عن طريق ما يلي :

- اعتبار ، واختيار احتياجات التحسين عن طريق التركيز على العميل ، أو على أي مرآهن من المرآهين الرئيسيين الآخرين .
- ضمان أن الاحتياجات ، بالإضافة إلى الخلاصات ، تدعمها البيانات . فالحقائق هي مفتاح عمل الأولويات ، وتوزيع الموارد النادرة ، بالإضافة إلى معرفة مدي تحقيق احتياجات المرآهن .
- توفير القدرة للعاملين لتحسين العمليات ، والاتصال بلغة مشتركة مع كل

مستويات التنظيم . وهذا هو مفتاح التفويض . كما أنه يمثل خطوة حرجة في اصطيات المقدرات التنظيمية غير المدركة .

• تقوية مفهوم PDCA . إذا كانت احتياجات المراهن تدير الخطط ، فيحتفظ بالمكاسب ، وإذا طبقت الدروس المستفادة على الخطط المستقبلية ، سيتم الترويج للتحسين المستمر .

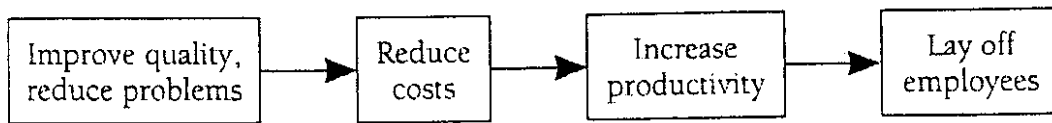


شكل (ج-٦) قصة QC: حل المشكلة المهيكل ، والتفكير المنطقي .

عادة يهاجم التقدر طرق حل المشكلة المهيكله بأنها مقيدة للتفكير المبدع ، أو أنها مرهقة جداً لجعل الفريق قادراً على حل المشكلة بسرعة . وتفشل في رؤية الصورة الكبيرة . وتتكون التنظيمات من أناس بدرجات معرفة ، ومهارات ، ومقدرات مختلفة . وتوفر لهم قصة QC عملية اتصالات وتفكير مشتركة .

إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات النمو TQM AND GROWTH STRATEGIES

يمكن أن يصبح نظام TQM عملية لتحسين أداء التشغيل، أو لزيادة المقدرة الاستراتيجية. وبدأت معظم الشركات تنفيذ TQM عن طريق التركيز على المشاكل، مثل عدم رضا العملاء، أو تكاليف التشغيل. ويقود هذا النهج الفردي إلى موضوع واحد على الأقل يجب مواجته بصورة مباشرة: تحسين الجودة يزيد من الإنتاجية. لماذا يعتبر هذا موضوعاً هاماً؟ لأنه كما يبين شكل (ج-٧) يكون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة لتقليل المشاكل فقط منهجاً لا يتسبب في النمو، ولا يفيد أحد على المدى الطويل. هذه هي أكبر حجة فردية من مجموعات العاملين ضد TQM. كما أن الاستغناء عن العاملين الذي يمكن أن ينتج عن تقليل المشكلة يتعارض مع قاعدة TQM باحترام الناس. لذلك، يجب أن تدخل الإدارة استراتيجيات النمو في نظام أعمالها، وتزيد العائدات بصورة أسرع من نمو الإنتاجية. وسوف تتناول هذه الاستراتيجية احتياجات كل المراهنين - العاملين، وأصحاب الأسهم على حد سواء. فالتركيز على الغاء عدم رضا العملاء فقط لن ينتج عملاء راضين، أو مشارين. أكثر من هذا، لا يساعد التركيز على تقليل المشكلة فقط في نمو الأعمال.



شكل (ج-٧) ظاهرة التناقض لتحسين الجودة.

يمكن أن تستخدم معايير جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة في قياس درجة تنفيذ نظام TQM. فتتناول المعايير مكونات الأعمال، والأسس التي نوقشت، وبالطبع، الكثير مما لم يناقش. ويكون شكل (ج-٨) مصفوفة مبسطة تمثل العلاقة بين السبعة أصناف لبالدريج، وأسس، ومكونات TQM.

		Total quality management structures							
		Principles				Business components			QC story
		Customer focus	Respect people	Manage with facts	PDCA	Strategic policy management	Performance improvement	Process management	
Baldrige categories	1) Leadership					✓			✓
	2) Information and analysis			✓					✓
	3) Strategic planning				✓	✓			✓
	4) Human resource management		✓				✓		✓
	5) Management of process quality				✓			✓	✓
	6) Quality and operation results				✓				✓
	7) Customer focus and satisfaction	✓							✓

شكل (ج-٨) العلاقة بين معايير جائزة بالدريج، و TQM.

ونظراً لأن هذه المعايير يمكن أن تستخدم في قياس التقدم في تنفيذ TQM، فيمكن أن يوحد النضال لجائزة بالدريج بالتنظيم تجاه هدف موجه للوقت. فلا يكون مكسب الجائزة سبباً كافياً لتنفيذ TQM، كما أنه لا يضمن الربحية. وفشل الكثير من النقاد في تمييز الفرق بين الجائزة - ومعاييرها - كأداة قياس، والهدف في حد ذاته. كما أن الكثيرين من الحاصلين على جائزة بالدريج، وجوائز أخرى في الجودة لديهم نفس المشكلة.

نظم نقل AT&T

AT&T TRANSMISSION SYSTEMS

في أبريل ١٩٨٩م، أعلنت AT&T أنها تعيد هيكلة الشركة في ٢٠ وحدة أعمال، وكانت TBU إحدى هذه الوحدات. كمطور، ومنتج لنظم نقل الصوت، وبيانات الصور، فقد خدمت الشركة السوق العالمية وتنافس مع بعض منتجي الإلكترونيات المشهورين في

العالم . ومنبثقة من بيئة احتكارية سبقت التعرية تحقق فريق TBU الرائد، والذي يرأسه بيتر فينر Peter Fener، رئيس الوحدة، أنه للاحتفاظ بموقعه، وتقويته كرائد للصناعة عليه أن يجدد نظام إدارته .

لا يعني كسب جائزة أن يكون هذا سبب كافي لتنفيذ TQM، كما أنه لا يضمن الربحية .

ورغم وجود الأنشطة المرتبطة بالجودة، مثل الفرق، في مصانع TBU منذ وقت ليس بالقصير، فقد حكم على هذه الجهود بعدم كفايتها لتوفير النتائج اللازمة في سوق عالمية متزايدة التنافس . واحتاجت الوحدة أن تطور رؤية لمستقبلها، ونظام إدارة لتحقيقها . وأرادت الإدارة أن تبني على تقليد AT&T للجودة، وعلى أنشطة فرقها الموجودة . وعند النقطة التي تهجر فيها الكثير من الشركات برامجها للجودة، فحصت TBU فجوات نظام إدارتها لتحديد الأسباب، وصياغة الإجراءات للتحسين . وأثناء عام ١٩٨٩م، قامت قيادة TBU بصياغة رؤية لما تريد أن يصبح التنظيم عليه . إلا أن هذه الرؤية لم تكن نقشاً على لوحة لطيفة أخرى تعلق على الحائط . وإنما كانت تذهب لتصبح موضوعاً مسيطراً يمكن أن يوحد كل العاملين تجاه هدف مشترك . ونادت نظرة TBU بما يلي :

- أن تكون الأفضل في كل شيء تؤدّيه، وتتعدى توقعات العميل .
- التوسع في أعمالها لزيادة القيمة للعميل، والعاملين، وأصحاب الأسهم، والمجتمعات التي تعمل فيها TBU .
- تظلّ متكاملة مع نظم الشبكة Network Systems في تحقيق رسالة AT&T .

إلا أنه بسبب الكثير من الرؤي التي تأتي وتذهب كان يجب أن توجد عملية تجعل TBU قادرة على تحقيقها رؤيتها . وأثناء عام ١٩٩٠م، تعلّمت إدارة TBU من عملية عمل ذلك التي عملت في بعض الشركات . وتسمى إدارة سياسة استراتيجية، أو نشر السياسة، فقد كانت شبيهة كثيراً مع الإدارة بالأهداف (MBO) management by objectives

كما مارستها الكثير من المنشآت الكبيرة، لكن مع قلة من الاختلافات، والتي يبينها شكل (ج-٩). يختلف نشر السياسة، أساساً عن MBO في تركيزه على تحسين العملية لتحقيق نتائج، وفي خواص المشاركة الخاصة به.

Management by objectives (MBO)	Policy deployment (strategic policy management)
Focus on financial costs	Focus on customers, improving quality to improve financials
Focus on control	Emphasis on improvement
Top-down orientation, mostly one-way	Top-down but with "catchball" (negotiation with facts in a spirit of win-win) between organizational levels
Results achieved by managing the target	Results achieved by managing the process affecting the target

شكل (ج-٩) الإدارة بالأهداف مقابل نشر السياسة.

وفي مايو ١٩٩٠م، كان لدي فريق قيادة TBU أول ورشة عمل لنشر السياسة خاصة به. وبتسليحه بزيادة قليلة عن رؤيتها، وكم من التشكك، ناضلت المجموعة لمدة يومين وأتت إلى التحقق من شيء تقريبي خاص بما يلي:

- العملاء. من هم عملاؤنا، وما الذي يريدونه؟
- الفرق. لدينا العديد من فرق الجودة بالفعل، إلا أنهم غير قادرين على أن يعطونا تأثير الخط السفلي (الحد الأدنى) الذي نريده.
- الأرانب. نحن لدينا الكثير جداً من الأرانب بالفعل لمطاردتها، والآن علينا أن نعمل شيء الجودة هذا.

وبدأ فريق المنفذين تناول هذه الموضوعات الحرجة، واحداً تلو الآخر في بيئة نظام

العملاء Customers

كانت احتياجات العملاء معروفة بصفة عامة، لكنها دون تحديد في الكثير من الحالات. إضافة إلى ذلك، لم يكن وزن الاحتياجات المحددة معروفاً، كما لم يكن أداء TBU لتحقيق الاحتياجات مفهوماً جيداً، أو مقدراً بصورة كمية. وكان للكثير من معايير الأداء تركيز داخلي، ولم تكن تشمل وجهة نظر العميل. وساعد هذا على شرح الكثير من التناقض بين محدّدات الأداء، وبطاقات تقرير التغذية المرتجعة للعميل.

وللتغلب على هذا القصور في المعلومات، تكلم فريق الإدارة مع العميل بصفة مبدئية عن طريق تطوير قائمة أولية بالاحتياجات المحددة، وترتيب أهميتها. بعد ذلك، طوروا محدّدات لتحديد مستويات أداء TBU لكل منها. ولعمل أولويات لجهودهم فقد استخدموا المنهج الممثل في شكل (ج-١٠)، والذي يحدّد أولويات عن طريق تناول ترتيب العميل للأهمية، واحتياجات الشركة لتحسين الأداء لكل احتياج فردي.

Customer need	Importance weight	×	Need to improve performance	=	Overall score
Reliability	4.8		5.0		24.0
Features	4.5		3.2		14.4
Price	4.4				
Others					

→ Priority

شكل (ج-١٠) تحديد مستويات الأداء.

Legend: 1 = Low 5 = High

Note: Highest scores are priorities

من الوهلة الأولى، يبدو هذا المنهج في تعارض مباشر مع قاعدة TQM الخاصة بالإدارة بالحقائق. إلا أن تطوير هذه المعلومات من خلال بحث السوق النظامي استغرق تسعة شهور على الأقل. أكثر من هذا، كان لدي التسويق، والإدارة شعور قوي بالفعل

باحياجات العميل، وشعروا أنهم يعرفون ما يكفي، أو يمكنهم أن يجمعوا بيانات كافية للبداية. وأخيرا، نظرا لأن الإدارة كانت ستنتشر أكثر من أولوية واحدة، فقد كانت هناك فرصة جيدة لاختيار الصّحيحة منها، ولا يختلف إلا ترتيب الأهمية فقط. وكانت إما أن يبدأوا الآن، أو ينتظروا حتي السنة القادمة. وطورت الإدارة قائمة بالمرشحين للنشر، وجمعت بيانات تسويق، وأداء كافية للتحقق من صحّة النتائج، وعمل التضييق اللازم للقائمة.

الفرق Teams

كيف يمكن استخدام الفرق في الحصول على نتائج أفضل؟ حتي هذه النقطة، حصل العاملون على تدريب في مهارات بناء الفريق، وقلة من التدريب عن طريقة حل المشكلة المهيكل، وتحليل السبب والجذر. واستخدمت الفرق رسومات عظم السمكة (السبب والأثر) قبل ذلك، إلا أن عظام السمك لم تساعد على التحقق من صحّة الأسباب الجذرية. وكان من الصّعب على الفرق التي طورت توصيات جيدة أن توصل أفكارها عبر الطبقات الإدارية المتعددة. وكانت هناك حاجة لطريقة للتفكير المنطقي، والتحليلي عن الموضوعات ثم توصيل الأفكار بلغة مشتركة خلال المنظمة كلها. وكانت الإجابة على هذه المشكلة قصة مراقبة الجودة، أو كما هي معروفة في TBU، قصة تحسين الجودة (QIS) quality improvement story.

وخلال ورشة عمل نشر السياسة، قال أحد منفذي TBU أنه إذا كانت هناك طريقة لعمل أولوية لموضوعات السياسة التي تديرها الرؤية، فيمكن على ذلك أن تعمل الفرق على تلك الموضوعات باستخدام بيانات لتحديد الأسباب الجذرية، وتوفير توصيات يكون لها تأثير، يمكن عند ذلك تحقيق اختراقات أداء عن الموضوعات الخاصة بالمنشأة. وأتت الإدارة بمصطلح الخيط الذهبي the Golden Thread لتعريف الروابط بين أولوية التركيز على العميل على أرضية القمة، والعاملين يعملون في موضوع تديره البيانات على أرضية الورشة. وحسنت هذه الروابط جودة المنتج، أو الخدمة للعميل. وكان أعضاء فريق الإدارة في رسالة الآن لإنتاج الخيوط الذهبية Golden Threads من سياسات المراهنين التي تديرها الرؤية. وكان لديهم السبب للإثارة لأن الناس الذين يعملون في فرق يتناولون موضوعات مهمة بالنسبة إلى نجاح الشركة. ويأحساس معين، كان يمكن

للعاملين أن يؤثروا على مستقبلهم بأنفسهم.

كانت هناك حاجة إلى طريقة تفكير منطقي ، وتحليلي بالنسبة إلى الموضوعات ، وبعد ذلك توصيل الأفكار بلغة مشتركة خلال التنظيم كله.

الأرانب Rabbits

أثناء ورشة العمل ، كان الحماس للحركة إلى الأمام كبيرا لدرجة أو الأولويات تضاعفت مثل الأرانب . وعرف فريق الإدارة أنه لا يمكن أن يحصل الجميع على معاملة الأولوية . وتم تحديد منفذين للتنسيق لكل أرنب . وكانت رسالتهم استخدام بيانات لتعريف الأرانب السمينية . وكان يمكن لفريق الإدارة أن يستخدم بعد ذلك المعلومات الناتجة في عمل أولويات للأنشطة التي تدخل في خطة الأعمال . وكانت تختار الأرانب السمينية لنشر السياسة ، وشيّدت إمكانية المحاسبة لضمان إنتاج الخيوط الذهبية . واستخدمت العلامات المميزة في تحديد مقاصد أداء على أعلى مستوى عالمي . ومع بداية يوليو ١٩٩٠م ، حقق فريق الإدارة بعض النقاط الهامة الحرجة التي شيّدت أثناء ورشة عمل نشر السياسة . مثال ذلك ، تم الانتهاء من أولويات نشر السياسة لشمول التنظيم فيها . كما طور الفريق أيضا خطة تعليم ، وتدريب لتجعل من الممكن للأجزاء المناسبة من التنظيم أن تتناول الأولويات كلها . وتطلّبت الخطة ما يلي :

- حصل كل من تنفيذي تنسيق مبادرات نشر السياسة ، وفرقهم المناظرة لهم على تدريب على أدوات مراقبة الجودة ، وقصة تحسين الجودة ، وإدارة السياسة .
- حصل أكثر من ٧٠٠ من العاملين في الإدارة المتوسطة على تدريب على أدوات مراقبة الجودة ، وقصة تحسين الجودة ، وعرض عام لإدارة السياسة .
- حصل أكثر من ٢٠٠٠ من العاملين على كل المستويات ، من الإدارة العليا وحتى أرضية الورشة ، على تدريب في أدوات مراقبة الجودة ، وقصة تحسين الجودة .

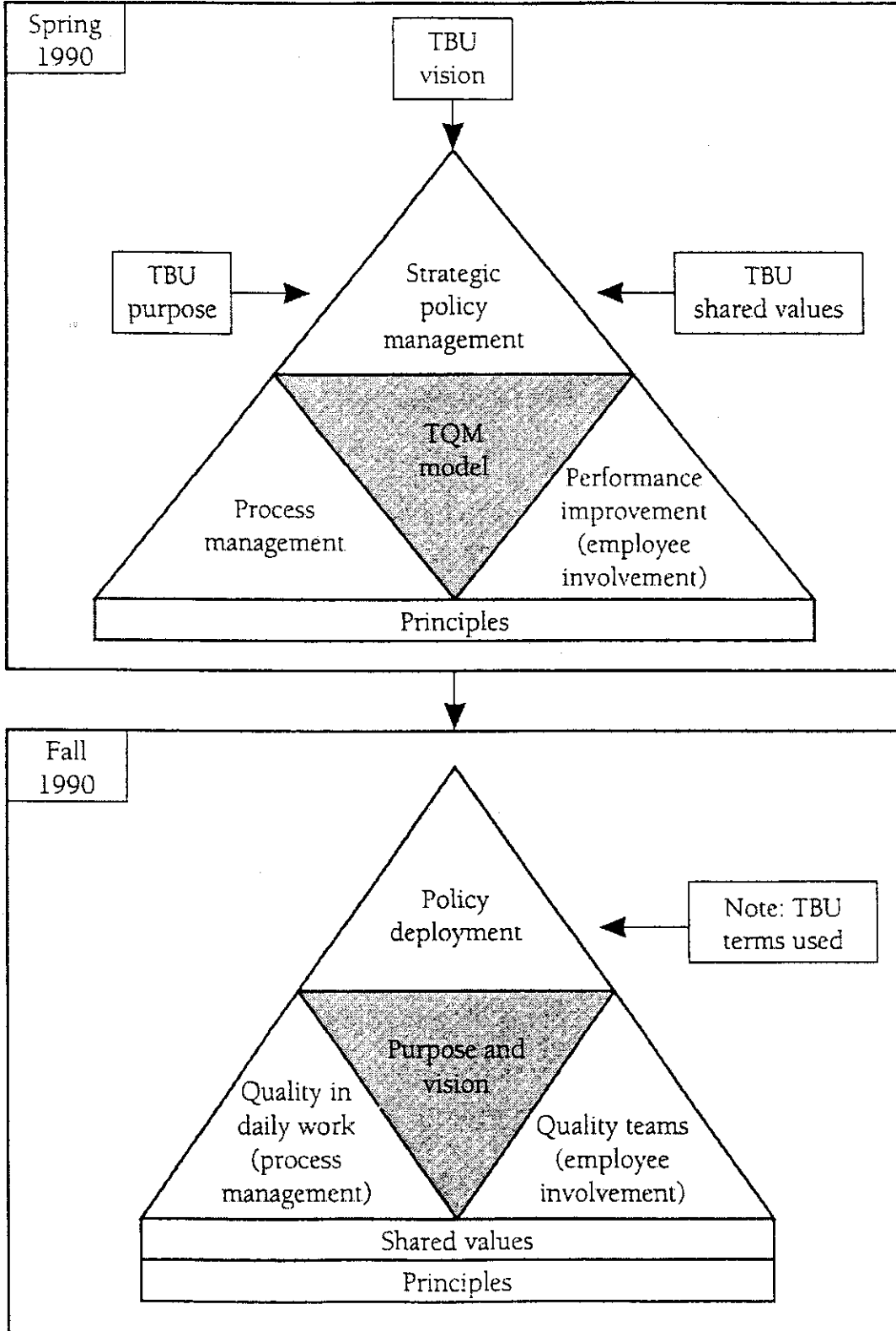
- التدريب الأولي لعدد ٦٦ قائد من المهتمين جداً بأولويات نشر السياسة في ورشة عمل مكثفة لمدة ٤ أيام عن مهارات قائد الفريق. وكان يتوقع منهم أن يعلموا أعضاء الفريق تطبيق عملية قصة تحسين الجودة على موضوعات الخيوط الذهبية. وتمت جدولة المراجعات كل ٤ إلى ٦ أسابيع لجعل الإدارة قادرة على تعليم الفرق، وتقديم النصح لهم مما يسهل التقدم. وكان ذلك لتصبح القصص البالغ عددها ٦٦ النماذج الأساسية لتتبعها مئات الفرق، والقصص خلال TBU، وبقية AT&T. وكجزء من التدريب، تم تقديم شرح للعاملين لكيف تم تطوير سياسة TBU الأولية، وقيمها المشتركة، ورؤيتها، والغرض منها لمساعدتهم على فهم أصول الخيوط الذهبية.

شعرت الإدارة أن تعهد التنظيم لخط وقت معين سوف يحثه على سباق للجري وراء السبب.

وضع النموذج في العمل

PUTTING THE MODEL TO WORK

مع خريف ١٩٩٠م، طورت TBU رؤيتها، والغرض منها، وقيمها المشتركة، وكانت على الطريق تجاه إدخالها في نموذج TQM (انظر شكل (ج-١١)). ومع فبراير ١٩٩١م، تحقق بعض التقدم في بضع المجالات، إلا أن تكامل نظام TQM لم يكن قد حدث. ومع اللّهُفة لتعجيل العملية، أعلنت إدارة تنفيذ TBU أنها سوف تتقدم بطلب للحصول على جائزة مالكولم بالدريج لعام ١٩٩١م. وشعرت الإدارة أن تعهد التنظيم لخط وقت معين يحثه على سباق للجري وراء السبب. وللقفز ببداية العملية بدأ تدريب نشر السياسة لعدد ٧٠٠ من مديري الإدارة المتوسطة. كما تم تدريب ٦٦ قائد فريق أيضا لإنتاج الخيوط الذهبية. وتحقق المزيد من التقدم، وتضاعفت درجات التقييم الذاتي مقابل فحص عناصر بالدريج تقريبا في ستة شهور. وحصلت TBU على زيارة موقع من بالدريج، وكان هذا أمرا ملحوظا إلا أنها لم تحصل على الجائزة. وظل التحدي يعتبر نجاحا لأنه زاد من مستوى الأداء - والتوقعات الذاتية - خلال التنظيم.



وأثناء شتاء ١٩٩١م، استمرت تسهيلاتان من تسهيلات تصنيع TBU في تحقيق تقدم في جودة المنتج، والخدمة. وانخفضت معدلات الإعادة لأحد المنتجات الرئيسية بأكثر من ٥٠٪ في أقل من ٩ شهور، وتحسّن أداء التسليم في الوقت المحدد بصورة معنوية. إلا أن مجموعات العاملين ظلّت غير مشمولة بالكامل. ودونهم لم يكن بالإمكان تحقيق تكامل النظام، وتعظيم المكاسب.

واحتاج توفير أقصى منفعة للعملاء من نظم المكونات إلى نظم برامج مرتفعة الجودة. وكان لدي TBU تنظيم تطوير موسع لنظم البرامج مكون من ٨٥٠ من الأفراد. وفي فبراير ١٩٩٢م، حدّد مال بوشنر Mal Buchner، نائب رئيس TBU، أن كل المديرين الأعلى والعلماء سيتلقون تدريباً في صيغة تم تفصيلها خصيصاً لهم في مقرّ عن قائد الفريق لمدة ٤ أيام. وتم اختيار أولويات الأقسام المرتبطة بسياسات TBU على الفور، وتم تدريب بقية التنظيم بصيغة تم تفصيلها لتناسبهم على أدوات مراقبة الجودة، وقصة تحسين الجودة. وبدأت تتحسن جودة نظم البرامج.

في نفس الوقت، بدأ مصمّمو، ومهندسو نظم المكونات ربط أهدافهم بمبادرات المصنع، واستمرّ التحسين في جودة المنتج مع كون التصميمات أصبحت أكثر صلابة. ولم تصبح الخيوط الذهبية أكثر وضوحاً فقط، وإنما بدأ المزيد والمزيد من العاملين يفهموا أدوارهم في دعمها أيضاً. وتوسّع الخيوط الذهبية الآن من العملاء إلى العاملين على أرضية الورشة، ومن المتخصصين في التسويق إلى المصمّمين، ومن المصانع إلى موردي الأجزاء. وبسرعة بدأ التكامل يحدث. (لنظرة أكثر قرباً عن كيف يمكن أن تقود الخيوط الذهبية إلى التحسين، انظر القسم الموجود في نهاية هذا الملحق).

الحصول على جائزة بالدريج

BRING ON TO BALDRIGE

مع أبريل ١٩٩٢م، كان واضحاً أن هناك حماس مجدّد خلال TBU. وتحسّنت محدّدات التشغيل بصورة معنوية، كما بيّنت عمليات مسح موقف/ مناخ العاملين تحسيناً درامياً في المناطق الرئيسية. وكانت تبني قوة هائلة، وأعلنت الإدارة مرة أخرى عن التحدي للحصول على جائزة بالدريج. وفي ١٥ أكتوبر ١٩٩٢م، حصلت AT&T Transmission Systems على الجائزة. وكان جلياً للفاحصين (للمفتشين) أن نظام إدارة TBU كان العملية

التي قادت إلى الكثير من التحسينات في أداء التشغيل الدرامية، والزيادة الناتجة في الرضاء الشامل للعملاء.

ولم يعوق تغيير رؤساء TBU في يونيو ١٩٩٢م التقدم. وقد سبق أن تدرب جريج هوجيس Greg Hughes، الرئيس الجديد، في نظام الإدارة الجديد، واستخدمه في إدارة وحدة أعمال أخرى. واستمر ببساطة في العملية. وأكد تعهده لرضاء المراهنين من خلال TQM، ونمو الأعمال لكل العاملين أن هذا لم يكن "مجرد برنامج آخر فقط". ولا زالت TBU لم تحقق رؤيتها للبضع سنوات القادمة، إلا أن قلة فقط تشك الآن أنها لن تحققها. ففي الأعمال العالمية مرتفعة التنافسية يوجد شيء واحد مؤلم: العاملون المحددون للعملية يحددون ظروفهم الخاصة بهم، ولا يصبحون ضحية لهذه الظروف. لقد مرت سنتان ونصف فقط بين أول ورشة عمل لنشر السياسة، والحصول على الجائزة.

كيف يقود الخيط الذهبي في TBU إلى التحسين

HOW A TBU GOLDEN THREAD LEADS TO IMPROVEMENT

تم إنتاج الخيوط الذهبية عندما كانت هياكل أعمال TBU، وأسسها متناغمة مع رؤية الشركة، وغرضها، وقيمها المشتركة. ويساعد التطبيق الفعال لعملية قصة تحسين جودة TBU على تكامل هذه المكونات لإنتاج تحسينات درامية. ويبيّن الشكلان (ج-١٢)، و (ج-١٣) تفاصيل التحسينات التي أنتجت عندما ربط الخيط الذهبي رؤية TBU، والعمل، والعاملين بالبيانات.

في القسم (١) من شكل (ج-١٢)، يتم تقويم احتياجات المراهنين، والقصد الاستراتيجي لـ TBU بالنسبة إلى الرؤية، والغرض، والقيم المشتركة. وتصاغ السياسة، وتطور الأهداف الأساسية. وتكون الأهداف الأساسية مكونات للرؤية يمكن قياسها.

في القسم (٢)، توثق الأهداف الأساسية وذلك مع مستوى المنشأة، والأهداف التفصيلية، والمشروعات الفردية في مصفوفة نشر السياسة. كما شملت الوسائل التي يقاس بها المشروع، والهدف أيضا. وتم تحليل الفجوة خلال فرق المهام مع خبراء متخصصين لتحديد أين يجب أن تتجه الخيوط الذهبية، أو النشر ليكون لها أكبر الأثر.

ويكون معدل إعادة رزمة الدائرة ١٤٥ لكل ١٠٠٠٠٠. وكان هدف العلامات المميزة لعام ١٩٩٢م ٢٥ لكل ١٠٠٠٠٠ مع استهداف ١ لكل ١٠٠٠٠٠ في عام ١٩٩٥م.

في القسم (٣)، تم تقليل الفجوة وتم تشكيل مزيد من الفرق لتناول الأعمدة المختلفة على خرائط باريتو - مثال ذلك، المكونات، والمحولات.

يبين القسم (٤) كيف يتم تقويم الفريق للموقف بغرض تعريف المشكلة المعنوية - مثال ذلك، دوائر داخلية مفتوحة - ويحاول أن يحدد أسبابه الجذرية.

في القسم (٥)، يستخدم الفريق أدوات مبدعة وموضوعية مثل تفجير الأفكار، والتصويت الإجماعي، ورسم عظم السمكة في تحديد المسببات الكامنة. وتساعد أدوات QC الأخرى مثل المضلعات التكرارية، والرسمات المبعثرة، وخرائط باريتو على التحقق من صحة الأسباب الجذرية، وتقويم تأثير كل سبب على مشكلة الدائرة الداخلية المفتوحة داخليا.

في القسم (٦)، تم تطوير مقاييس عكسية لفعالية التكلفة مع خطة عمل لمواجهة الأسباب الجذرية التي يتم التحقق من صحتها. كما شيدت إمكانيّة المحاسبة، والجدولة، والطوارئ أيضا لضمان النجاح.

ويقاس القسم (٧)، النتائج بنفس مصطلحات الأسباب الجذرية، ويتم عمل تقويم كمي للمشاكل في أقسام الموقف الحالي، والتحليل (٣، ٤، و ٥).

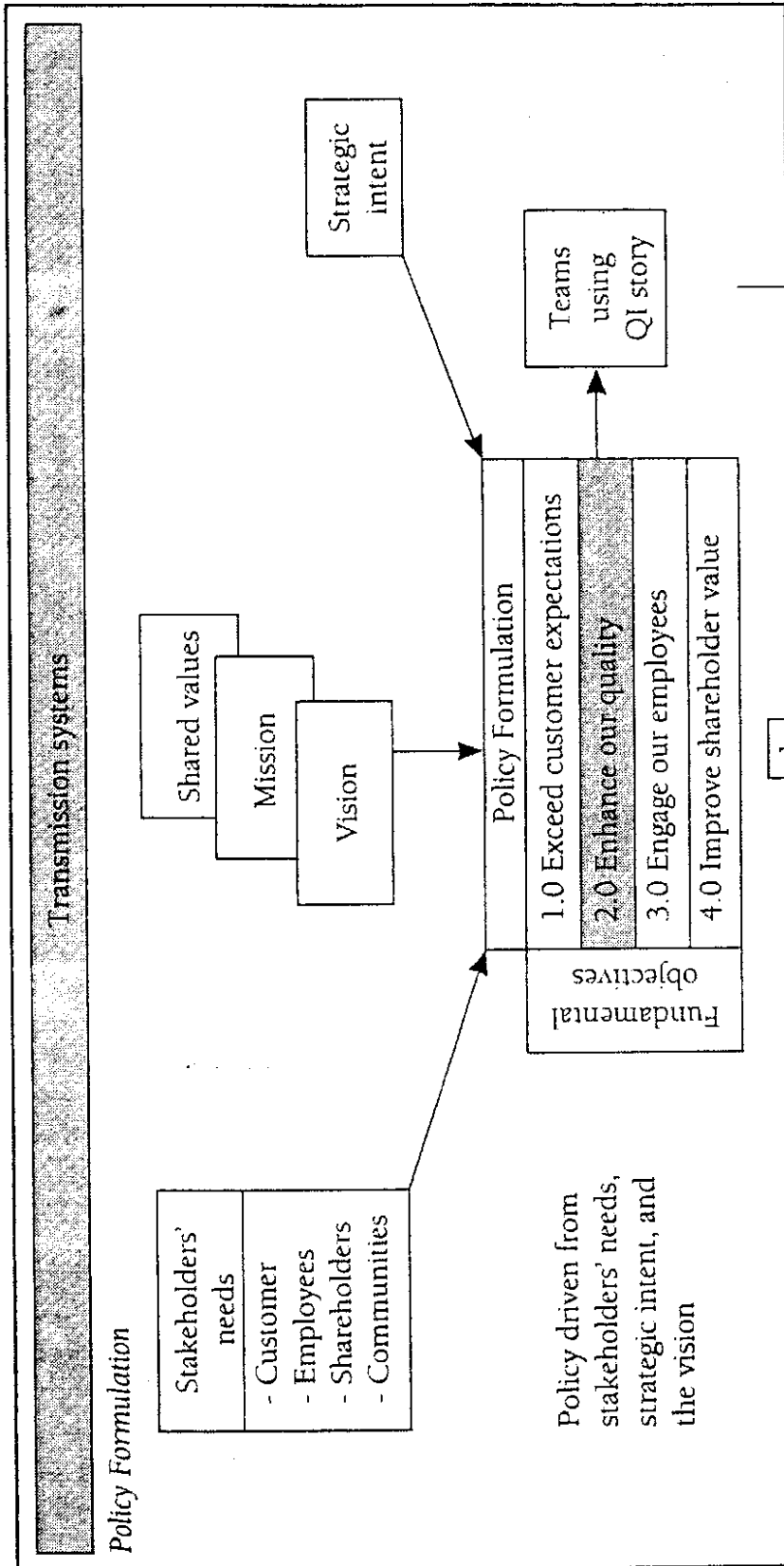
في القسم (٨)، يتحدد التأثير على محدد نشر السياسة في النهاية. وفي هذه الحالة، استطاع فريق واحد فقط أن يقلل معدل إعادة رزمة الدائرة من ١٤٥ لكل ١٠٠٠٠٠ إلى ١٢٦ لكل ١٠٠٠٠٠، أو تقليل بنسبة ١٣٪.

وفي القسم (٩)، تم تنميط التحسين لمنع تكرار المشكلة، واقتسامها بعد ذلك مع المواقع الأخرى لمنع ازدواج الجهود.

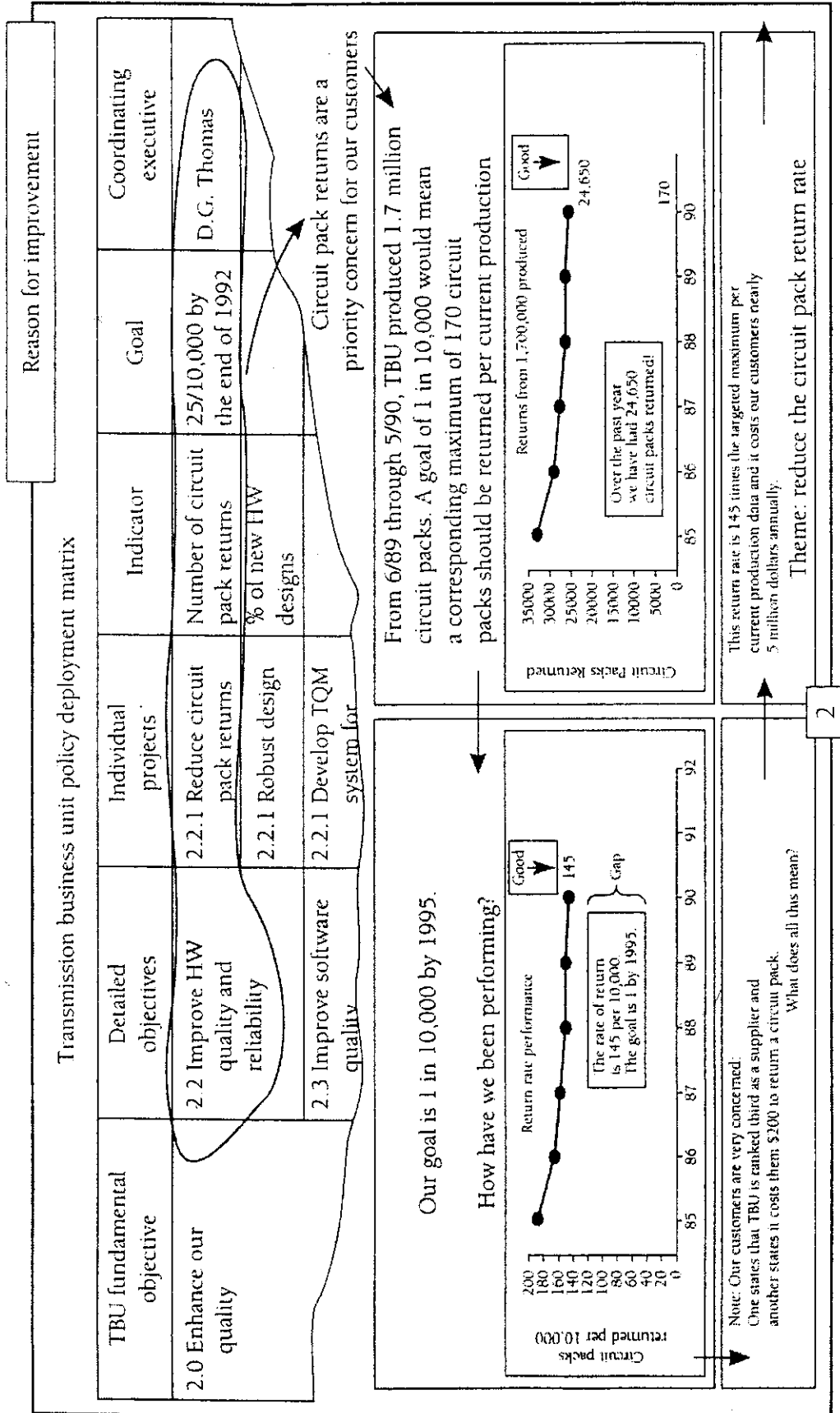
في القسم (١٠)، تم تناول المشاكل المتبقية، وتم إدخال الدروس المستفادة في الخطط المستقبلية.

يبين القسم (١١) أن كثيرا من الفرق تحسّن أداؤها التشغيلي في المناطق التي تركز على السياسة، والتي يمكن أن يكون لها تأثير معنوي على رضا العملاء.

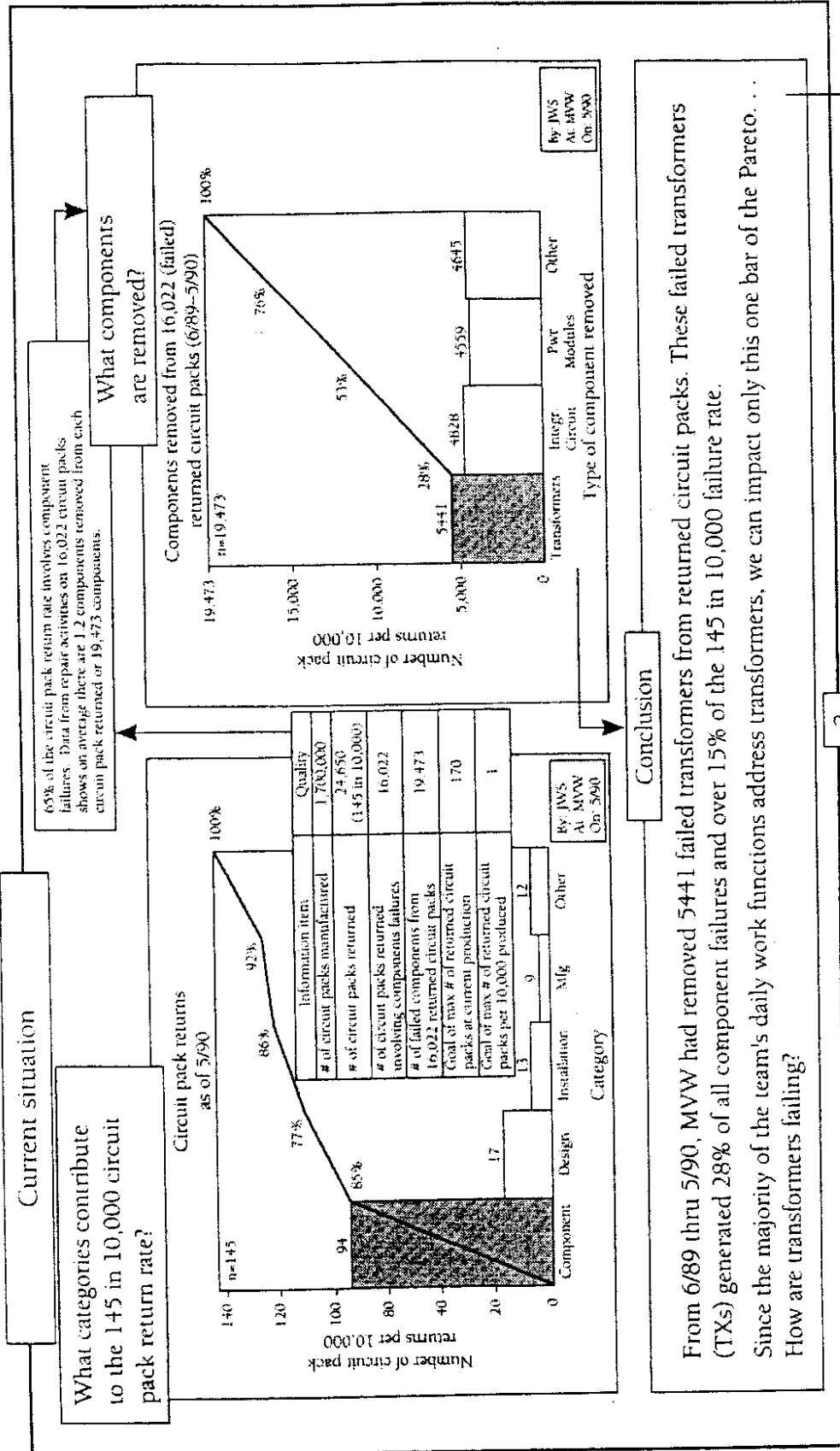
أخيرا، يبيّن شكل (ج-١٣) مسار أحد الخيوط الذهبية من العميل إلى العاملين في الفرق.



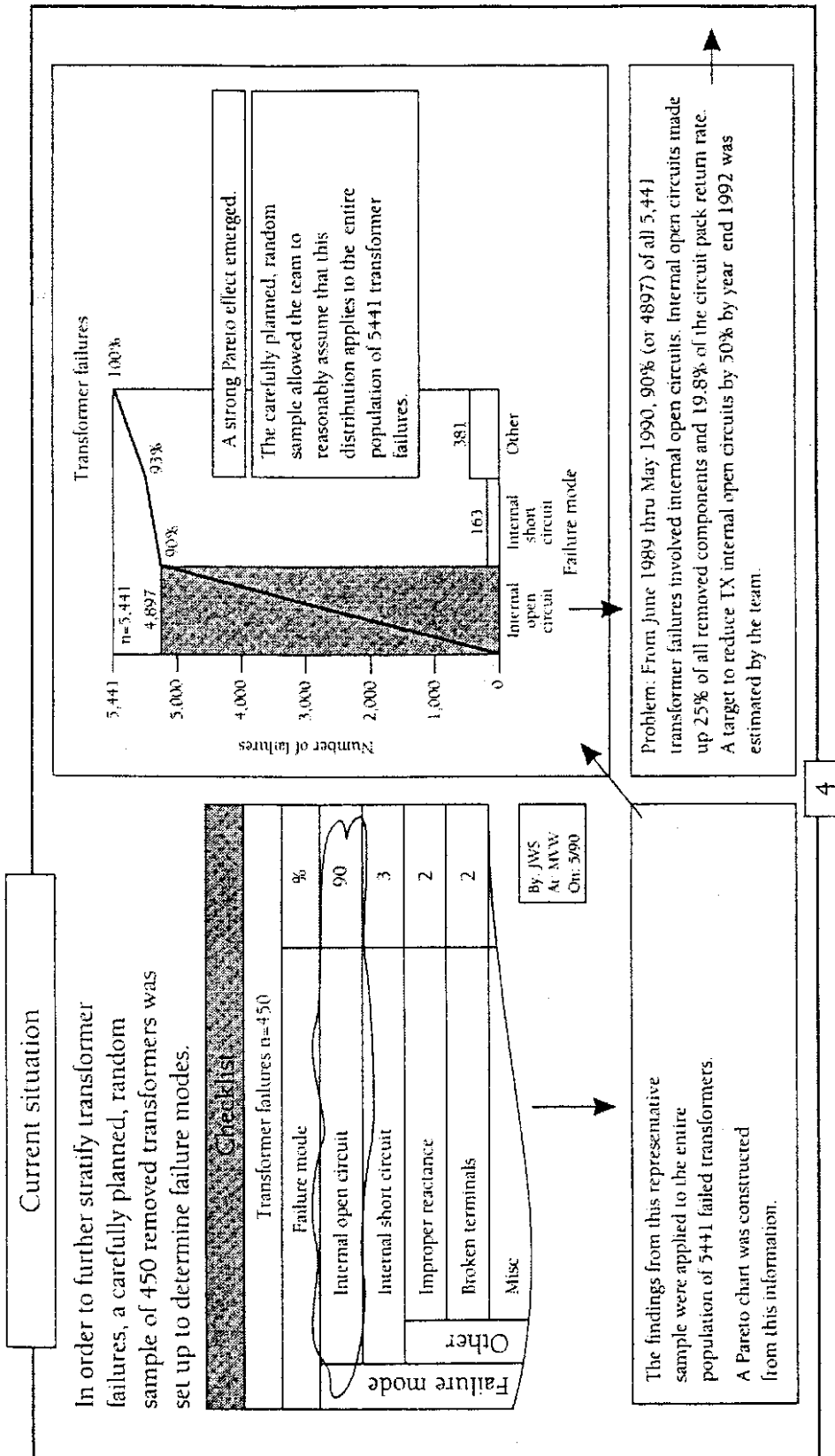
شكل (ج-١٢) تفاصيل التحسين التي نتجت عندما يربط الخيط الذهبي رؤية TBU، والعملاء، والعاملين بالبيانات.

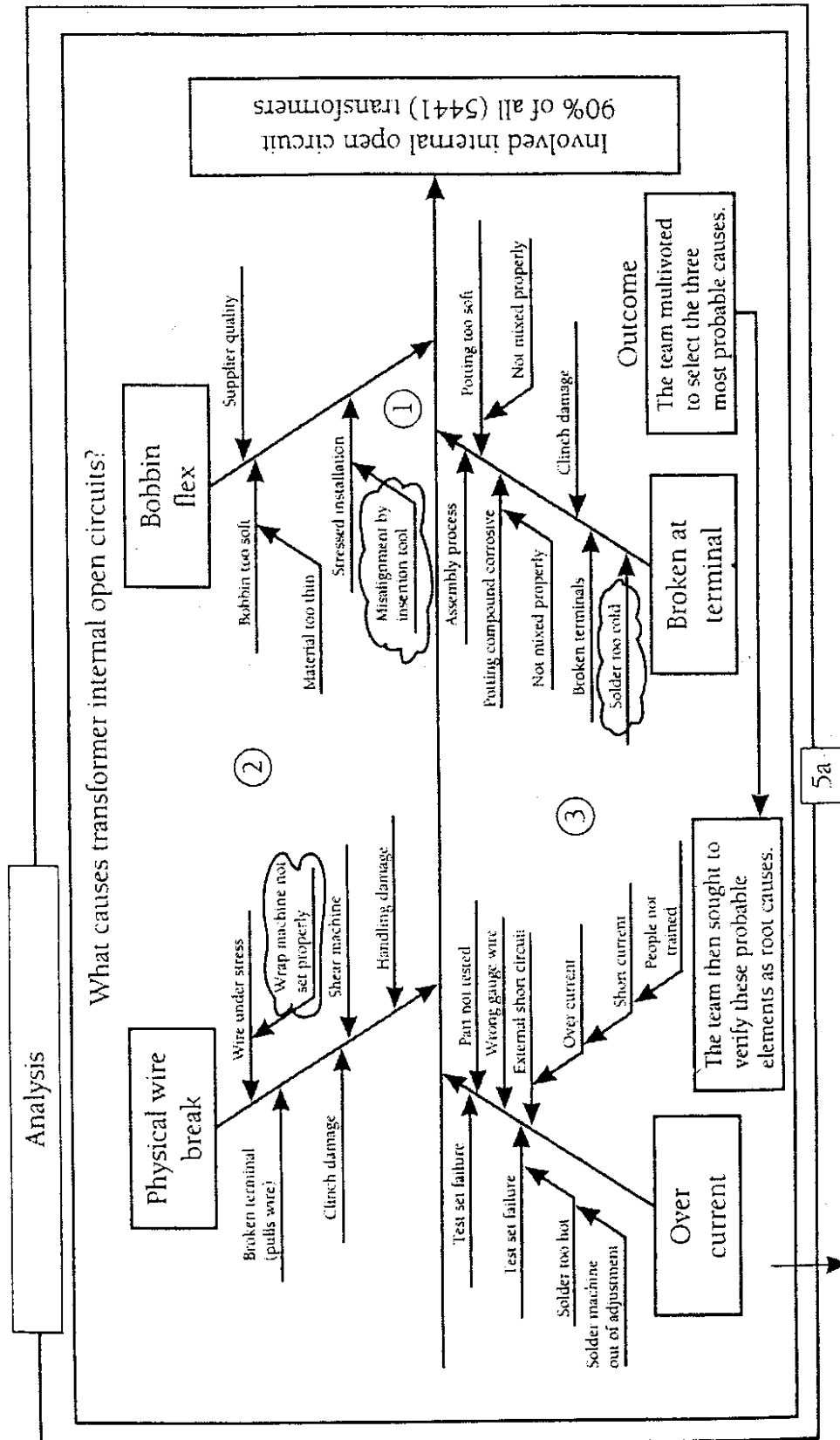


شكل (ج-١٢) (تابع).

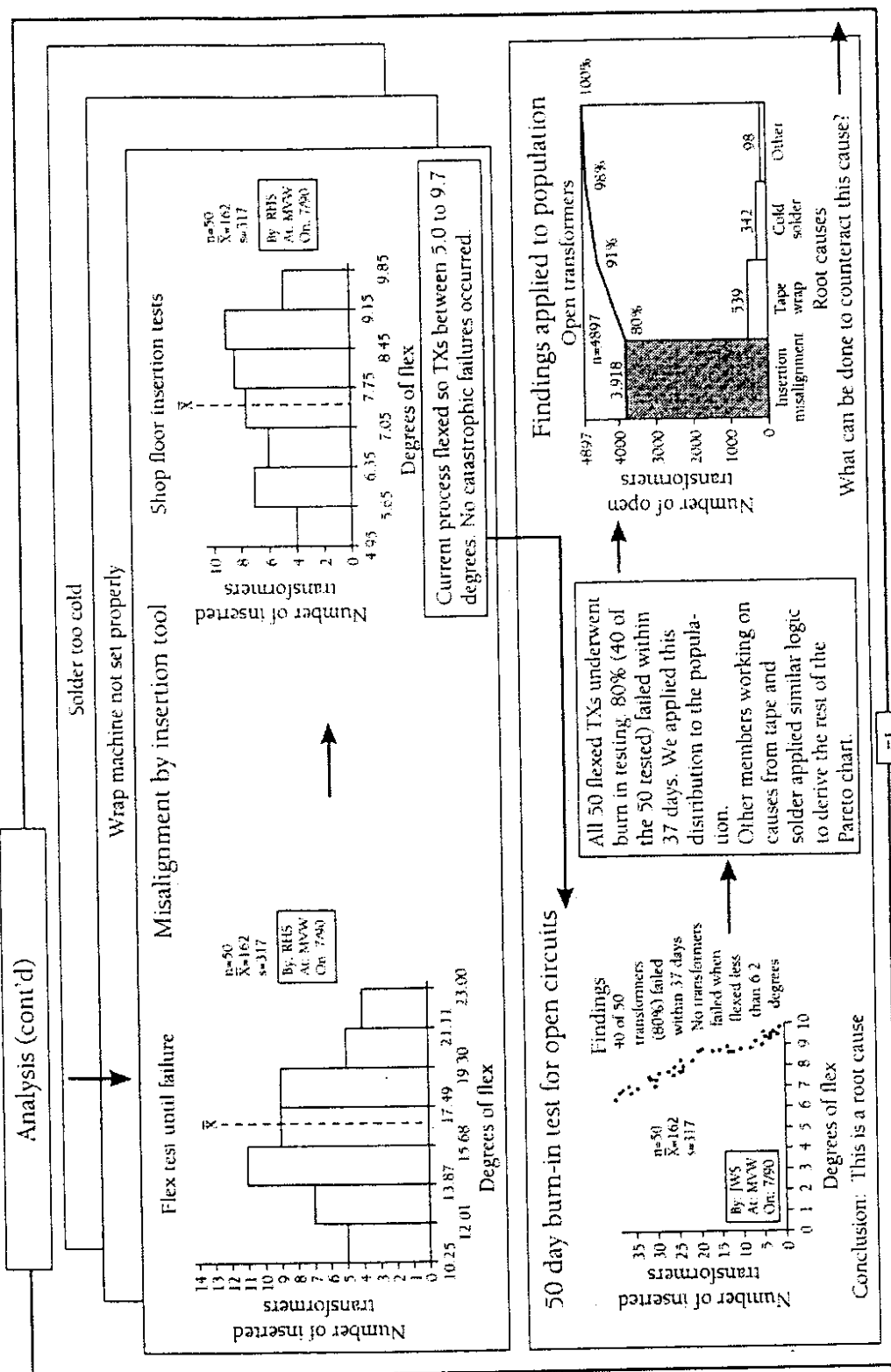


شكل (ج-١٢) (تابع).





شكل (ج-١٢) (تابع).

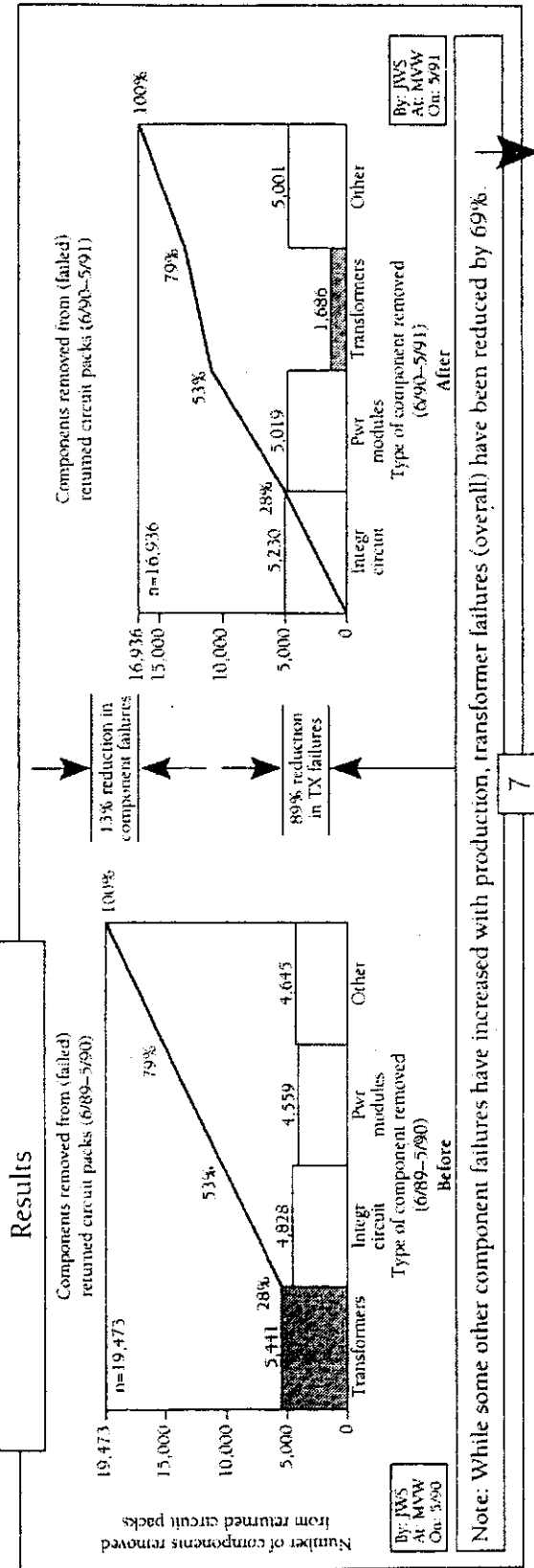


5b

شكل (ج-١٢) (تابع).

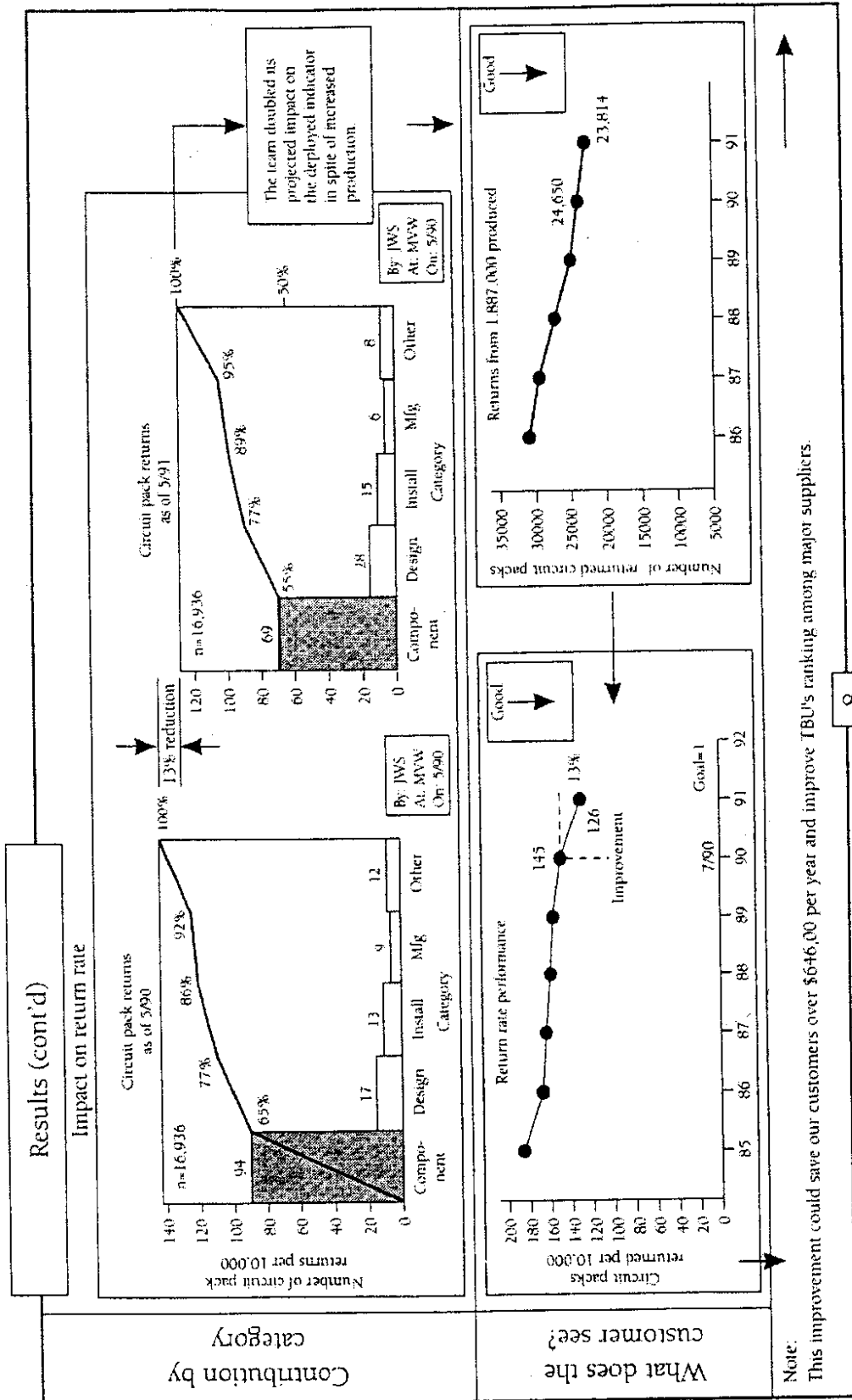
Countermeasures		Action plan	
Who	What	Schedule	Comments
J.W.S.	Purge/recall Replace C.P.S.	[Gantt chart]	Inventory management
R.H.S.	Adjust alignment of insertion tool	[Gantt chart]	Machine maintenance and engineering
D.L.	Modify solder machine	[Gantt chart]	Manufacturing engineering

6



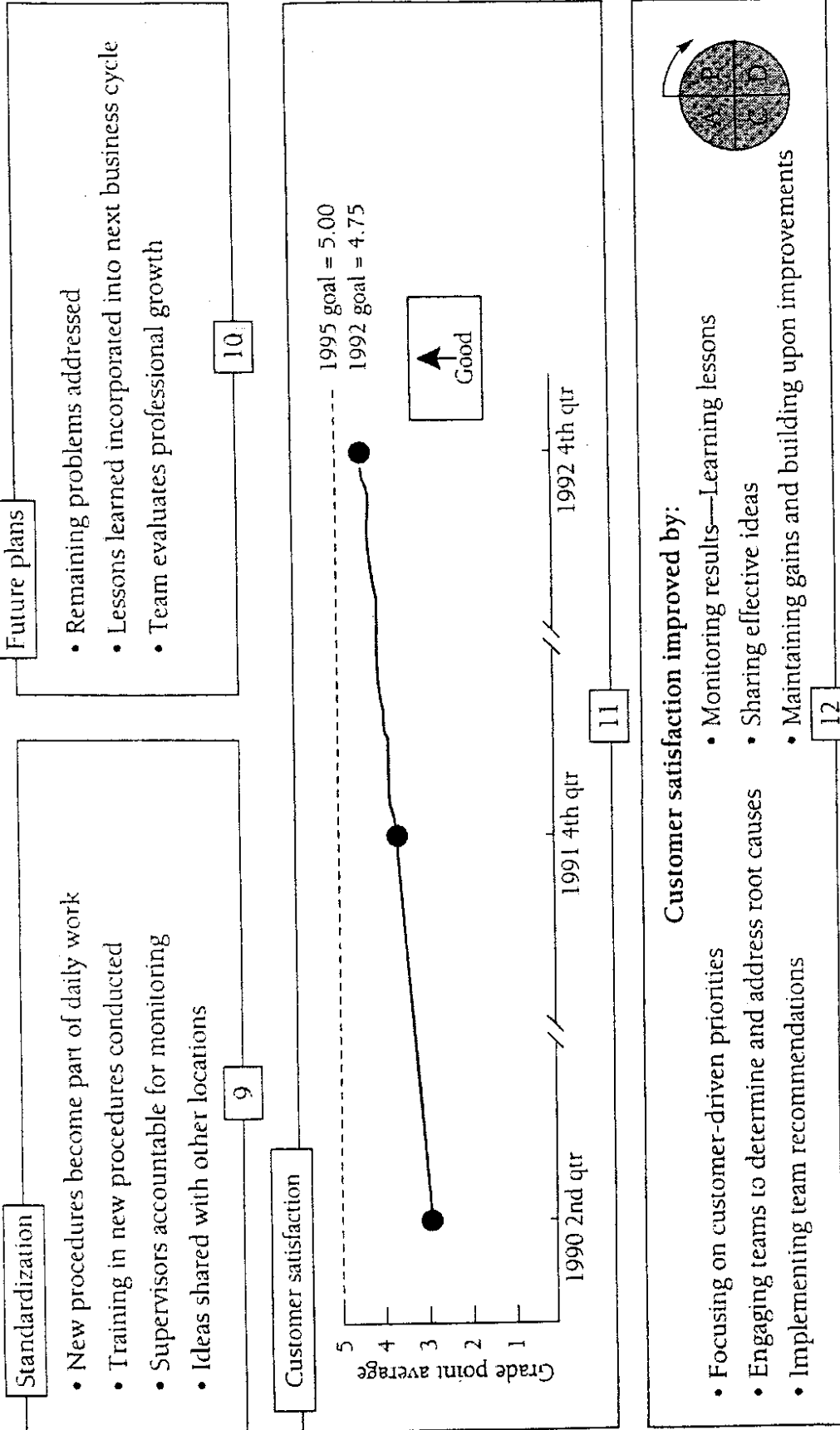
7

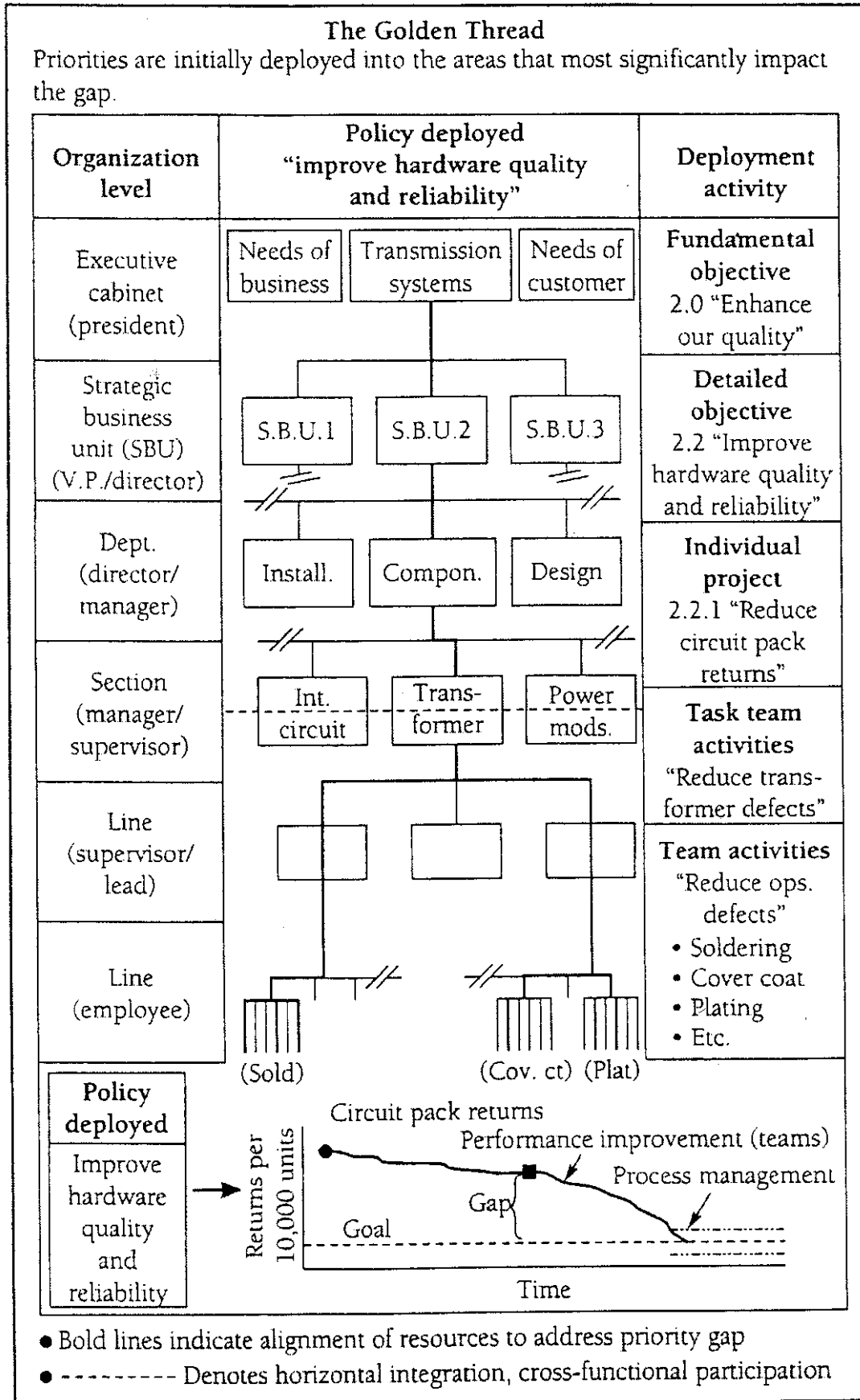
شكل (ج-١٢) تابع.



8

شكل (ج-١٢) (تابع).





شكل (ج-١٣) مسار أحد الخيوط الذهبية من العميل إلى العاملين في الفرق.

ومع أكتوبر ١٩٩٢م، انخفض معدل إعادة رزم الدائرة من ١٤٥ لكل ١٠٠٠٠ إلى ٢٩ لكل ١٠٠٠٠، بطريقة جيدة على الطريق لتحقيق الهدف المؤقت البالغ ٢٥ لكل ١٠٠٠٠ مع نهاية عام ١٩٩٢م، وفي إطار الوصول إلى الهدف غير المعقول الذي سبق تحديده بأن يكون ١ لكل ١٠٠٠٠ مع عام ١٩٩٥م.

مصادر إضافية

ADDITIONAL RESOURCES

- Competitive Technologies, Inc. *Policy Deployment Training Manual for AT&T Transmission Systems Business Unit*. Jupiter, Fla.: CTi Press, 1991.
- Competitive Technologies, Inc. *Quality Improvement and Control Story*. Jupiter, Fla.: CTi Press, 1991.
- Competitive Technologies, Inc. *Strategic Policy Management*. Jupiter, Fla.: CTi Press, 1991.
- Kume, Hitoshi. *Statistical Methods for Quality Improvement*. Tokyo, Japan: AOTS Chosakai, Ltd., 1985.
- Seemer, Robert. "Implementing TQM Through Policy Deployment." Presented for the National Engineering Consortium, New York, 1992.
- Shingo, Shigeo. *Zero Quality Control*. Tokyo, Japan: Japan Management Association, 1985.



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية

الإدارة بالجودة الشاملة كمدخل للتنافس و التميز (إدارة أعمال)

إعداد

د / محمود محمد الضابط
عضو مجلس إدارة مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية / كيم

مفهوم الجودة

إدارة الجودة الشاملة

تنفيذ الجودة الشاملة

نظرية الجودة الشاملة

مادة تابعة لمركز الخبرات الإدارية والمحاسبية / كيم لمزيد من التفاصيل

<http://camecenter.cpm/came-library>

© 2010 Came Center - www.camecenter.com All rights reserved

جميع صفحات الموقع محمية بحقوق الملكية الفكرية وفقا لقوانين DMCA- USA - EUCD



Center of Accounting & Managerial Expertise

مركز الخبرات الإدارية و المحاسبية

www.camecenter.com

info@camecenter.com

14 Alnagah St, From Aloruba road , Triumph , Helioplise , Cairo.

Tel:+202 241 570 22 - +202 241 570 23

Mob:+2010 528 97 20 - Fax :+202 241 570 23