

## دور حلقات الجودة في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.

أ/ صبرينة خام الله  
جامعة البليدة

أ.د/درواش رابح  
جامعة البليدة

ملخص:

إن تركيز المؤسسات على الإهتمام بتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة والذي عرف نجاحا كبيرا في معظم المؤسسات اليابانية و الاوروبية والذي أصبح نجاحه مقترضا بما يعرف بفكرة حلقات الجودة والتي كان الإهتمام بها على الجانبين ،الأول: إنتاجي ويعتبرها وسيلة فعالة لتحسين الجودة و زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الإنتاج ،والثاني: سلوكي ويرى في الفكرة مدخلا لزيادة رضا العاملين عن العمل ،وتحسين سبل الإتصال بينهم وبين الإدارة وكما يبدو ان إختلاف مجال الإهتمام بفكرة دوائر الجودة لا يعكس تناقضا بينها ، فإرتفاع الجودة والإنتاجية في أي جانب من جوانب العمل يشعر العاملين بالإعتزاز بعملهم ويزيد من ارتباطهم به و رضاهم عنه ،كم أن نجاح فكرة دوائر الجودة في تحسين بيئة العمل و رضا العاملين يفسح مجالا لمزيد من الإنتاجية و الجودة في أداء العمل وبالتالي النجاح في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

الكلمات المفتاحية: حلقات الجودة ، الجودة ، إدارة الجودة الشاملة

### Résumé:

La concentration des institutions à prêter attention à l'application du système de gestion de la qualité totale et qui connaissait un grand succès dans la plupart des institutions japonaises et européennes et qui est devenu un succès combiné avec ce qui est connu comme l'idée d'anneaux de qualité, qui était d'intérêt par les deux parties, la première: un productive et considère qu'il est un moyen efficace pour améliorer la qualité et d'augmenter la productivité et réduire les coûts de production et le second: comportementale et voit l'idée d'une passerelle d'augmenter la satisfaction des employés au travail, et améliorer la communication entre eux et la gestion, car il semble que les différents domaines d'intérêt dans l'idée de cercles de qualité ne reflète pas la contradiction entre eux, lever de la qualité et de la productivité dans tous les aspects de l'entreprise se sent travailleurs de fierté pour leur travail et augmente leur association et sa satisfaction avec lui, combien à la réussite de l'idée de cercles de qualité dans l'amélioration de l'environnement de travail et la satisfaction des employés laisse de la place pour plus de productivité et de la qualité du rendement au travail et donc le succès dans l'application du système de gestion de la qualité totale.

Key words: Quality Circles, quality, total quality management

## Summary:

The concentration of institutions to pay attention to the application of total quality management system and who knew a great success in most Japanese institutions and European and which has become a success combined with what is known as the idea of quality rings, which was interest by the two sides, the first: a productive and considers it an effective way to improve quality and increase productivity and reduce the cost of production and the second: behavioral and sees the idea of a gateway to increase the satisfaction of employees from work, and improve communication between them and management, as it seems that the different field of interest in the idea of quality circles does not reflect the contradiction between them, rise in quality and productivity in any aspect of the business feels workers of pride to their work and increases their association and its satisfaction with him, how much to the success of the idea of quality circles in improving the working environment and satisfaction of employees leaves room for more productivity and quality in work performance and therefore success in the application of total quality management system.

مقدمة:

إن جوهر إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على الزبون، الذي تغيرت النظرة إليه من مجرد مستهلك لمنتجات المؤسسة إلى دور أكثر أهمية، إذ اعتبر المصدر الرئيسي للمعلومات، كما اعتبر إرضاء الزبون هو الهدف الأساسي للمؤسسة، فالزبون هو الذي يحدد نجاح المؤسسة. وتعتبر الموارد البشرية هي الدعامة الأساسية لتحقيق رضا المستهلكين، إذا أحسنت المؤسسة الاهتمام بهم، من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وتحسين اتجاهاتهم وميولاتهم، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وكذا إشراكهم في تقديم الاقتراحات الكفيلة بتحسين الخدمات الانتاجية والخدمية إذ يلتقون اسبوعيا لتقديم و مناقشة وتحليلالاقتراحات الملائمة لمواجهة مشكلات النوعية وهاته الاجتماعات تعرف بحلقات تحسين الجودة إذ شهدت السنوات الماضية إهتماما ملحوظا من جانب المهتمين بتطوير أساليب الإدارة بفكرة دوائر الجودة والتي تعد من أبرز ملامح أسلوب الإدارة اليابانية التي بهرت العالم بإنجازاتها في فترة وجيزة

ـ كيف يمكن لحلقات الجودة الإسهام في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال العمل بها ؟ وماهي عوامل فشلها؟.

أولا : أساسيات حول نظام إدارة الجودة الشاملة:

1\_ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

وقد استخدم مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" لأول مرة عام 1985 من قبل الطيران البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، وهي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة و صغيرة ومتواصلة، مع المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون .

- إذ تعرف منظمة التقييس العالمية: بأن "عقيدة أو عرف متأمل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء مع المدى الطويل من خلال التركيز مع متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إقبال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين<sup>(1)</sup> وعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي: بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال ويستخدم طرق كتب لأحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة .

- كما وصفت بأنها أسلوب إداري متكامل أو ثقافة تنظيمية أو مدخل إداري معاصر أو مدخل فلسفي حديث، فهي فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المتطلبات المعاصرة إلى أنماط من التفكير والعمل تتلاءم والبيئة المحيطة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية .  
- والمعنى الأكثر قبولا لإدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها، وتعمل على تحقيق رضا دائم للعمل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ويشمل ذلك تحسن مستمرا في العمليات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة.(2)

## 2\_ مفهوم الجودة:

- وهي مقابلة احتياجات وتوقعات المستهلك وتحقيق أهداف العمل في ضوء الأهداف الموضوعية بكفاءة و فاعلية المنظمة<sup>(3)</sup>

\_ وهناك من يعرفها حسب رؤيته لها من خلال الجوانب التي تتعلق بها و هي :  
أولا: الجودة درجة التفضيل: وتعطى الجودة معنى التفضيل أي الرفاهية والتميز وهنا تكمن صعوبة القياس كما أن هذا النوع من السلع التي ينطبق عليها مفهوم الجودة بدرجة التفضيل غير متاح إلا للقادرين على الدفع .

ثانيا: الجودة المطابقة للاستعمال: وتعني المواثمة والاستعمال من خلال إعطاء الأهمية للتصميم والإنتاجية ومشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها وفق توقعاته ووفق هذا المنظور يكون كل من السعر، موعد السلع المحدد، سهولة الصيانة، عناصر مهمة لها تأثيرها على اختيارات الزبون للمنتوج أو الخدمة .

ثالثا: الجهة المطابقة مع المتطلبات: وفق هذا المفهوم فإن تحقيق الجودة يعني أن المنتج أو الخدمة تشبع كل المتطلبات المحددة من قبل الزبائن والتي تكون محددة في عقد الشراء أو بموجب القانون أو أية وثائق محددة في نظام الجودة .

رابعا: الجودة التركيز على الزبون: وهو مجموعة الخصائص المميزة للسلع والخدمات المؤثرة على تلبية احتياجات الزبائن<sup>(4)</sup> .

- وحسب تعريف المنظمة العالمية للتفتيش بموجب المواصفات القياسية إيزو 9000 والذي يركز مع ضرورة الاهتمام بالمتطلبات الظاهرية التي يرغب الزبون في ملاحظتها في السلع والخدمات فضلا عن المنافع المتحققة من استخدام هذه السلع بما يلي حاجاته الغنيمة ويقرها حالته خدمة أو سلعة موجهة لتلبية حاجات المستعملين<sup>(5)</sup> .

### 3\_ نماذج إدارة الجودة الشاملة :

يشتمل نظام إدارة الجودة الشاملة على العديد من النماذج النظرية الرائدة التي يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية لهذا النظام ويمكن تنفيذها في الأجهزة الحكومية والمؤسسات التعليمية، ساهم بوضعها عدد من الرواد الأوائل، الأمر الذي ترتب عليه تطوير هذا النظام، ومن أبرز هذه النماذج ما يلي :

#### \_ نموذج معهد كرانفيلد :

قام معهد كرانفيلد بوضع نموذج في عام 1985 و قد تضمن خمسة أبعاد لتحديد الجودة الشاملة هي المواصفات وتقوم فيها المنظمة بتصميم الخدمة بصورة محددة بهدف تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء ووفقا كما تراه المنظمة بمعنى أن تصميم المنظمة للخدمة وفق إدراكاتها لتلك الاحتياجات، والبعد الكافي هو التماثل وذلك لضمان الجودة على ما يفرض على المنظمة أن تحدد مقدما السمات التي يجب توافرها في الخدمة المقدمة حتى تكون مقبولة، فضلا عن تحديد المكونات الخاصة التي تؤلف الخدمة وكذلك الإجراءات المرتبطة بها، والنسبة للعبد الثالث فهو الاعتمادية والتي تعني استثمار البيانات وتحليلها والاعتماد عليها في كافة أنشطة المنظمة وإعدادها كأساس لاتخاذ القرارات، والبعد الرابع فهو التسليم بأن تحسين الخدمة وجودتها بمعنى التحسين المستمر لكافة العمليات بالمنظمة وليس بالمنتج أو الخدمة فقط، وكان البعد الخاص هو القيمة وهي جوانب التأثير في جودة عملية التبادل فالجودة و القيمة هي ما يراها العميل ويحددها العميل الذي يقيم على أساس المقارنة بين جودة و قيمة ما يقدمه الآخرون.

#### \_ النموذج الأمريكي للجودة :

وكان وفقا لما أقره الكونجرس الأمريكي في عام 1987 من قانون "بالدريج" لتحسين الجودة على المستوى القومي والذي استهدف تشجيع وحث كافة الشركات والمنظمات الأمريكية بما فيها المنظمات الخدمية على تحسين مستوى الخدمة أو جودة السلعة التي تنتجها وبناء على هذا القانون يقدم المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا مجموعة جوائز للتميز في مجال الجودة ويقدم نموذج الجائزة على أربع أبعاد أساسية تضم سبعة مجالات رئيسية يتم تقييم الشركات والمنظمات المتقدمة للجائزة على أساسية وهي (المحرك ويقصد بع عنصر القيادة والذي يعتبر المحرك الأساسي لنظم الجودة الشاملة والذي يتوقف عليه نجاح أو فشل النظام في غالبية الأحوال والبعد الثاني فهو النظام و تضم المكونات الأربعة وهي: برامج ضمان جودة السلع والخدمات، ودرجة الاستفادة من الموارد البشرية بالمنظمة والتخطيط الاستراتيجي للجودة ونظم المعلومات ...

والبعد الثالث هو ما يعرف بالأغراض والذي يتمثل في مدى اهتمام المنظمة بعمالها، ودرجة رضاهم عنها، والذي يمثل الهدف النهائي لإدارة الجودة الشاملة، والبعد الرابع، هو درجة التقدم والخاص بقياس درجة التقدم في تحقيق نتائج الجودة بالنسبة للخدمة أو السلعة أو ما قد يعرف بجودة الموردين أو جودة العمليات المؤداة بالمنظمة(6).

#### \_ النموذج الأوروبي للجودة :

حددت الدول الأوروبية مع المنظمات الأوروبية بإدارة الجودة في عام 1992 ما يعرف بالجائزة الأوروبية عناصر أساسية يتم تقسيمها إلى مجموعة العوامل المساعدة، والتي تعمل على المساعدة على تطابق

نظام الجودة الشاملة، ومجموعة النتائج المتوقعة من تطابق النظام، ولقد تم ربط عناصر النموذج التسعة في إطار منطقي ومتتابع ويمكن الممارسين في وضع نموذج للجودة موضع التنفيذ حيث يبدأ بعنصر القيادة والتي تؤدي إلى تحسين وتطوير ممارسات كل من إدارة الموارد البشرية و الاستراتيجيات والسياسات وإدارة الموارد التي تمكن إتاحتها بالمنظمة، ثم بعد ذلك مجموعة العمليات التي تتم في كل الممارسات اليومية لتحقيق النتائج المتميزة لتحقيق رضا العاملين ورضا العملاء مباشرة على الهدف النهائي للمنظمات والذي يمثل في النمو و الرغبة(7).

#### 4\_ مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مايلي:  
-إنشاء وحدة الهدف: يجب تأسيس أهداف طويلة المدى ومعروفة ومفهومة للعاملين تكون مبنية على التناصف، الاستمرار في العمل.

-التخلي عن مبدأ الرقابة الكثيفة: وذلك لتحقيق الجودة لان المراقبة والفحص لا تضمن جودة العمل ولكنها تخبرنا عن توفر الجودة من عدمها.

-تأسيس مبدأ القيادة: فكل مدير قائد في عمله ويجب التركيز على الجودة لزيادة الإنتاجية في العمل مع كل مدير التأكد من اتخاذ الإجراءات الفورية مع التقارير التي تبين ضعف في الأداء لأي نشاط يقع ضمن مسؤولياته.

-كسر الحواجز بين الدوائر: أي تحقيق معادلة الربح للجميع مبني على بث روح الفريق في العمل والتعاون بين الإدارات المختلفة لمعالجة المشاكل.

-إزالة الحواجز التي تسلب الموظفين متعة العمل: أي القضاء كل ما يعكر صفو العمل والمتعة في تنفيذه بما في ذلك التقييم الدوري للموظفين وتصنيفهم والتي تخلق المنافسة وتضارب المصالح.<sup>(8)</sup>  
-التركيز على العمل: من خلال محاولة تنفيذ توقعات العمل حيث أن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية التي تنطلق منها طموحات المؤسسة مستقبلا.

-اتخاذ القرار بناء على الحقائق: تمتاز المنشآت التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليست تكهنات فردية وأن القرارات التي يتم التوصل إليها يجب أن تكون سريعة ودقيقة.

-الرقابة بدلا من التفتيش: تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليس التفتيشية.

-توفر الرؤيا والالتزام لدى الإدارة العليا: أن تكون إدارة الجودة الشاملة جانبا من الرؤيا والعقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا وتعمل على تحقيقها، أي أن إدارة الجودة الشاملة ماثلة في صورة المنظمة التي تتطلع الإدارة العليا لتحقيقها وانها جادة و متحمسة لتحقيق تلك الصورة.<sup>(9)</sup>

وهو يجب مواصفات الايزو 2005/9000: هناك ثمانية مبادئ لإدارة الجودة حسب أهميتها:

#### -الاهتمام بالزبون:

يمثل الزبائن محور عمل المنظمة والقوى الدافعة لها سواء كانت إنتاجية أو خدمية لاعتماد تثبيت وجودها وتقدمها بشكل أساسي على زبائنها من منطلق لا إنتاج بدون زبائن، وعلى هذا الأساس يتوجب

على أي منظمة تفهم الاحتياجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية للزبائن ومحاولة تجاوز رغباتهم وتوقعاتهم، إن نجاح التطبيق يعتمد على التحديد الدقيق لمتطلبات واحتياجات الزبون في المنظمة كافة في المنتجات والخدمات والأسعار وشروط التسليم، وإدامة الاتصالات الهادفة مع زبائن المنظمة بخلق علاقات مفيدة بينهما تعود معطياتها بالنفع على الجانبين معا.

#### -القيادة:

إن قيادة المنظمة مسؤولة عن وضع وحدة الأهداف والاتجاه للمنظمة بشكل متماسك في الأبعاد ومتكامل في الجوانب ويتوجب عليها خلق بيئة العمل المناسبة للعاملين والمحافظة عليها لضمان مشاركتهم الفاعلة في تحقيق هذه الأهداف.

#### -مشاركة العاملين:

إن العاملين في جميع المستويات التنظيمية هم جوهر المنظمة ومشاركتهم الفاعلة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم واستخدامها لمصلحة المنظمة وقائدهم كنتيجة لذلك وهذا يستدعي اعتماد أسلوب منح صلاحية اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي تعترض كل عمل لمنفذ العمل المسؤول عنه لكي تقع على عاتقه في النهاية المسؤولية الكاملة عن إنجاز العمل بجودة الأداء المطلوبة، وتشجيع أي ابتكار يؤدي إلى قيمة مضافة لمصلحة المنظمة وزبائنها معا، وكذلك قياس رضا العاملين بمستوى رضاهم عن أعمالهم وطموحاتهم المشروعة ودرجة انتمائهم للمنظمة التي ينتسبون إليها.

#### -أسلوب العملية:

إن تحقق الكفاءة المطلوبة يتأتى من خلال إدارة جميع أنشطة وفعاليات المنظمة ومواردها على أساس نموذج العملية والتطبيق ذلك فإن الأمر يستدعي مجموعة من الإجراءات تتمثل في:  
-تحديد العمليات للتوصل إلى الأهداف في ضوء النتائج المحددة لها، ومن ثم تحديد مدخلات هذه العمليات ومخرجاتها علاوة على تحديد نقاط الاتصال بينها وطريقة قياسها.  
-تحديد مسؤولية إدارة هذه العمليات وتطويرها.(10)

#### 5\_ أهداف ادارة الجودة الشاملة:

تهدف ادارة الجودة الشاملة الى تطوير جودة المنتجات او الخدمات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم وتخلص اهداف ادارة الجودة الشاملة فيما يلي:  
-خفض التكاليف بتقليل الاخطاء ونسبة تكرار العمل والعمل الاضافي.  
-زيادة العوائد والارباح.  
-رضا وسرور العملاء حيث يشتررون اكثر من مرة ويقومون بالدعاية.  
-تمكين الموظفين ومنحهم السلطة وبذلك تتجنب الشركة المشاكل المستقبلية.(11)  
-فهم حاجيات ورتب العميل وتوفير السلع وفق متطلباته.  
-التكيف مع المتغيرات التقنية الاقتصادية والاجتماعية.  
-التمييز في الاداء والخدمة وذلك بالتطوير المستمر للخدمة.(12)  
-تعزيز الموقع التنافسي بالتركيز على تقديم السلعة ذات الجودة العالية وبالتالي زيادة الانتاج وتقليل التكاليف.

-التحسين المستمر من خلال التركيز على المخرجات والنتائج.  
-زيادة الحصة السوقية للمنظمات التي تطبق فلسفة ادارة الجودة الشاملة.  
-يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها المتمثلة في النمو والزيادة في الارباح والاستمرار الامثل لمواردها البشرية.  
-توافر قنوات الاتصال بين العميل والمؤسسة مقدمة الخدمة التوافق مع القوانين والمتطلبات الدولية والمتمثلة في هيئة مواصفات اليزو .<sup>(13)</sup>

## ثانيا: أسلوب عمل حلقات الجودة والمشكلات التي تؤدي لفشلها

### 1\_ مفهوم دوائر الجودة :

دوائر الجودة تعني مجموعة العاملين تتطوع لدراسة وحل مشكلات العمل، وبالتالي فهي وسيلة للتعبير التنظيمي الاختياري من خلال المناقشات والمقترحات التي تهدف إلى رفع الجودة وتحقيق الإنتاجية عن طريق جمع المعلومات وتحديد العلاقات السببية واستخدام الأساليب الكمية وأساليب الإبداع والابتكار.

وتمثل دوائر الجودة وحدات عمل ذاتية، تتكون من مجموعة صغيرة من الموظفين من 3 إلى 10 يديرها ويوجهها مشرف أو رئيس الوحدة الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات وتتصف المجموعة بأنها تطوعية ينضم إليها العاملون في نشاط واحد بشكل اختياري مطابق، وتجتمع المجموعة أسبوعيا أو شهريا

كما يعرفها خضير كاظم حمود:بأنها " مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طوعية و يلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الاسبوع لمناقشة المشكلات النوعية و إيجاد الحلول المناسبة لها ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الإنحراف الحاصل بين المتحقق فعلا و المخطط"(14)

### 2\_ أهداف حلقات الجودة التي تدعم نظام إدارة الجودة الشاملة:

وتهدف إلى:

- \* تخفيض تكاليف العمل
- \* تحسين ظروف بيئة العمل
- \* وتنمية مهارات الموظفين الفنية والقيادية
- \* تعميق الانتماء والولاء للمؤسسة أو الشركة.

ويمكن تلخيص أهم الأهداف لدوائر الجودة في الجدول التالي(15):

الأهداف النوعية	الأهداف المادية (الكمية)
الروح المعنوية	زيادة المنتجات (المخرجات)
الحماس	الحد من التأخر في العمل
التطور الذاتي	معدل الغياب
التقدير المتبادل	عدد المتطوعين للمراكز القيادية
الاتجاهات	رفع معدلات الكفاءة الإنتاجية

عدد العروض المقدمة أمام الإدارة	تحسين علاقات العمل
الجودة وإنشاء دوائر الجودة	دعم الإدارة العليا
شكاوى الزبائن (المستفيدين)	الاتصالات
وفورات التكاليف والأعباء	الحد من الصراعات بين الأفراد
تكاليف إعادة العمل	دعم الإدارة الوسطى
فارق الوقت بين اعتماد الحل وتنفيذه	طلبات تبني أساليب تقنية متقنة
عدد الاجتماعات التي تم عقدها	تحسين مهارة حل المشكلة
الأرباح	الانتماء والولاء التنظيمي
العائد من الاستثمار	جودة واستمرارية الدائرة

### جدول يلخص أهم أهداف دوائر الجودة

#### 3\_ أركان حلقات الجودة:

يمكن تلخيص أهم أركان حلقات الجودة بما يلي:

- \_ حلقات الجودة تتكون من مجموعات صغيرة يعملون في عمل مماثل أو مشابه يكون لهم نفس المستوى التعليمي ويجب أن تكون هذه المجموعة متجانسة متماسكة وذلك لتحقيق لهم إنجازات أفضل وأسرع.
- \_ الإجماع لمدة ساعة في الأسبوع وبشكل منتظم ومدفوع الأجر عندما يكون الإجماع منتظما يصبح أمرا طبيعيا لدى أفراد الحلقة ويصبح عادة يصعب نسيانها، وهذه الساعة تكون كافية لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة أسبوعيا والذي يحفز أفراد الحلقة على الاجتماع أن هذه الاجتماعات مدفوعة الأجر.
- \_ الحلقة تجتمع تحت قيادة مشرف خاص بها أن الذي يعطي الحلقة الشكل الرسمي لها وجود قائد لهذه الحلقة والذي يتم اختياره بواسطة أفراد الحلقة أنفسهم ويكون دور المشرف بمثابة حلقة الوصل بين أفراد حلقة الجودة وبين الإدارة العليا مما يسهل الوصول بين أفراد الحلقة الجودة وبين الإدارة العليا، وهذا الذي يسهل عملية الاتصال بين العمال والإدارة بحيث تكون الإدارة مطلعة على جميع المشكلات.
- \_ إذن أن النمط الذي يدار به العمل داخل تلك المجموعات هو النمط الديمغرافي حيث يتميز النمط الديمغرافي في إدارة الاجتماعات بعدة خصائص هي:
  - إعطاء الفرص لكل فرد بأن يبدي رأيه أمام المجموعة.
  - إعطاء كل الآراء نفس درجة الأهمية.
  - الاستمتاع لوجهات النظر وتشجيع الأفراد على تقديم المزيد من الأفكار.
  - يعطي القائد الرسمي الفرصة للآخرين في قيادة المجموعة بالتناوب.
  - لا يعتبر رأي القائد الرسمي أمرا وإنما هو رأي قابل للنقاش.
  - يتم اتخاذ القرار بأغلبية الأصوات وبعد مناقشة جميع الأفراد.

- قد يتغيب القائد الرسمي عن بعض الاجتماعات بهدف معرفة قدرة المجموعة على إدارة ذاتها.  
\_ تعني الجودة بالمعنى الواسع جودة الأداء الأعمال داخل جميع أجزاء المنظمة ولذلك يجب أن ينصب اهتمام أعضاء المجموعة على أعمالهم اليومية التي يقومون بها لأن لديهم الفهم الكامل لمشاكل وهم الأقر على حلها.<sup>(16)</sup>

#### 4\_ أسلوب عمل دوائر الجودة:

تتكون دوائر الجودة من مجموعة صغيرة من العاملين في نفس النشاط ويكونون مجموعة عمل طبيعية تتكامل مع الهيكل التنظيمي القائم، وتضم هذه المجموعة المنسق والمسهل وقائد المجموعة والأعضاء.

ويمكن تصوير المراحل التي تعمل من خلالها دوائر الجودة في نموذج دائري مغلق على النحو

التالي:

- يبدأ عمل الدائرة بتحديد الأعضاء مجالات العمل أو أهم المشكلات التي تعرض على تلك الحلقات المقترحة للتحليل ويمكن أن يكون مصدر تحديد المشكلات في الإدارة العليا الإدارة المتوسطة، بعض الأقسام الأخرى، نقابات العمال، أعضاء في دوائر أخرى، أو بعض العاملين من غير الأعضاء في دوائر الجودة، ويقوم أعضاء الدائرة بمعاونة القائد باختيار أحد هذه المشكلات وتحديد هدف محدد تسعى إليه الدائرة مثل تخفيض نسبة الوحدات المعيبة من 4 إلى 2 مثلاً وتحديد الهدف يبدأ وضع خطة عامة لكيفية الوصول إلى حل لهذه المشكلة باستخدام أساليب التحليل الملائمة، وينتقل بذلك على الدائرة إلى تحليل المشكلة بالاستعانة أحياناً ببعض الفتن أو اللجان الاستشارية والوصول إلى الحلول المقترحة وعرضها على الإدارة، وتقوم الإدارة بمراجعة هذه المقترحات وخاصة في حالة ما إذا كانت تتضمن تعديلات جوهرية في نظام العمل أو اتفاق رأسمالي كبير، وفي حالة الموافقة يتم تطبيق الحلول المقترحة ومتابعة ما تحققه من إنجازات إنتاجية وتكلفة وجودة العمل، وعادة ما يترتب على المتابعة إما تحسين أو تعديل الحلول المقترحة وطريقة تطبيقها أو الاطمئنان لنتائجها وبالتالي الانتقال إلى مشكلات أو مجالات أخرى للعمل لبحث معوقاتنا فيبدأ شفق مراحل عمل الدائرة مرة ثانية...وهكذا.

- ويتميز أسلوب عمل دوائر الجودة بالاعتماد على كثير من الأساليب الإحصائية وغير الإحصائية خلال المراحل المختلفة التي تتبعها الدوائر في تحليل المشكلات والوصول إلى حلول لها.

وتعد أساليب العصف الذهني وتحليل السبب والنتيجة وأساليب جمع البيانات، وتحليل باريوت والرسوم البيانية من أكثر الأساليب استخداماً<sup>(17)</sup>

#### 5\_ المشكلات التي تجابه حلقات الجودة وتؤول دون نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لم يكن من المنطقي القول بأن حلقات الجودة استطاعت أو قادرة على حل جميع المشكلات التي ترافق أو تصاحب تطوير العملية الإنتاجية، بتحسين النوعية في المنشآت الصناعية، ومن هذا المنطلق يمكن القول بان المشكلات التي ينطوي عليها تطبيق حلقات الجودة يتم إنجازه بالآتي:

- الفشل في احتواء مشكلات المنشأة ومعالجتها عن طريق حلقات النوعية.

- عدم القدرة في معالجة الظواهر الفنية والتكنولوجية في العمليات الإنتاجية.

- عدم قدرة الإدارة العليا في المنشأة على استيعاب كافة المعلومات المتعلقة بالكلفة النوعية.  
- برنامج العمل طوعي ولذلك تطويره يجري اما بدرجة عالية أو واطئة وفقا للدرجة الذاتية لأفراد الحلقة.

- دور المشرف على الحلقة غير كافي عمليا باعتباره عضوا مشاركا في الحلقة وليس رئيسا لها.  
- الدعم الذي تلقاه الحلقة غير محسوس أو واضح للأفراد العاملين من قبل الإدارة.  
- لا تستطيع الإدارة العليا من تفهم الأبعاد التي يجب معالجتها عند لقاءات حلقة النوعية.  
- الفشل في إعلام العاملين في الحلقة من التقدم الذي تتم إحرازه في مجال التطوير ن قبلهم.  
- التسرع في الوصول إلى قرارات قادرة على حل المشاكل التي تعاني منها العملية النوعية.  
- المبالغة في توقع المرودات المادية أو زيادة الإنتاجية من قبل العاملين الآخرين.  
- العمل وفق المقترحات دون التركيز على تفاصيل البرامج القادرة على تطوير وتحسين النوعية.  
- تؤدي أحيانا على حصول بعض المشكلات بين النقابة العمالية عن طريق تمثيلها العاملين في الحلقات.

- اختيار بعض المشكلات المعقد بغية معالجتها من قبل الحلقة مما يعتري الحلقة بعض الفشل من ذلك.

- الإدارات الضعيفة قد تعتمد بعض المقترحات من قبل الحلقات النوعية والتي قد لا تؤدي على إيجابية في الرد المستهدف وبالتالي ظهور مشكلات معينة من جراء التطبيق السيء لبرنامج حلقة النوعية.

- تعاني من تردي أسلوب المنظمين للحلقة في بعض المنشآت على الرغم من إيراد المشكلات أو لا لكن الإيرادات الناجحة تستطيع تحقيق تجاوز هذه المشكلات بشكل أو بآخر عن طريق خبرة وكفاءة ومهارة المشرفين على حلقات النوعية وتدعيم الإدارة العليا البرنامج عملها(18)

#### 6\_ عوامل الفشل والنجاح في تطبيق حلقات الجودة:

نظرا للأهمية التي تنطوي عليها حلقات الجودة لذا فإن من منطلقات نجاحها يمكن أن يحدد وفقا لما يلي:

- التركيز على الدور الذي يمكن أن يلعبه كل فرد في إطار المجموعة من خلال فهم طبيعة دوره والتزامه نحو المجموعة وفي مرحلة مبكرة قبل أن يتم الشروع بتنفيذ البرنامج المتعلق بالحلقة.  
- أن يتم تصميم المنتج بدرجة عالية من الجودة ووفق المعايير القياسية المنظمة بحيث أن جودة التصميم تشكل الحلقة الأساسية من حلقات تنفيذية العمليات التشغيلية وأن يكون ذلك التصميم في موضع التطبيق وينسجم من القدرات الذاتية للموارد المتاحة للمنظمة.  
- يتم التأكد من أن هناك التزام من قبل كافة المستويات الإدارية وكذلك وجود موجة أو قائد لتلك المجموعات يرتبط مع كافة القادة الآخرين ويعملوا سوية في إطار تنسيق موحد لتحقيق الهدف العام للمنظمة.  
- أن يتم تعيين مدرب يقوم بدعم وتنمية قدرات القادة المشرفين على حلقات السيطرة النوعية.

- التركيز والتأكد على أن كل مدرب قد حصل فعلا على برنامج التدريب كي يصار لاعتماده أساسا في تطويره وتحسين الأداء التشغيلي للمناطق به مستقبلا.
- التأكيد على دعم وتبني القيادة الإدارية العليا في المنظمة لحلقات السيطرة النوعية، إذ أن نجاح البرنامج التنفيذي لأداء الحلقات النوعية يقترن بشكل دقيق بدرجة ثقة الإدارة العليا بالحلقات ورغبتها في تحقيق أهداف المنظمة من خلال دورها.
- أن يتم تعريف العاملين في المنظمة كافة بأن العمل في حلقات الجودة عمل طوعي ومعنى رغبة العاملين أنفسهم بحيث لا يصار إطلاقا لاستخدام أي سبل من أساليب العسر أو الإكراه في الانضواء في تلك الحلقات.
- التأكيد على التزام المدراء في كافة المستويات الإدارية لهذا المدخل في التنظيم وأن يتم توفير الوقت المناسب للالتقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم وأن كانت اللقاءات تتم عادة خارج أوقات الدوام الرسمي ولكن بصورة منظمة.
- القيام بإنشاء مجموعة يطلق عليها عادة أي الأفراد الذين يعملون في نفس نطاق العمل والذي لديهم نفس الاهتمام والمعرفة بالعمليات التي تتضمنها حلقة الجودة.
- تطوير نظام أو مدخل لحل المشاكل بحيث يكون موجة بشكل عام على تطوير الطاقات الفكرية والذهنية وليس مجرد إجراء شكلي وإتباع أسلوب.
- التأكيد على أن كافة المقترحات التي تم عرضها على الحلقة والتي تم ترشيحها للإجراءات التنفيذية قد نفذت فعلا من قبل الإدارات المعنية باعتبار تلك المقترحات أساليب تطويرية مستمرة في تحسين الأداء التشغيلي للمنظمة من ناحية وتحسين مستمر لجودة المنتجات والخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين.
- التدريب المستمر للأعضاء المنتجين لحلقات الجودة بحيث يصار وبشكل دائم نحو إدخال الأساليب الحديثة في التحسين وتزويد العاملين بأخر المستجدات التطويرية في حقول المعرفة الإنسانية وتزويدهم بكافة السبل الكفيلة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع المعالجات الكفيلة بتجنبها وإقصاء آثارها في مختلف العمليات التشغيلية للمنظمة (19)

#### خاتمة:

ما لا يخفى علينا الدور الذي تلعبه حلقات الجودة في المساهمة في تطوير المؤسسات وتحقيق المكانة السوقية الملائمة لها من خلال انجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وكذا تأكيد حقيقة مشاركة ومساهمة العاملين في التطوير النوعي وتحسينه بشكل مستمر إضافة إلى دورها الكبير في رسم السياسة العامة للمؤسسة عن طريق تقديم لاقترحات الكفيلة بتطويرها، وقد ساهم العنصر البشري في إنجاح هذا النظام من خلال التأكيد على كفاءته وخبرته المتراكمة في احتلاله المواقع الإدارية. إذا حلقات النوعية لها دور كبير وفعال في المساهمة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أكثر من فشله وتلك العراقيل أو العوامل التي قد تؤثر سلبا فوجب تجنبه لتحقيق أهداف المؤسسة.

قائمة المراجع:

- 1\_ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 39.
- 2\_ مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص33
- 3\_ أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 23
- 4\_ Bernard Forman : du management qualité au manuel du management, l'outiAFNOR, paris, 2001, p 22
- 5\_ Alain courtois : gestion de production, les éditions d'organisation, 11 Emme tirage, paris 2001 ,p319 ,
- 6\_ محمد عبد الفتاح محمد:،إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 189
- 7\_ المرجع نفسه:ص 190.
- 8\_ محمد حسين الداوي وآخرون،إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 24.
- 9\_ رمضان الشراح:،الجودة والتميز في قطاع الشركات الاستثمارية ورقة عمل بجامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، تاريخ: 7/6 ماي 2007، ص 35.
- 10\_ إسماعيل إبراهيم القزاز، تدقيق أنظمة الجودة، iso 19011 ، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 17.
- 11\_ محمد عبد العال النعيمي ص44
- 12\_ زيد منير عبوني، إدارة الجودة الشاملة، دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص47.
- 13- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 212.
- 14\_<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007، ص121.
- 15- فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دراسة علمية تطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.202
- 16\_ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006، ص65-66.
- 17\_ بهيرة الموجي، دوائر الجودة المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 1995، ص.25
- 18\_ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص143.
- 19\_ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص188-189.