

حلقات تحسين الجودة في المؤسسة- تجارب بعض الدول-

أ. حسيني ابتسام

أ. خيرالدين جمعة

جامعة محمد خيضر بسكرة.

الملخص:

تحتاج المؤسسات اليوم لإستعمال مجموعة من أساليب و أدوات إدارة الجودة لتشجيع و دعم التحسين المستمر، و دون استعمال هذه الأساليب بفعالية فإنه سيكون من الصعب حل مشكلات المؤسسة. كما يفضل دمجها في العمليات اليومية للمؤسسة ، و من أهم تلك الأساليب حلقات تحسين الجودة.

تقوم حلقات الجودة على فلسفة أساسية مؤداها أنه إذا أمكن توفير مناخ عمل ذي خصائص متميزة، فإن كثيرا من العاملين سيستخدمون طاقاتهم و خبراتهم في حل المشكلات المرتبطة بمجال عملهم. فحلقات الجودة ما هي إلا منهج متميز يمزج مفاهيم الرقابة الإحصائية للجودة مع منهج وأساليب حل المشكلات بواسطة المجموعات.

Résumé:

Aujourd'hui, les entreprises ont besoin à utiliser les méthodes de la qualité pour soutenir l'amélioration continue de l'entreprise, et sans l'utilisation efficace de ces méthodes, il sera difficile à résoudre ses problèmes. Parmi ces méthodes, on a les cercles de qualité.

La règle générale de cercles de qualité considère que si on a épargné tous les possibilités nécessaires aux travailleurs, ils utiliseraient tous leurs efforts et capacités pour solutionner les problèmes liés au travail. Donc, les cercles de qualité sont une méthode distinguée qui mélange les concepts du contrôle statistique de la qualité et les méthodes de solution des problèmes par les groupes.

مقدمة:

يعتبر علم الجودة من العلوم الأسرع تطورا في العقود الأخيرة، حيث نلاحظ حدوث قفزة هائلة من مجرد التفتيش على المنتجات إلى مجموعة متعددة من الإختصاصات المتداخلة و النظم المترابطة مع بعضها البعض، و مع مختلف الإختصاصات الأخرى في الصناعة.

حيث شهدت السنوات الماضية اهتمام العلماء في مجال الجودة بفكرة "حلقات الجودة"، التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية في اليابان، وقد تركز الإهتمام بالفكرة على جانبين، الأول إنتاجي؛ حيث تعتبر وسيلة فعالة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية و خفض التكلفة، و الثاني سلوكي؛ فحلقات الجودة طريقة لزيادة رضا العاملين عن العمل، و تحسين سبل الإتصال بينهم و بين الإدارة. و كما يبدو فإن إختلاف مجال إهتمام بفكرة حلقات الجودة لا يعكس تناقضا بينهما، فارتفاع الجودة و الإنتاجية في أي جانب من جوانب العمل يشعر العاملين بالإعتزاز بعملهم و يزيد من إرتباطهم به و رضاهم عنه، كما أن نجاح فكرة الحلقات في تحسين بيئة العمل و رضا العاملين يفسح مجالاً لمزيد من الإنتاجية و الجودة في أداء العمل.

لقد أعطى اليابانيون اهتماماً خاصاً بمراقبة الجودة، وذلك بهدف اكساب صادراتهم سمعة أفضل في الأسواق العالمية، و في بداية الخمسينيات من القرن الماضي، بدأ اليابانيون بمساعدة من الخبراء الأمريكيين بتنفيذ الرقابة الإحصائية للجودة، لذلك اعتبر ظهور حلقات الجودة اتجاه طبيعي لمفاهيم الرقابة على الجودة و ليس نظام تسييري جديد لتقديم أسس و مفاهيم لم تكن معروفة من قبل.

و على هذا الأساس يمكننا أن نطرح الإشكالية التالية :

ما هي حلقات الجودة ؟ وماهي الأساليب التي تستخدمها من أجل حل المشكلات في المؤسسة؟

أدت بنا الإشكالية المطروحة إلى وضع الفرضية التالية:

تساهم حلقات الجودة في تحسين مستوى الجودة في المؤسسة.

سنتعرض في هذا المقال إلى مفهوم حلقات الجودة ، الأساليب المستخدمة من قبل هذه الحلقات في حل المشاكل داخل المؤسسة، عوامل نجاح و فشل الحلقات و تجارب بعض الدول.

1- تعريف و أهداف حلقات الجودة:

إن حلقات الجودة تؤكد وجود حلقة يعمل ضمنها الأفراد بشكل تعاوني حول المسائل التي تهم الإنتاج و يطلق عليها أيضاً فريق العمل، الذي يعمل لإيجاد الحل الأفضل لمشكلة ما أو لتحسين واقع عمل. فهي عبارة عن جماعات صغيرة من العمال

تخصص جزء من الوقت لكشف و تحليل و حل المشاكل المتصلة بالجودة في حدود مسؤولياتهم . وتقوم فكرة هذه الحلقات على أساس أن العامل إذا ما تم إعداداه و تدريبه جيدا يتمكن من الإكتشاف المسبق للمشاكل المتعلقة بالجودة قبل حدوثها، و يعتبر المشرفون هم المسؤولون عن التدريب باعتبارهم قادة لهذه الحلقات يعمل أعضاء كل حلقة من حلقات الجودة على حل المشاكل المتصلة بالجودة في الاجتماعات التي تتم أسبوعيا (صادق سعد ، 2002، ص.301).

تعرف حلقات الجودة بأنها " وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 3إلى12 عاملا، يديرها و يوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية و أسلوب العمل الجماعي كفريق " (حمداوي وسيلة، 2009، ص 103) . مما سبق يمكننا القول بأن نطاق اهتمام حلقات الجودة يمس أداء الأعمال داخل جميع أجزاء المؤسسة ولقد قام اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين المعروف باسم Juse سنة 1979 بترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي (فريد عبد الفتاح زين الدين، 1998، ص 103):

جدول رقم (01): نطاق احتمال حلقات الجودة حسب Juse.

ترتيب مستوى الأهمية	نوع النشاط أو الفعالية
1	خفض التكاليف
2	رقابة جودة المنتجات
3	تحسين الخدمات داخل القسم أو ورشة العمل
4	السلامة المهنية
5	رفع الروح المعنوية للعاملين
6	الرقابة على التلوث
7	التثقيف المستمر للعاملين

المصدر فريد عبد الفتاح زين الدين، 1998، ص103.

كما قاموا- اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين المعروف باسم Juse- بتحديد أهداف حلقات الجودة ، نوضحها في الشكل التالي :

شكل رقم (01): أهداف حلقات الجودة وفقا لدراسة Juse.

تحسين عملية الإتصالات داخل المنظمة			
ارتقاء الروح المعنوية للعاملين	تحسين مواقف العاملين إزاء المشكلات المطروحة	تحقيق درجة أعلى من رضا العاملين	
تحسين السلامة المهنية	تحسين جودة المنتجات	رفع مستوى الإنتاجية	
تحسين فرص حل المشكلات	تدعيم روح العمل	تخفيض المصروفات	خفض الضائع من الوقت والجهد
تماسك التنظيم	خفض حالات التمرد	خفض معدلات الغياب	زيادة الرغبة في مشاركة العاملين
علاقات إنسانية أفضل	تطوير شخصية العاملين	توفير فرص جيدة للتعلم	
تصعيد درجة وعي العاملين بالمشكلات المحيطة	تحسين بيئة العاملين	زيادة ولاء العاملين للمنظمة	
زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات			

المصدر فريد عبد الفتاح زين الدين، 1998، ص106.

تحقق هذه الأهداف يعكس مدى أهمية تطبيق فكرة حلقات الجودة في المؤسسة والتي تتمثل في (Jarrosson Bruno, 2000, p 98) :

- الاستفادة الكاملة من قدرات وكفاءات الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة انطلاقا من اعتماد منهج التسيير بالمشاركة.

-تحسين نتائج أعمال المؤسسة من خلال تغيير جو العمل فيها ، وذلك بخلق نوع من الشعور بالالتزام لدى القوى العاملة.

-تطوير الشعور بالانتماء إلى المجموعة في بيئة العمل .

-الاهتمام الجدي بالعاملين وبالتالي إظهار إبداعاتهم وقدراتهم ومواهبهم.

ريح الوقت من خلال انشغال المدير بالوظائف الأكثر أهمية وترك المشكلات الأقل أهمية للعاملين للتكفل بها.

-تتمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمة القيادية لهم.

بناء الثقة ما بين أعضاء التنظيم في كافة المستويات.

-زيادة شعور العاملين بولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وخلق الوعي بالجودة والإنتاجية لديهم وذلك من خلال مشاركتهم في العمل والرقابة عليه.

- تشجيع الإبداع لدى العمال وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي، التشويق والتنوع في

المهام المنسوبة إليهم .

2- مراحل إنشاء و تكوين حلقات الجودة :

فيما يلي خطوات إنشاء و تكوين حلقات الجودة: (مأمون سليمان درادكة، 2008، ص168).

2-1 التخطيط لإنشاء حلقات الجودة:

تقوم الإدارة العليا بإتخاذ القرارات الفنية الخاصة بعملية إنشاء الحلقات، و تتضمن العملية القيام بما يلي:

أ - اختيار المستشار الخارجي الذي يقوم بمساعدة الإدارة العليا بإدخال نظام حلقات الجودة، إذ لا بد من استخدام الخبراء و خصوصا في بداية الإنطلاق باستخدام حلقات الجودة، للمساعدة في كيفية توظيف الوسائل اللازمة لعمل الحلقة و لتدريب قائد الحلقة، و إعطاء محاضرات حول حلقات الجودة.

ب - تشكيل لجنة من داخل الشركة للإشراف على هذا النظام و يترأس اللجنة أحد أعضاء الإدارة العليا ، وقد تكون هذه اللجنة دائمة أو مؤقتة ، ووجودها لا يعني نجاح برنامج الحلقة دائما، و تتولى هذه اللجنة مايلي:

- تحديد القواعد العامة المستخدمة داخل الحلقات كمواضيع الاجتماعات و طريقة الحوار و النقاش و غيرها.

- تحديد الأسس التي سوف يتم الإعتماد عليها للحكم على درجة نجاح الحلقات في أداء عملها.

- اختيار منسق من داخل المؤسسة يتولى الإشراف على كل حلقات الجودة.

- اختيار منسق لكل حلقة من الحلقات التي تم تشكيلها

ج- تكوين الأجهزة الإدارية التي تساعد الحلقات في تحقيق أعمالها كالأدوات والمرافق...إلخ.

2-2 الإعداد و التدريب:

تتطلب عملية إنجاح أسلوب حلقات الجودة للجوء إلى التدريب المخطط و المستمر، و يشمل التدريب جميع عناصر الحلقة، و تستخدم المؤسسة خبراء لتدريب المنسقين

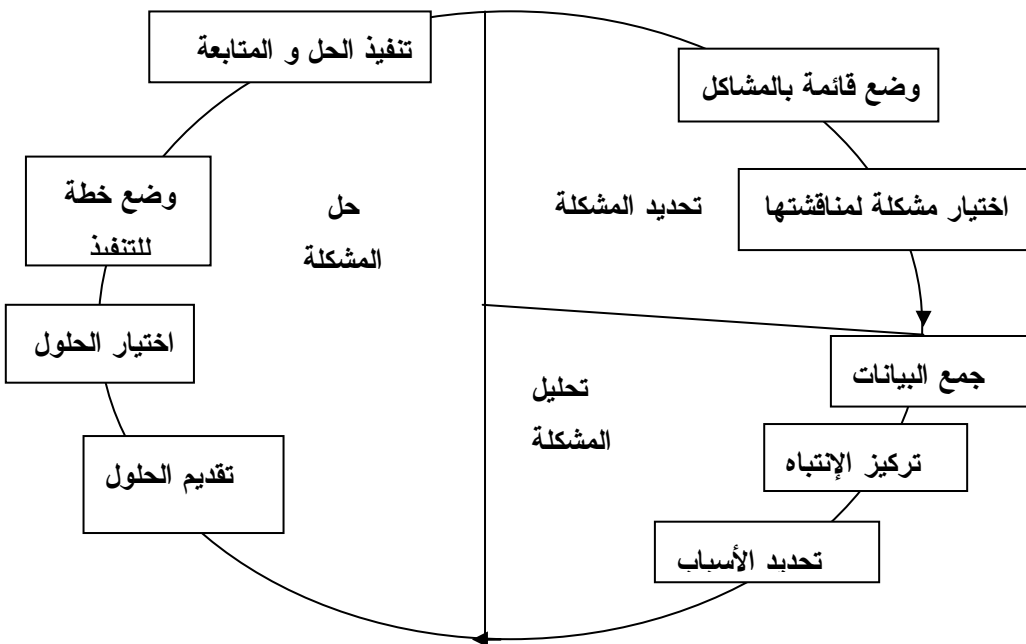
و القادة، وهما بدورهما يدربان باقي أعضاء الحلقات، لأن ضعف التدريب أو عدمه يسبب فشل الحلقات.

2-3 العضوية:

تسعى هذه الخطوة إلى ضم بعض العاملين إلى حلقات الجودة و إلتزامهم بالعضوية بطريقة طوعية. وتتميز هذه الخطوة بأنها تأخذ فترة زمنية طويلة حتى يتم التمكن من إيجاد الرغبة الحقيقية للعاملين في العضوية.

2-4 كيفية عمل دوائر الجودة:

يوضح الشكل التالي طريقة عمل حلقات الجودة من خلال الوظائف الأساسية التي تتبناها المجموعة (مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، 2002، ص168):
شكل رقم (02): طريقة عمل حلقات الجودة.



المصدر: مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، 2002، ص168.

في بادئ الأمر، يقوم أعضاء حلقات الجودة بعملية تحديد المشكلة و ذلك من خلال وضع قائمة بالمشاكل التي تواجههم في العمل ثم اختيار مشكلة لمناقشتها وفق الأولوية و درجة الأهمية، بعدها يقوم أعضاء الحلقة بتحليل هذه المشكلة وذلك بجمع

البيانات الضرورية و تحديد أسباب المشكلة، ثم تبدأ مرحلة حل هذه المشكلة بتقديم مجموعة من الحلول فاختيار الحل الأمثل ووضعه في خطة قابلة للتنفيذ.

3- الأساليب المستخدمة من قبل حلقات الجودة في حل المشاكل:

تستخدم حلقات الجودة مجموعة من الأساليب من أجل دراسة المشاكل و إيجاد الحلول المناسبة لها، ومن أهم تلك الأساليب، مايلي:

3-1 أسلوب العصف الذهني: (عبد الجواد محمد، 2000، ص84).

هو أسلوب يعتمد على مشاركة مجموعة من الأفراد بأفكارهم ، والتفكير في حل مجموعة من المشاكل المطروحة فهي تشجع على التفكير الجماعي الحر غير المقيد ، وهدف هذه الأداة هو التشجيع على تدفق حر للأفكار من خلال تعريف المشاكل و محاولة إيجاد الأسباب والحلول وطرق تطبيق الحلول في قاعات مخصصة لتوليد الأفكار الناجحة .وتقوم هذه الطريقة على احترام قاعدة (CQFD) و التي تعني (Sebilo didier et vertighem christophe,1998, p 24.)

- عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة: "C" (Cesser la censure).

- المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة: "Q" (Qualité et Quantité des idées).

- قبول كل فكرة، مهما كانت بسيطة ، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق: "F" (Farfelu).

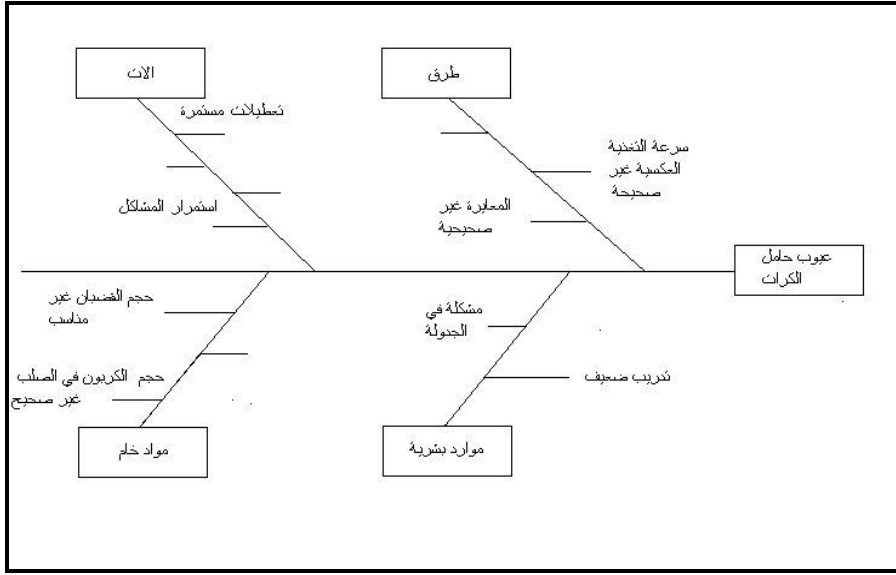
- كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكارًا جديدة: "D" (Démultiplication).

3-2 أسلوب مخطط السبب و الأثر (عظم السمكة):

ويعرف باسم آخر وهو تخطيط إيشيكاوا ، لأنه أول من وضع هذا التخطيط ،تجدر الإشارة إلى أن إعداد المخطط يتطلب تفجير الأفكار الابتكارية و الإبداعية لدى فريق العمل. وأن يساهم كل عضو فيه بعدد من الأفكار دون أن يتعرض أحد للنقد بسبب فكرة معينة(رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة،2008،292) .

ويمكن أن يساعد هذا التخطيط في مدى تأثير المشاكل المختلفة على بعضها البعض ، و استخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة ، كما يمكن أن تساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لابد من مراقبتها لتحسين الجودة ، ولقد استخدم المسيررون تخطيط عظم السمكة كبداية لمناقشة مشاكل الجودة .والشكل الموالي يوضح ذلك (ريتشاردل وويليامز ، 2004،ص73):

شكل رقم (03) : تخطيط عظم السمكة.



المصدر : ريتشاردل وويليامز، 2004، ص 73.

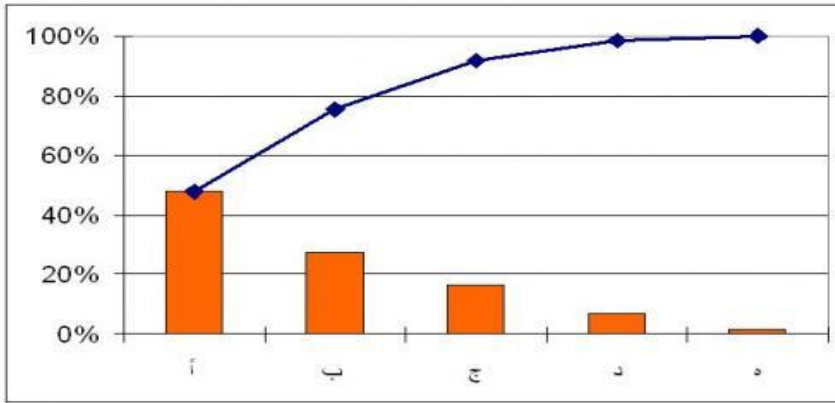
فمخطط عظم السمكة هو أسلوب سهل جدا ومفيد جدا في نفس الوقت. يتميز هذا المخطط بأنه يساعد على تذكر كل الأسباب المحتملة للمشكلة. شكل المخطط كما هو مبين في الشكل أعلاه يشبه عظام السمكة. في رأس السمكة يتم كتابة المشكلة تحت الدراسة، أما في رؤوس العظام (الخطوط المائلة) فيتم كتابة الأشياء الرئيسية التي لها علاقة بالموضوع. أما على جانبي كل خط مائل فيتم كتابة الأسباب الفرعية لكل من المؤثرات الرئيسية (samehar.wordpress.com).

3- تخطيط باريتو:

يعتبر منحني باريتو وسيلة بسيطة وفعّالة في مجال وضع أولويات للحل عند وجود عدة أسباب حقيقية لمشكلة "ما". هل نبدأ بالتخلص من هذا السبب أم ذلك. يعتبر منحني باريتو وسيلة بسيطة وفعّالة في هذا المجال. منحني باريتو يبين حجم تأثير كل سبب من الأسباب وبالتالي يكون واضحا أن علينا أن نتغلب على السبب الأكثر تأثيرا ثم الذي يليه. لرسم هذا المنحني فإن علينا تحديد نسبة تأثير كل سبب (أو عدد مرات تأثير كل سبب) ثم ترتيب الأسباب حسب هذه النسبة (أو حسب عدد مرات التأثير).

بهذا نعرف أي الأسباب لها تأثير كبير وأيها لها تأثير ضعيف. و بالتالي يكون قرارنا بالبدء بالسبب "أ" قراراً مبنياً على حقيقة أنه يتسبب في أكبر نسبة من الأخطاء. و الشكل الموالي يوضح ذلك (Jean – Marie Gogue,1997, p83) :

الشكل رقم (04): تخطيط باريتو.



Jean – marie gogue, 1997, p83.

نلاحظ من خلال الشكل السابق، السبب "أ" و "ب" و "ج" و "د" و "هـ" وحدهما يتسببان في حوالي 80% من المشكلة أو من الأخطاء. بدون هذا التحليل البسيط قد ننساق وراء رأي شخص ما بأن السبب "د" أو "هـ" هو أهم سبب وهو السبب الرئيسي. فهذا المخطط وسيلة بسيطة ولكنها ذات تأثير مهم.

هذا التحليل أو المنحنى قد يكون الخطوة التالية بعد رسم مخطط عظم السمكة لتحديد تأثير الأسباب التي توصلنا إليها من مخطط عظم السمكة.

3-4 أسلوب حفظ المعلومات:

في هذه الثقافة يتم حفظ المعلومات وجعلها متاحة وقت الحاجة إليها. بل إن عملية نقل الخبرات من جيل لآخر تتم بشكل جيد فالخبرات يتم تدوينها في صورة تعليمات عمل مطابقة لأحدث ما تم التوصل إليه وفي شكل كتيبات تحتفظ بها المؤسسة. لذلك فإنه عند وقوع مشكلة يكون لدينا سلاحان (samehar.wordpress.com):

أ- الخبرات السابقة: التي تم الاحتفاظ بها ونقلها من جيل لآخر. و عند المقارنة بين هذه الثقافة وبين ثقافة أن يبدأ كل شخص من حيث بدأ من سبقه لا من حيث انتهى، نلاحظ أن خبرات العمل ليست بالأمر الهين ولا بالشيء الذي يسهل تعويضه. فخبرات العمل هي خبرات عملية لا توجد في الكتب العلمية، بل هي خبرات عملية مرتبطة بنفس المؤسسة ونفس المعدات ونفس بيئة العمل. فحفظ الخبرات والمحاولات يقينا من إعادة تجربة نفس الأفكار التي ثبت فشلها من قبل ويجعلنا نستفيد من الأفكار الناجحة.

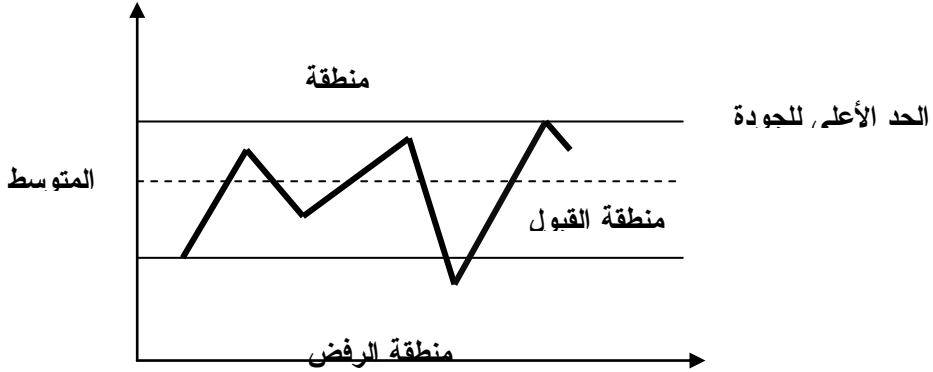
ب- المعلومات: هذه المعلومات تشمل أشياء مهمة مثل تاريخ المشكلة، بيانات الإنتاج، بيانات الصيانة، الرسومات الفنية، تعليمات التشغيل، بيانات الجودة. إتاحة المعلومات تكون ميسورة وقريبة بمعنى أنها متوفرة في موقع العمل نفسه وفي صورة يسهل التعامل معها. فالموقع يكون موقعا مرئيا بمعنى أن المعلومات تكون معروضة في الموقع وليست مقصورة على مستخدمي الحاسوب.

3-5 خرائط مراقبة الجودة :

يعتبر هذا التخطيط وسيلة جيدة لمعرفة ما إذا كان أي منتج أو خدمة يطابق المواصفات العادية أم لا. ويحتوي على ثلاثة خطوط ، الخط الأعلى و الخط الأدنى للرقابة، والخط المركزي يمثل متوسط العملية وتكون معظم النقاط أعلى وأسفل الخط المركزي .

يسمى الاختلاف عن خط المركز بالانحراف القياسي وهو يوضح مدى التغيير وما هي طبيعته، وهل هو ناتج عن أسباب عادية أم أسباب غير عادية. و الشكل الموالي يوضح نموذج لخريطة المراقبة (مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، 2004، ص114).

شكل رقم (05): تخطيط رقابة الجودة

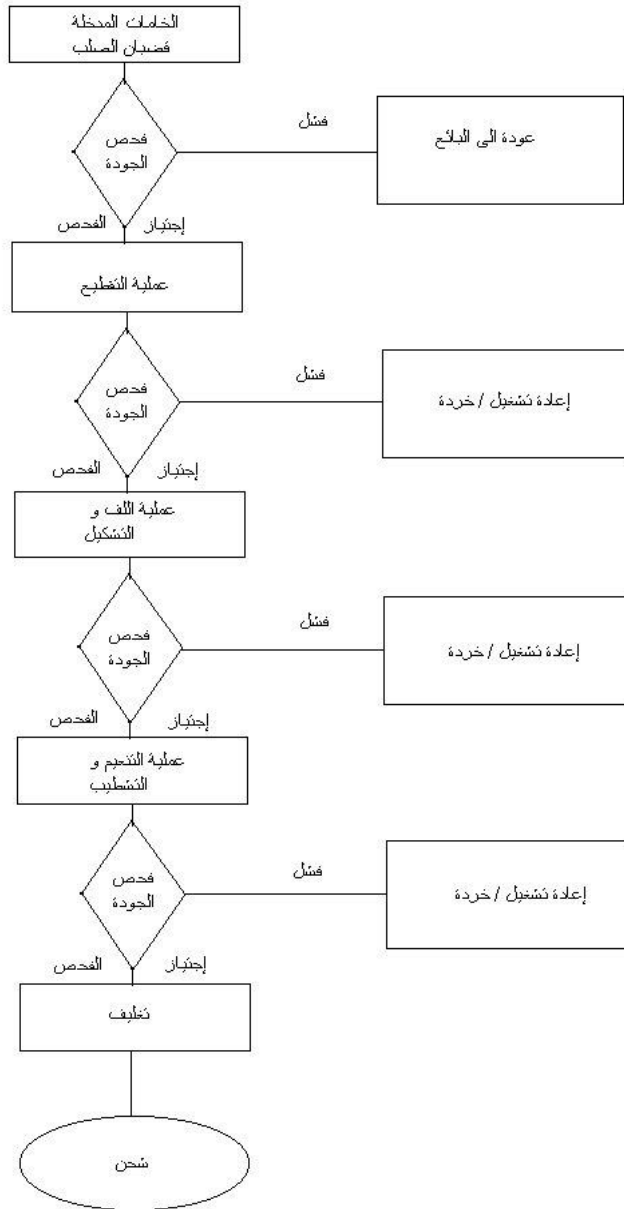


المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، 2004، ص114.

3-6 تخطيط التدفق:

يعتبر المخطط التدفقي أداة مهمة ، إذ يوضح الخطوات التي تتم في عمل محدد ، وذلك باستخدام رموز معينة تمثل أنماط مختلفة من الأحداث و النشاطات و يجب على مستعمل هذا النوع من المخططات الإلمام بكل الرموز التي يحتاجها للتعامل مع العملية التي يدرسها ، ولا يمثل شكل الرموز أهمية على الإطلاق طالما أن الكلمات المستخدمة تعبر عن فهم عام لهذا العنصر في العملية ، و الشكل الموالي يعطينا نموذج لمخطط التدفق (ريشارد ويليامز ، 2004 ، ص76):

شكل رقم (06): تخطيط التدفق.



المصدر ريشارد ويليامز، 2004، ص 76.

ولقد وجد المسيرون الذين يستخدمون مبادئ الجودة الشاملة أن تخطيط التدفق مفيد جدا في فهم كيف تتم العملية وكيف يمكن تحسينها ، ويمكن أن يتم الإعتماد على هذا النوع من التخطيط كأداة ممتازة للتدريب لتوضيح كيف يمكن أن يطبق إجراء جديد على عملية معينة.

4- عوامل فشل ونجاح حلقات الجودة:

انتشرت حلقات الجودة انتشارا واسعا في اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية و حققت نجاحا كبيرا إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى فشل بعض الحلقات في تحقيق أهدافها، لذلك تم إجراء العديد من الدراسات من أجل تقديم التوصيات التي تساعد حلقات الجودة في تحقيق أهدافها (مأمون سليمان درادكة، 2008، ص 174):

4-1 أسباب فشل حلقات الجودة:

قام العالم (Dessler) سنة 1983 بتحديد مجموعة من المشكلات التي واجهت أسلوب حلقات الجودة و منعت تلك الحلقات من تحقيق أهدافها، من أهمها:

أ - هناك نقص لدى العاملين في فهم فكرة أسلوب حلقات الجودة.

ب -عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومقترحات العمال.

ج- مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق معرفة وخبرة أعضاء الحلقة.

د- قيام أفراد الحلقة بالتصدي لمشاكل من الصعب حلها من خلالهم، بل تستدعي وجود مختصين.

ه- انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة، كتعارضها مثلا مع جداول الإنتاج و العمل بالنسبة للأعضاء.

ولا يعني ذلك أن العوامل الداخلية السابقة هي السبب الوحيد لعدم نجاح حلقات الجودة في بعض المؤسسات، و إنما تؤثر البيئة الخارجية كالحالة الإقتصادية للدولة تأثيرا مباشرا على إمكانية نجاح برامج حلقات الجودة، كحدوث أزمة إقتصادية مثلا .

4-2 مقومات نجاح برامج حلقات الجودة:

حتى تستطيع حلقات الجودة تحقيق أهدافها ، يجب مواجهة أسباب الفشل السابقة، حيث قدم كل من

(Crocker, Charney and chin) مجموعة من التوصيات، أهمها:

- أ - اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع فكرة حلقات الجودة.
- ب - تعليم العاملين فلسفة النظام الجديد و طريقة العمل داخله.
- ت - الإختيار الناجح لأعضاء المجموعات و منسقي الحلقات.
- ث - إجراء تدريب بشكل دائم لأعضاء المجموعات على أساليب تشخيص و تحليل المشاكل و وضع الحلول المناسبة لها.
- ج - توفير الوقت المناسب لإلتقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم و إن كانت اللقاءات تتم عادة خارج أوقات الدوام الرسمي ولكن بصورة منتظمة (خضير كاظم حمود، 192، 2007).
- ح - اتباع و إلتزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح فكرة حلقات الجودة.

5- تجارب بعض الدول في مجال حلقات الجودة:

انتشرت فكرة حلقات الجودة في عدة دول، و من أهم تجارب بعض الدول في هذا المجال، مايلي: (بهيرة الموجي، مرجع سابق، ص 41).

5-1 التجربة اليابانية:

تعرض التجربة اليابانية في هذا الصدد كنموذج يمكن أن يساعد في تمييز ملامح التجارب المقارنة للدول الأخرى، و مدى تبنيتها لنفس المدخل الذي اعتمدت عليه هذه التجربة.

ظهر تحسن ملحوظ في مستوى الصناعات اليابانية مع بداية عام 1960، إلا أنه ظل كثير من مشاكل العلاقات الصناعية قائما. و قد رأى ايشيكاوا -منظر حلقات الجودة- أن حل هذه المشاكل يتحقق بزيادة رضا العاملين عن العمل، من خلال تعاونهم كمجموعات لحل مشاكل عملهم، و تنفيذ الحلول المقترحة، و قد تطلب ذلك تنفيذ برامج مكثفة لتدريب العاملين، بكافة مستوياتهم. و من هنا بدأ البحث عن أسلوب يتم من خلاله استخدام الموارد البشرية الهائلة المدربة، فكانت حلقات الجودة هي الشكل الأمثل لذلك.

و في عام 1962 تم تسجيل أول حلقة للجودة في اليابان في مؤسسة نيبون (Nypon) للتلفزيون و البرق. و مع نهاية العام كانت هناك 35 شركة أخرى تطبق

حلقات الجودة، و منها انتشر استخدام الفكرة داخل اليابان، و خلال أربع سنوات فقط. و في عام 1966 بلغ عدد الحلقات المسجلة 8000 حلقة يتطوع للعمل بها 120000 عامل. و لا يزال الإقبال مستمرا، فلا تخلو صناعة أو نشاط من أكثر من حلقة للجودة، مؤيدة بدعم قوي من الإدارة، و أسلوب إداري متفتح قائم على التعاون، و الإقتناع بضرورة مشاركة كافة الأطراف في صنع القرار.

2-5 التجربة البريطانية:

ترددت المجتمعات الأوروبية لفترة طويلة في تطبيق فلسفة حلقات الجودة، رغم تعرفهم عليها عام 1966 في مؤتمرات حلقات الجودة. و يرجع ذلك إلى أن المهتمين بمجالات الجودة، كانوا يرون أن من الصعب تطبيق أي فلسفة نشأت في البيئة اليابانية على المجتمعات الأوروبية، التي اعتادت على مناهج و أساليب مدرسة تاييلور التي تدعو للتخصص و تقسيم العمل. و رغم ذلك التردد، فقد كان لنجاح التجربة اليابانية في غزو أسواق العالم بمنتجات ذات جودة عالية و تكلفة منخفضة، أثر مباشر في تكثيف معارف المهتمين بالصناعة البريطانية حول فكرة حلقات الجودة، من خلال حضور مؤتمرات، و دعوة الخبراء المختصين في حلقات الجودة- أمثال ايشيكاوا- لإلقاء محاضرات و عقد ندوات حول هذه الفلسفة الجديدة. و يرجع الفضل لشركتي رولز رويس Rolls-Royce Motors و إيروسبيس Aerospace ، اللتين كانتا لهما الريادة في بداية تطبيق الفكرة، في عبور الفجوة بين مفاهيم و مبادئ الإدارة بالمشاركة التي تقوم عليها فكرة حلقات الجودة، و أساليب و أنماط الإدارة التي سادت المؤسسات البريطانية لفترة طويلة، حيث أكدت النتائج التي تحققت في كل منهما ، و التي عرضت في أحد مؤتمرات بلندن، أن الفلسفة يمكن تطبيقها في بريطانيا.

3-5 التجربة الأمريكية:

شهدت الستينات و السبعينات محاولات أمريكية متعددة لمحاكاة فكرة حلقات الجودة، بعد أن أصبحت بمثابة ظاهرة، و احتلت جانبا كبيرا من أدبيات الإدارة، إلا أنها جميعا فشلت. و تعد محاولة عالم الجودة كروسبي Phil crosby ، و تقديم فلسفة "اللامعيب Zero Defects " من أشهر هذه المحاولات. رغم نجاح فلسفة

(ZD) و اكتسابها شعبية في المجتمع الأمريكي لبعض الوقت، إلا أنها سرعان ما اختفت. و يرجع السبب في ذلك، إلى أن الفلسفة لم تكن في حقيقتها أكثر من تعديل أو تجميل ظاهري لمدرسة تيلور للإدارة. و مع استمرار نجاح فكرة حلقات الجودة و اتساع مجالات استخدامها، بدأت مجتمعات الصناعة و الأعمال الأمريكية محاولات تبنيها و نقلها للإستفادة من عوائدها.

إن شركة لوكهيد للصواريخ و الفضاء كانت أول شركة أمريكية تدرس المدخل الياباني الخاص بتطبيق حلقات الجودة. (وندل فرنش سيسل، 2000، 342).

وقد كان للخبراء الذين قدموا الفكرة لمصنع لوكهيد و نفذوا برامج التدريب، الفضل في نشر حلقات الجودة في أمريكا، حتى شملت مجالات البنوك، و خطوط الطيران، و القوات البحرية و الجوية الأمريكية، المستشفيات، و لم تعد قاصرة على التنظيمات الصناعية التي بدأت فيها فقط.

و لعل أهم ما ميز التجربة الأمريكية و يعد من نقاط الضعف فيها، هو اعتبار حلقات الجودة من المفاهيم العلوم السلوكية، و عدم إعطاء اهتمام كاف لأهمية النظر إليها كجزء من فلسفة الرقابة على الجودة على مستوى الشركة ككل، مما يقلل من احتمالات استمرارها و نجاحها في المدى الطويل، إذا لم يتم النظر للجودة بشكل شامل.

4-5 التجربة القطرية:

تعد دولة قطر من الدول العربية التي بدأت تجربة حلقات الجودة مبكرا، رغم حداثة قطاع المؤسسات السلعية و الخدمية فيها. و لعل هذه البداية المبكرة لتطبيق الحلقات - و بشكل خاص- في بعض شركات القطاع الصناعي المشترك، ترجع إلى عدة عوامل أهمها، اشتراك اليابان في تأسيس و إدارة أغلب وحدات القطاع الصناعي لفترة طويلة قبل تسليمها للإدارة القطرية. و قد ساعد ذلك على انتقال الفكرة بشكل طبيعي، من خلال استيعاب الإدارة أهميتها، بل و ربما سبق ممارستها لها، و الإلتزام بتطبيقها و نشرها بين العاملين.

و يعد توفر الموارد المالية اللازمة للقيام بعملية التدريب التي تمهد ل حلقات الجودة، و إمكانية الإستيعانة بالاستشاريين و المديرين المرموقين في هذا المجال،

ساعد أيضا على سهولة قبول الفكرة بين المؤسسات العاملة في هذه المنطقة. ومن الأمثلة القطرية الرائدة في مجالات الجودة في القطاعين الصناعي و الخدمي هما: شركة قطر للحديد و الصلب فاسكو QASCO و مؤسسة حمد طبية.

خاتمة:

رغم بساطة مفهوم حلقات الجودة، إلا أنها تعكس في طبيعتها الأسس التي تقوم عليها فلسفة إدارية متميزة تقوم على المشاركة، و تهدف إلى خلق مناخ تنظيمي و إجتماعي لتشجيع العاملين على استخدام أقصى طاقاتهم في حل المشكلات المرتبطة بمجال عملهم. وهي تتبع من النظام الإداري القائم، و لا تخلق بوجودها هيكلًا تنظيميًا موازيا للتنظيم الأصلي.

إن استخدام الأساليب الإحصائية من قبل حلقات الجودة يمكن أن يساعد المؤسسات في حل المشكلات و تحسين الإنتاجية و الجودة، كما تسهل هذه الأساليب استخدام أفضل للبيانات المتوفرة للمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة. إن نجاح فكرة حلقات الجودة في بعض الدول الغربية ما هو إلا تجسيد لأسلوب إداري متفتح قائم على التعاون، و الاقتناع بضرورة مشاركة كافة الأطراف في صنع القرار. أما فيما يخص تجربة الدولة العربية - قطر - فهو بسبب اشتراك اليد العاملة اليابانية في تأسيس و إدارة أغلب وحدات القطاع الصناعي لفترة طويلة قبل تسليمها للإدارة القطرية، و قد ساعد ذلك طبعا على انتقال الفكرة بشكل طبيعي.

إن يمكن القول بأن حلقات الجودة تساهم في تحسين مستوى الجودة و الإنتاجية داخل المؤسسة .

و عليه كانت أهم النتائج المتحصل عليها كالتالي:

- حلقات الجودة عبارة عن أسلوب تسييري في المؤسسة يهدف إلى تحسين جودة السلع و الخدمات.
- تستخدم حلقات الجودة مجموعة من الأساليب من أجل تحسين الجودة ، أهمها: العصف الذهني، عظم السمكة، تخطيط باريتو، أسلوب حفظ المعلومات، خرائط مراقبة الجودة، تخطيط التدفق.

- تستمد حلقات الجودة أهميتها من الدور الذي تلعبه في تحسين مستوى الأداء و الرضا عن العمل مما يساعد على مواجهة المشاكل داخل المؤسسة.
- لا يمكن تطبيق حلقات الجودة في المؤسسات بصورة مباشرة إذ يجب التخطيط لها و إدماجها تدريجيا في ثقافة المؤسسة لضمان نجاحها.
- يلعب تدريب العمال دور مهم في فهم و تحسين حلقات الجودة.
- نجاح هذه الفلسفة في بعض الدول العربية كان نتاج لوجود اليد اليابانية فيه.

التوصيات المقترحة:

- يجب على المؤسسات أن تكون مستعدة بشكل كافي لتطبيق فكرة حلقات الجودة.
- الإهتمام بتدريب و تأهيل العاملين نفسيا و عمليا لتنفيذ فكرة حلقات الجودة و ذلك بخلق الوعي لدى العاملين بأهمية حلقات الجودة في تحسين و تطوير المؤسسة.
- توفير دورات تدريبية للعاملين لفهم حلقات الجودة و الأساليب التي تستخدمها في تحسين الجودة و الإنتاجية.
- تبادل الخبرات في هذا المجال مع الدول التي تبنت منهج حلقات الجودة.
- الإعتتماد على مبدأ التطوع و ليس الإلزام في تكوين الحلقات.
- يمكن للمؤسسات العربية أن تتبنى هذه الفلسفة و لكن بعد الإستعداد الكامل لتطبيقها بأن تهيء كل الإمكانيات و الظروف لضمان نجاح هذه الفلسفة.

المراجع:

- 1- بهيرة الموجي ، دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995.
- 2- حدادوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009.
- 3- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة، الأردن، 2007.
- 4- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري، الأردن، 2008.
- 5- ريتشاردل و بليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض، 2004.
- 6- صادق سعد ، إدارة المشروعات . دار الجامعية ، مصر ، 2002.
- 7- عبد الجواد محمد ، كيف تنمي مهارات الابتكار و الإبداع الفكري في ذاتك

- ...أفراك...مؤسستك، دار البشير للثقافة والعلوم، مصر، 2000.
- 8- فريد عبد الفتاح زين الدين، "فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة"، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة، 1998.
- 9- مأمون سليمان درادكة إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار الصفاء للنشر، عمان، 2008.
- 10- مأمون سليمان الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان، 2002.
- 11- مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 12- وندل فرنش سيسل بيل جونر، ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، تطوير المنظمات- تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة -مركز البحوث(معهد الإدارة العامة)، الرياض، 2000.
- 13<http://samehar.wordpress.com>.(2010/03/12)
- 14- Jarroson Bruno, 100 ans de management : un siècle de management a travers les écrits, édition DUNOD, paris, 2000.
- 15- Jean – marie gogue, management de la qualité, economica, paris, 1997.
- 16-Sebilo didier et vertighem christophe, de la qualité à l'assurance de la qualité: accompagner ladémarche, édition afnor, paris, 1998.