الأكاديمية الليبية

مدرسة العلوم الهندسية والتطبيقية

قسم إدارة المشاريع الهندسية

استخدام تقنيات حلقات الجودة

لمعالجة المشاكل التي تواجه

شركة المدائن للمقاولات والإستثمار العقاري

بحث كجزء من متطلبات الدراسات العليا لنيل درجة الماجستير

إعداد الطالب : عبد الجليل الصديق ديكنة

إشراف الأستاذ الدكتور: زيدان حتوش

ربيع 2016 م

بطاقة الشكر

إلهي لايطيب الليل إلا بشكرك ولايطيب النهار إلا بطاعتك .. ولاتطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلابعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك .

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات .
تتبعثرالأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها
في سطور.
ولزاما أن نخص بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا.
وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا.
إلى الأساتذةالكرام في الأكاديمية الليبية..وأتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور:(زيدان حتوش)

الذي تفضل بإشرافه على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدي والاحترام..

ولا انسي توجيه الشكر لإدارة شركة المدائن العقارية لما وفروه من التسهيلات وما أبدوه من حسن التعاون طيلة فترة عمل هذا البحث و اخص بالذكر المدير العام للشركة المختار علي ضو جزاه الله عنا كل خير .

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)
صدق الله العظيم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. كم تمنيت أن يمد الله في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

روح والدي

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الأحباب

أمي الحبيبة

إلى من بدعمها أكبر وعليها أعتمد .. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها..

زوجتي

الفهرس

قائمة الاختصارات	I
قائمة الجداول	II
قائمة الإشكال	III
ملخص البحث	IV
الفصل الأول : المقدمة	
1-1 المقدمة	1
2-1 مشكلة البحث	2
3-1 فرضية البحث	2
4-1 أهمية البحث	2
5-1 أهداف البحث	3
6-1 البحوث والدراسات السابقة	3
7-1حدود البحث	9
8-1 محددات البحث	9
9-1 هيكلية البحث	10
الفصل الثاني : طريقه إعداد البحث	
1-2 مقدمة	11
2-2 منهجيه البحث	11
3-2 مجتمع البحث	12
1-3-2 نظرة عامة عن الشركة	12

2-3-2 سياسة الشركة	12
3-3-2 الهيكل التنظيمي للشركة	12
4-3-2 سلطات ومسؤوليات	14
4-2 عينه البحث	14
5-2 مصادر المعلومات وأدوات جمع البيانات	15
6-2 أدوات وأساليب تحليل البيانات والمعلومات	15
الفصل الثالث : الإطار النظري	
1-3 مقدمة	17
2-3 تعريف حلقات الجودة والتطور التاريخي لها	17
3-3 الإطار الفلسفي	19
4-3 أهمية حلقات الجودة وأهدافها	21
5-3 مراحل تطبيق حلقات الجودة	23
6-3 متطلبات التطبيق الناجح لحلقات الجودة	24
1-6-3 التمكين	24
2-6-3 اندماج العاملين	26
3-6-3 عمل الفريق	27
4-6-3 التدريب	27
5-6-3 الحوافز	28
6-6-3 الاتصالات	29
7-6-3 دعم الادارة	29
7-3 الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة	30

3-8 تطبيق حلقات الجودة	41
3-9 عوامل فشل ونجاح حلقات الجودة	42
3-9-1 أسباب فشل برنامج حلقات الجودة	42
3-9-2 مقومات نجاح برنامج حلقات الجودة	43
الفصل الرابع : تطبيق حلقة جودة تجريبية كحالة دراسية	
4-1 مقدمة	44
4-2 الاجتماع التحضيري لحلقة الجودة	44
4-2-1 التدريب الأول (أسلوب العصف الذهني)	45
4-2-2 التدريب الثاني (أسلوب قائمة الفحص)	46
4-2-3 التدريب الثالث (أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة)	48
4-2-4 التدريب الرابع (أسلوب خارطة "باريتو")	51
4-2-5 التدريب الخامس (أسلوب الخرائط الانسيابية)	55
4-2-6 التدريب السادس (العرض)	60
4-3 التطبيق العملي لحلقة الجودة التجريبية	61
4-3-1 اجتماع الحلقة الأول	61
4-3-2 اجتماع الحلقة الثاني	61
4-3-3 اجتماع الحلقة الثالث	61
4-3-4 اجتماع الحلقة الرابع	62
4-3-5 اجتماع الحلقة الخامس	68
4-3-6 اجتماع الحلقة السادس	68
4-3-7 اجتماع الحلقة السابع	68

8-3-4 اجتماع الحلقة الثامن	69
9-3-4 اجتماع الحلقة التاسع	69
10-3-4 اجتماع الحلقة العاشر	70
4.4 النتائج	70
الفصل الخامس : المناقشة والاستنتاجات والتوصيات	
1-5 المقدمة	72
2-5 مناقشة البحث	72
3-5 الاستنتاجات	75
4-5 التوصيات	75
5-5 توصيات لبحوث مستقبلية	76

قائمة الاختصارات

الاختصار	المصطلح	رقم الصفحة
TQC	Total Quality Control	18
TQM	Total Quality Management	20
JUSE	Japanese Union of Scientists and Engineering	22

قائمة بالجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1-2	جدول بأسماء المتطوعين لتشكيل حلقة الجودة	**15**
1-4	جدول يوضح أسباب الضعف في التواصل وانسياب المعلومات	**53**

قائمة بالأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-2	الهيكل التنظيمي لشركة المدائن العقارية	13
1-3	أهداف حلقات الجودة	22
2-3	طريقة عمل حلقات الجودة	24
3-3	أدوات الجودة المستخدمة لحل المشكلات	28
4-3	دائرة "شوهارت" لتحسين الجودة	34
5-3	الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة	37
6-3	الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة الخاص بشمال أمريكيا	38
1-4	نموذج لأسلوب قائمة الفحص يحدد أنواع الأخطاء لمشكلة معينة	48
2-4	نموذج لأسلوب تحليل علاقة الأسباب بالنتيجة	50
3-4	الأسباب الرئيسية والفرعية لضعف انسياب المعلومات والاتصال	51
4-4	العلاقة بين مفهومي القلة الحيوية والكثرة التافهة	52
5-4	خارطة "باريتو" لأسباب ضعف الاتصال وانسياب المعلومات	54
6-4	نموذج الخريطة الانسيابية لأية عملية إدارية أو فنية	55
7-4	الخريطة الانسيابية "الفعلية" لعملية إعداد تقرير	58
8-4	الخريطة الانسيابية "المثالية" لعملية إعداد تقرير	59
9-4	الأسباب الرئيسية والفرعية لمشكلة صعوبة الحصول على تمويل	62
10-4	الخريطة الانسيابية "الفعلية" لعملية شراء قطعة ارض	64
11-4	الخريطة الانسيابية "المثالية" لعملية شراء قطعة ارض	65
12-4	الخريطة الانسيابية "الفعلية" لعملية اعتماد عمل مشروع	66

13-4	الخريطة الانسيابية "المثالية" لعملية اعتماد عمل مشروع	**67**
14-4	الأسباب الرئيسية والفرعية لتداعيات الوضع الأمني الهش	**68**
15-4	الأسباب الرئيسية والفرعية للتكلفة العالية للعمالة	**69**

المستخلص

ليس خافيا عن احد ما تمر به صـناعة الإنشـاءات في ليبيا مشـكلات التي تعوق تقدمها و انطلاقها لتحقيق أهدافها في القيام بالدور المأمول في التنمية العمرانية و الاقتصادية ، وخاصة بعد أن اشتدت وطأة المنافسة التي تواجهها تلك المؤسـسـات والشـركات في السـوق والتي خلقت تحديات ورهانات في مسـتوى الإنتاجية وتحسين الجودة .

من هنا يهدف هذا البحث للتعريف بكيفية بناء حلقات الجودة من الناحية النظرية ، ومن ثم تكوين حلقة جودة من النوع العابر للوظائف والأقسـام ، كحالة دراسـية داخل إدارة التخطيط و الاسـتثمار أحد إدارات شركة المدائن العقارية للمقاولات و الاستثمار العقاري المساهمة ، والوقوف على النتائج ومناقشتها في إطار المقارنة بما ورد قي بحوث اخرى ، أو أدبيات الكتب المهتمة بدراسة مثل هذا الأسلوب من الإدارة.

وقد اتبع المنهج الوصـفي التحليلي في دراسـة موضـوع البحث ، من خلال الرجوع للعديد من المراجع العلمية ، ومساندتها بالمعايشة المباشرة،واللقاء بالأشخاص المعنيين بالشركة، كما تم استخدام أدوات ضبط الجودة من قبل فريق حلقة الجودة، بعد تلقيهم التدريب المناسـب عليها ، للتعرف على المشـاكل وإيجاد الحلول والمعالجات لها .

أظهرت نتائج البحث أن حلقات الجودة غير معروفه من قبل العاملين بالشـركة .وأن كون أعضـاء حلقة الجودة والراعين لها في عمومهم من مالكي الأسـهم بالشـركة كان له الدور الايجابي في تقبل الفكرة لأنها ترسخ مبدأ المشـاركة وتصـب في مصـلحة الجميع . و حدوث نوع من التواصـل النشـط بين مجلس الإدارة وإدارة التخطيط والاستثمار . وفي المقابل أشارت النتائج إلى التأثيرات السلبية للظروف السياسية والأمنية السيئة على برنامج الحلقة ، وكذلك التأثيرات السلبية على عمل ومخرجات حلقة الجودة التي تنجم عن انتقال الحساسيات بين المشاركين من بيئة العمل الداخلية إلى داخل برنامج الحلقة .

كما أوصـى البحث أنه من الممكن آن تقبل الحلقة بتدخل أطراف خارجية في تحديد المشـاكل أو في طرح الحلول لها ، خاصـة إذا كانت الشـركة حديثة النشـأ . وكذلك بتخصـيص بعض الحوافز المعنوية والمادية لأعضاء الحلقة على جهدهم في حل بعض المشاكل .

Abstract:

It is not a secret the problems that the construction industry experiences in Libya, which hinder its progress and launch to achieve its objectives to assume the targeted role in the urban and economic development, particularly after the competition increased which are faced by the institutions and entities in the market, which created challenges and bets at the productivity and quality improvement levels.

From here this research aims to identify the way to build the quality circles theoretically, subsequently, to build a quality circle of employments and departments transit type, as a case study within planning and investment administration, one of ***Almadaen administrations for construction and real estate investment joint stock company***, then to review the outcomes and discuss them within the framework of comparison with the content of other researches, or literatures of the books interested in study of such style of administration.

The descriptive analytical methodology has been followed in the study of research subject, through referring to many scientific references, to support them by direct coexist and meeting with the competent officers in the company, as well as, tools of quality adjust have been used by the team of quality circle, after being trained on the same, to know the problems and to find out the solutions.

The outcomes found that the quality circles are unknown by the company personnel, since the members of quality circle and their sponsors are in general one of the shareholders in the company, which had the positive role in the acceptance of the idea, because it stabilizes the partnership principle and works for the interest of the whole personnel, emerging of a type of active communication between the board of directors and administration of planning and investment, on the other hand, the outcomes referred to the negative effects of the bad political and security conditions on the quality circle program, also the negative effects on the work and outlets of the quality circle, which are result in transfer of sensitivity among the participants from internal work environment to quality circle program .

The research recommended also that the quality circle may accept external interventions in determination of problems or in providing solutions for the same, especially when the company is still recently established, as well as to allocate some moral and material incentives for the circle members for their efforts in solving some problems.

المقدمة

1-1 مقدمة :

إن زيادة حدة المنافسة دفع المنتجين إلى العمل الجاد في سبيل توفير منتجات على درجة عالية من الجودة وبأقل الأسعار ، وتقوم الجودة على تقديم منتج يحقق توافق عالي بين ما يتوقعه المستهلك وما يتلقاه من خلال استعماله للمنتج ، كما يحقق توازن بين الجودة التي يقبلها المستهلك والسعر الذي يرغب في دفعه بالمقابل، أما كيفية تحقيق هذه الجودة بما يتلاءم مع حاجات الزبائن فلا يعتمد فقط على عملية ضبط الجودة و إنما يعتمد على الرقابة الذاتية وأداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة ورفض الوحدات المخالفة بشكل مباشر في كافة مراحل العمل وبالتالي يلغي أي فرصة لرفض المنتج النهائي من قبل المستهلك.

إن الجودة العالية تحقق الربح و التسويق الناجح للبضائع، فالربح ينتج عن تخفيض نسبة الضياع وتقليل عدد الوحدات المرفوضة، كما ينتج من تحقيق قيمة مضافة للمنتجات النهائية، أما التسويق الناجح فينتج من أن المنتجات ذات الجودة تسوق نفسها. كما أن الجودة تحقق الرضا والشعور بالفخر لدى جميع الأفراد المشاركين في العملية الإنتاجية وتعزز من صورة الشركة في السوق وبالتالي يجب إيجاد الطرق الكفيلة لإلهام العاملين وتحفيزهم لأداء أعمالهم بشكل يفوق التوقعات.

من هذا المنطلق يحضى موضوع حلقات الجودة بالاهتمام الواسع ، إذ تعد حلقات الجودة احد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة الهادفة إلى حل مشكلات المنظمات مع التأكيد على مشاركة العاملين في حل هذه المشاكل لغرض تحسين الجودة.

ولفريق حلقه الجودة دورا أساسيا في تحديد مشكلات الجودة ووضع الحلول المناسبة لها ، لذا ينبغي لهذه الفرق أن تتألف من أشخاص لديهم الخبرة و الرغبة القوية لإنجاز مهمات محددة ، تمكنهم من تحديد المشكلات والوصول إلى حلها .

يتضح مما سبق أن فريق حلقة الجودة أداة فعالة في الوصول إلى حلول ومقترحات لتحسين جوانب العمل المختلفة ومن ضمنها تحسين الجودة ، ويساعد على فهم أوسع وأعمق لعمليات الشركة نتيجة لمواجهة أعضاء الفريق لمشاكل الأقسام الأخرى .

2-1 مشكلة البحث:

لا يستغرب أن تمر أي مؤسسه أو شركة مختصة بصناعه التشييد والمقاولات أو المختصة بالاستثمار العقاري ببعض المشاكل والعراقيل ، سواء في بيئة العمل الداخلي أو بيئة العمل الخارجية ،والتي تحول دون تحقيق الأهداف بالكفاءة والجودة المرجوة مما يستدعي ضرورة البحث بشكل مستمر عن الأدوات والطرق و الأساليب الحديثة التي تجتهد في حل وعلاج هذه المشاكل وفق الإمكانيات والسبل المتاحة للمؤسسة أو الشركة . وبعد الاطلاع على التوصية الثالثة الواقعة ضمن توصيات دراسة ل صلاح المختار التي قدمت في خريف (2003م) بعنوان "استخدام تقنيات حلقات الجودة لحل المشاكل في شركات الصناعة الليبية"[1] كجزء من متطلبات الدراسات العلية لنيل درجة الماجستير والتي أوصت بالبحث في استخدام تقنيات حلقات الجودة في باقي القطاعات الصناعية و الخدمية في ليبيا . من هنا كان الاجتهاد في تطبيق حلقه جودة كحاله دراسية داخل إدارة التخطيط و الإستثمار إحدى إدارات شركة المدائن العقارية ، كونها شركه قطاع خاص مساهمة حديثه التأسيس مهتمة بصناعه الإنشاءات و بالاستثمار العقاري .

3-1 فرضية البحث:

الفرضية تقوم على أهمية البحث في حلقات الجودة كأحد الأساليب لعلاج المشكلات التي تواجه الإدارة في (شركة المدائن العقارية للمقاولات والاستثمار العقاري).

4-1 أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من أمرين :

الأول: يتعلق بأهمية صناعة الإنشاءات والتي ترجع للأتي:

1- تقوم صناعة الإنشاءات بدور مهم في التنمية الاقتصادية لأنها عامل محفز في الجانبين المادي والاجتماعي في التنمية .

2- تعتبر صناعة الإنشاءات حافزا نحو المزيد من التوسع في الإنتاج المحلي حيث انه عادة ما تتبع هذه الصناعة صناعات أخرى تدعمها وتكملها .

الثاني: يتعلق بأهمية البحث في مثل هذه البرامج والأساليب المهتمة بتحسين الجودة والدافع إلى ذلك ما يلي :

1- لفت انتباه الباحثين المهتمين ببرامج تحسين الجودة بشكل عام و القائمين على إدارة المؤسسات المختصة بصناعة الإنشاءات بشكل خاص إلى حلقات الجودة ، بوصفها وسيلة هامة في الإبداع والمشاركة والتحفيز، ولمعالجة المشاكل التي تواجه مثل هذه المؤسسات والشركات.

2- قلة الدراسات والبحوث السابقة حول هذا الموضوع في البيئة الليبية مما يعطي لهذا البحث أهمية مميزة ويجعله قاعدة للانطلاق في أبحاث اخرى في نفس المجال .

1-5 أهداف البحث :

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تقييم تعاطي كل من الموظفين المتطوعين في برنامج حلقه الجودة وكذلك الإدارة العليا مع هذا الأسلوب من الإدارة ورصد النتائج التي تبرز عند تطبيق حلقه الجودة كحاله دراسية داخل شركه المدائن العقارية ومن ثم مناقشتها في إطار المقارنة بما ورد قي بحوث اخرى أو أدبيات الكتب المهتمة بدراسة مثل هذا الأسلوب من الإدارة .

أما الأهداف الفرعية فهي الأتي :

1- القيام بعرض يقدم لفلسفه ومفهوم حلقات الجودة ضمن الإطار النظري للفكرة والذي يتطرق إلى تطورها التاريخي والى أهم المتطلبات الأساسية لتطبيقها في المؤسسات بصورة عامة .

2- التعرض للفوائد المرجوة عند تطبيق هذه الفكرة في المؤسسة والمعوقات التي قد تحد من نجاحها في ذات السياق النظري للفكرة .

1-6 البحوث والدراسات السابقة:

تعامل هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة والصادرة في فترة زمنيه لا تتجاوز الخمس عشرة سنة وبترتيب يعطي الأولوية في المقارنة للدراسات أو البحوث التي لها مضمون اقرب لموضوع أو مشكله البحث .

1- دراسة صلاح مختار(2003م) "استخدام تقنيات حلقات الجودة لحل المشاكل في شركات الصناعة الليبية".[1]

هدفت هذه الدراسة إلى :

1- تقديم الإطار الفكري والفلسفي المتكامل لحلقات الجودة بشكل شامل تغطي معظم جوانبه ومكوناته،

2-وكذلك تطبيق حلقه تجريبية كحاله دراسية داخل مصنع الأجهزة المرئية الزاوية التابع للشركة العامة للالكترونات لتلمس النتائج السلبية والايجابية من إدخال هذه الفكرة إلى المصنع خاصة والى فروع الشركة عامه.

وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وفق الإجراءات المنهجية التالية:

1-تغطية التأصيل النظري لهذا الموضوع بحيث يغطي معظم جوانبه ومكوناته

2-الرصد الميداني للنتائج الايجابية والسلبية من أمكانيه إدخال هذه الفكرة .

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها:

1- لا توجد معرفه بفكرة حلقات الجودة اليابانية عند كل مستويات الإدارة بمصنع الأجهزة المرئية بالزاوية .

2- العاملون في المصنع ومن كل المستويات الإدارية لديهم حماسه للعمل التطوعي في عمل حلقات الجودة وخاص .

3- على الرغم من إدراك الإدارة لأهمية تهيئه المناخ الملائم و توفير متطلبات حلقات الجودة كأساس لنجاح البرنامج ، إلا أن الشركة لم تعطي الدراسة حقها الكامل و أخذت وقت في التحقق والتفتيش.

4- كان واضحا من الدراسة المبدئية أن هناك قصور في عمل الدعاية لفكره حلقات الجودة في مصنع التلفزيونات بالزاوية سواء كانت في المستويات الإدارية أو المشرفين ومساعديهم أو من العمال ، حيث انه لم يكن عندهم التعمق الكافي في المفهوم الجديد الذي لم يتعاملوا معه من قبل . هذا بسبب الطريقة التي تم القيام بها للدعاية.

5- كان واضحا أن هناك ثغرات في البناء التنظيمي لهيكل حلقات الجودة في مصنع الأجهزة المرئية بالزاوية وقد تمثل في عدم تعيين اللجنة التوجيهية والمنسق والمسهل بالمميزات والكفاءة المحددة ، وهذا ما يضع المصنع في وضع حرج إلى حين تكمله البناء كما يجب .

6- إن اختيار قائد الحلقة كان بتحكم من الإدارة ، أخذ في الاعتبار مؤهلاته التقنية وقبوله من قبل أعضاء الحلقة .

7- أكدت الدراسة الميدانية في مصنع الأجهزة المرئية انه لا يوجد تطبيق لبرنامج حلقات الجودة في مصنع الأجهزة المرئية بمدينه الزاوية ،كما أشار الأشخاص المنخرطين بالبرنامج إلى عدم كفاية الاستعدادات للتدريب لكي يتاح لهم تنفيذ مهام حلقات الجودة كما يجب .

8- نتائج الدراسة لميدان الدراسة يؤشر إلى تيسر مشاركه أعضاء الحلقة في اختيار المشاكل التي يجب التعامل معها ، ولكن تدخل آخرين من خارج الحلقة في هذا الصدد من الممكن قبوله خاصة في السنين الأولى من التجربة ، ولاكن هذا يجب أن لا يستمر إلا في الأمور التي تتطلب المساعدة وبطلب من الحلقة.

2- إيمان عسكر حاوي- أ.د مسلم علاوي سعد(2005م)" بناء فريق حلقة الجودة و علاقته بتحسين الجودة".[2]

يهدف البحث إلى:

1- التعريف بكيفية بناء فريق حلقة الجودة و علاقته بتحسين الجودة في الشركة العامة للصناعات الورقية / البصرة، حيث تم اختيار عينة مكونة من مدراء وموظفي الدائرة الفنية.

2- تشخيص المتطلبات الأساسية لبناء فريق حلقة الجودة.

3- اختبار العلاقة بين بناء فريق حلقة الجودة وتحسين جودة المنتجات في الشركة قيد الدراسة.

وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وفق الإجراءات المنهجية التالية:

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي في دراسة موضوع البحث وطريقة تطبيقه واستخدامه لإغراض جمع المعلومات استمارة استبانه مغلقة النهايات، لإغراض الدقة في تحديد المعلومات ذات العلاقة، ومساندتها بالمعايشة المباشرة، واللقاء مع الأشخاص المعنيين بالشركة ، كما تم استخدام الجداول الإحصائية لإغراض عرض المعلومات، والأساليب الإحصائية في التحليل ، مستفيدة من تحليل النسب المئوية، والوزن المئوي المرجع أينما اقتضى الأمر، فضلاً عن المعلومات الانحدارية والإرتباطية، وتحليل التباين للتحقق من صحة الفرضيات.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها:

1- أشارت النتائج إلى إمكانية تشكيل حلقة الجودة و تنفيذها في الشركة قيد الدراسة، و هناك وعي كامل من أفراد العينة إلى هذه الحقيقة.

2- و أظهرت النتائج العلاقة الايجابية بين مضامين حلقة الجودة و تحسين نظام الجودة في الشركة قيد الدراسة.

3- أظهرت النتائج أيضا ضعف مساندة الإدارة العليا لفكرة تشكيل حلقة الجودة في الشركة قيد الدراسة، و في توفير مستلزمات تنفيذها.

4- ظهور علاقة قوية بين مكونات حلقة الجودة و تحسين أداء الشركة قيد الدراسة، و جودة مخرجاتها،

3- خالد منصور الشعيبي (2002م)" حلقات الجودة استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقاتها دراسة ميدانيه على المصانع الكبرى".[3]

هدفت هذه الدراسة إلى :

معرفه مدى استخدام أسلوب حلقات الجودة في المصانع السعودية الكبرى ، بالإضافة إلى معرفه فوائد هذا الأسلوب، بالإضافة إلى توضيح مشاكل استخدام حلقات الجودة بالنسبة للياقات الزرقاء و البيضاء .

وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المبني على أسلوبين:

الأول: الأسلوب النظري لتقديم خلفيه عن أسلوب حلقات الجودة وذلك من خلال الاطلاع على الكتب و الأبحاث العلمية في هذا الموضوع.

الثاني: الأسلوب الميداني وتم من خلاله استخدام قوائم الاستبيان للحصول على البيانات المطلوبة .

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها:

1- أظهرت الدراسة أن 52 مصنعا من حجم العينة البالغ قدرها 141 مصنعا لا يستخدمون أسلوب حلقات الجودة . وان الغالبية العظمى من هذه المصانع(88.46%) التي تستخدم هذا الأسلوب هي مصانع ذات ملكيه مشتركه ، وان خبره المصانع في هذا المجال لا تتجاوز السبع سنوات.

2- أوضحت الدراسة أن أسباب عدم استخدام حلقات الجودة –وفقا لمرئيات مدراء الإنتاج-أكثر من سبب لعدم استخدام أسلوب حلقات الجودة . ومن أهم هذه الأسباب: عدم فهم أسلوب حلقات الجودة (73%) ، والشعور بالتهديد على الأسلوب المتبع في الإدارة (64%)، وعدم الاقتناع بالحاجة إلى أسلوب حلقات الجودة (47.2%) .

3- أظهرت الدراسة - على الجانب الأخر – أن أهم الأسباب التي دعت المصانع محل الدراسة إلى استخدام حلقات الجودة هي: زيادة الوعي لذا العاملين في مجال الجودة (90.4%) ، و السعي إلى تطبيق أفكار جديدة واقتراح الحلول المناسبة(82.7%) ، وتشجيع القدرات الإبداعية عند العاملين (78.8%) .

4- أ. خير الدين جمعه . أ.حسيني ابتسام . (2011) . "حلقات تحسين الجودة في المؤسسة - تجارب بعض الدول".[4]

يهدف البحث إلى:

تقديم الإطار النظري لحلقات الجودة بما في ذلك التعرض لأسباب فشل ونجاح حلقات الجودة وأيضا تجارب بعض الدول في مجال حلقات الجودة

ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعه من النتائج أهمها:

1- لا يمكن تطبيق حلقات الجودة في المؤسسات بطريقة مباشرة ، إذ يجب التخطيط لها وإدماجها تدريجيا في ثقافة المؤسسة لضمان نجاحها .

2- يلعب تدريب العمال دور مهم في فهم وتحسين حلقات الجودة .

3- نجاح هذه الفلسفة في بعض الدول العربية كان نتاج لوجود اليد اليابانية فيه .

5 - د .محمد عبد الرزهق إبراهيم ويح - د .أحمد نصحي أنيس الشربيني الباز (2012 م) " تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة".[5]

هدف هذا البحث إلى:

1- يهدف البحث إلى التعرف على أسس تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، والعوامل والتحديات التي تحتم ضرورة تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي.

2- التعرف إلى الإطار الفكري لحلقات الجودة من حيث(المفهوم والأهداف والافتراضات والأدوات وتنظيم العمل في حلقات الجودة).

3- كما يهدف البحث إلى التعرف على دور حلقات الجودة في تطوير إدارة التعليم الجامعي .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . حيث يهتم بتوفير أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها عن طريق جمع البيانات ووصف الطرق المستخدمة ، كما يعين في تنظيم هذه البيانات وتبويبها، ووصف النتائج وتفسيرها وتحليلها في عبارات واضحة ومحددة للوصول إلى حقائق دقيقة عن الوضع القائم من أجل تحسينه وتطويره.

وتوصل البحث إلى عدة مقترحات وآليات تنفيذها يمكن أن تسهم في تطوير إداره مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة .

6-العيهار فله (2005)" دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة".[6]

هدفت هذه الرسالة إلى:

1- رفع الغموض عن الجودة، والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.

2- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.

3- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.

وقد سارت هذه الرسالة وفق الإجراءات المنهجية التالية:

1- تم الاستناد في تحليلنا لهذا الموضوع على المنهج التحليلي من خلال شرح وتحليل المتغيرات الخاصة بكل من الجودة ، الميزة التنافسية والعلاقة بينهما . ومن ثم الخروج من هذا التحليل بنتائج تحتمل الصحة كما تحتمل الخطأ.

2- كما تم استخدام المنهج التركيبي من خلال ربط عناصر الموضوع ببعضها البعض لاستخلاص العلاقات وتفسيرها. ولتدعيم الجزء النظري من هذا الموضوع، تم الاستناد إلى أمثلة واقعية لمؤسسات الدول المتطورة، مما يساهم في تكامل منهجية الموضوع.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها:

1- الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.

2- تمر عملية تحقيق الجودة بالتخطيط لمستوى الجودة أولا، ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الأداء، بعدها وضع الإستراتيجية الملائمة لتحسين مستوى الجودة.

3- يجب أن تتماشى إستراتيجية الجودة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

4- يساهم عمال الإنتاج في كشف عيوب وأخطاء العمليات الإنتاجية، والتي تساهم في تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها..

5- تدفع حدة التنافس المؤسسة إلى تطبيق أحدث المفاهيم الإدارية لمواجهة منافسيها، وتعد الإدارة الإستراتيجية أهمها.

6- تعتبر الموارد البشرية والكفاءات من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية، ذلك أنها صعبة التقليد والمحاكاة .

1-7حدود البحث:

1- الحلقة التجريبية هي من النوع العابر للوظائف مكون من مجموعه من المتطوعين من مختلف إدارات الشركة وسيقتصر عملها على نشاطات إدارة التخطيط والاستثمار في شركة المدائن العقارية بسبب حساسية دورها وارتباطها الوثيق مع بقية إدارات الشركة .

2- البحث سيكون في حدود تقييم مدى ملائمة استخدام بنية ونظام حلقات الجودة في الشركة ، بغض النظر عن النتائج الناجمة عن التطبيق.

1-8 محددات البحث:

- قلة البحوث والدراسات المحلية التي يمكن الاطلاع والرجوع إليها المتعلقة بفكرة وتطبيق حلقات الجودة في البيئة الليبية .

- استخدام حلقة الجودة من النوع العابر للوظائف لم يكن خيارا في هذا البحث وإنما فرضه واقع صغرعدد الكادر الوظيفي بالشركة والذي لا يمكن معه تشكيل حلقة جودة من نوع فرق الأقسام.

- جمع البيانات والمعلومات وتفريغها داخل قائمة الفحص كان من قبل موظف واحد على امتداد فترة زمنية محدودة وفي ظروف أمنية وسياسية استثنائية قد يكون لذلك اثر على دقة البيانات والمعلومات وانحيازها في اتجاه أخر .

9-1 هيكلية البحث:

الفصل الأول : المقدمة

ويشمل(خلفية عن موضوع البحث - مشكلة البحث- أهمية البحث- الهدف من البحث- فرضية البحث- حدود البحث - محددات البحث- هيكلية البحث)

الفصل الثاني: طريقة إعداد البحث

- منهجية البحث
- مجتمع البحث
- عينة البحث
- مصادر المعلومات وأدوات جمع البيانات
- أدوات وأساليب تحليل البيانات والمعلومات

الفصل الثالث: الإطار النظري

- تعريف حلقة الجودة والتطور التاريخي لها.
- الإطار الفلسفي لحلقات الجودة .
- أهمية حلقات الجودة وأهدافها.
- متطلبات التطبيق الناجح لحلقات الجودة .
- الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة .
- عوامل فشل ونجاح حلقات الجودة .

الفصل الرابع: تطبيق حلقة جودة تجريبية كحالة دراسية

- نظرة عامة عن الشركة .

-الجانب التطبيقي للبحث (تطبيق حلقة تجريبية كحالة دراسية داخل شركة المدائن العقارية)

- النتائج .

الفصل الخامس: المناقشة

مناقشة نتائج البحث - الاستنتاجات -التوصيات - توصيات لبحوث مستقبليه.

طريقه إعداد البحث

2-1 مقدمة:

طريقة البحث أسلوب يتبعه الباحث لكي يضع الشخص المطلع على البحث في مكان يستطيع منه الإلمام بمضامين أساسيه داخل البحث كمنهج البحث و مجتمع البحث وعينة البحث وطريقه اختيارها ومصادر المعلومات و أدوات تحليل البيانات و المعلومات ، والتي يجب ان تعطى مؤشر عن مدى تمكن الباحث في تخصصه وجديته ، حتى انه يمكن للقارئ أو الباحث الأخر إجراء الدراسة أو البحث ، بناء على التفاصيل التي كتبها في طريقه إعداد البحث وفي هذا السياق لابد للباحث من أن يقوم بالشرح الكافي لنوع المنهجية التي اتبعها ، ويحدد هل هي منهجية وصفيه أو مقارنه أو تجريبية أو تحليليه أو....الخ ، وكذلك بشرح طريقه اختيار العينة ، وبتوفير المعلومات الكافية عن مكان إجراء البحث ، وكيفيه اختيار الأشخاص ، وأيضا بإعطاء الوصف الكافي لأفراد العينة ، وشرح طرائق جمع المعلومات بالشكل الكافي والترتيب الزمني ، ولابد من أن يكون الباحث على اطلاع مند البداية على نوع التحليل الذي يريده بحيث يكون مبنيا على فرضيات البحث .[7]

2-2 منهجيه البحث :

سيعتمد هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث أن هذا المنهج يعتبر مظله واسعة ومرنه ينطوي تحتها عدد من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح والدراسات الميدانية و المقارنة وغيرها ، ويعتمد المنهج الوصفي التحليلي على تفسير الوضع القائم وتحديد الظروف و العلاقات الموجودة بين المتغيرات .

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال مرحلتين :

المرحلة الأولى هو التقديم لخلفية نظرية لفكرة حلقات الجودة كأسلوب إداري من خلال الاطلاع على أدبيات الكتب والبحوث والدراسات والمجلات العلمية ، وبالتالي التطرق لتطورها التاريخي وتجارب بعض الدول مع الفكرة . والتعرض لمفهومها ، وأهميتها وأهدافها ضمن الإطار الفلسفي للفكرة وكذلك هياكلها التنظيمية ومتطلبات تطبيقها في المؤسسة ، وصولا إلى ذكر العوامل التي تلعب دور في فشل أو نجاح أسلوب حلقات الجودة عند تطبيقها داخل المؤسسة .

المرحلة الثانية ميدانية وفيها سيتم تكوين حلقة تجريبية كحالة دراسية داخل شركة المدائن العقارية يتم فيها تدريب مجموعه من المتطوعين على استخدام أدوات ضبط الجودة .

3-2 مجتمع البحث:

حيث انه من المهم أن تتوفر معلومات كافية عن مكان إجراء البحث وعن عدد الأعضاء المتطوعين في حلقة الجودة التجريبية وأعمارهم وصفاتهم الوظيفية ومؤهلاتهم العلمية ، وبالتالي سيتم إعطاء نظرة عامة عن شركة المدائن .

1-3-2 نظرة عامة عن الشركة:

شركة المدائن العقارية للمقاولات والاستثمار العقاري المساهمة شركة تأسست سنة (2013/3/13م) ومقرها كم 17الطريق الساحلي جنزور .

رأس مال الشركة (4,118,500 د.ل) أربعة مليون ومائة وثمانية عشرة ألفا وخمسمائة دينار ليبي ولها كادر وظيفي مكون من احد عشر موظفا .

2-3-2سياسة الشركة :

العمل في مجال المقاولات العامة والاستثمار العقاري بالجودة التي ترضي الزبون وتلبي احتياجاته . وتقابل تطلعات الشركة في التطور والتحسين المستمر لكسب ثقة المساهمين في مستقبل الشركة .

3-3-2: الهيكل التنظيمي للشركة:

يتكون الهيكل التنظيمي **لشركة المدائن العقارية للمقاولات والاستثمار العقاري** من التقسيمات التالية:-

1- مجلس الإدارة .

2- المدير التنفيذي .

3- إدارة الشؤون الإدارية والمالية .

4- إدارة التخطيط والاستثمار .

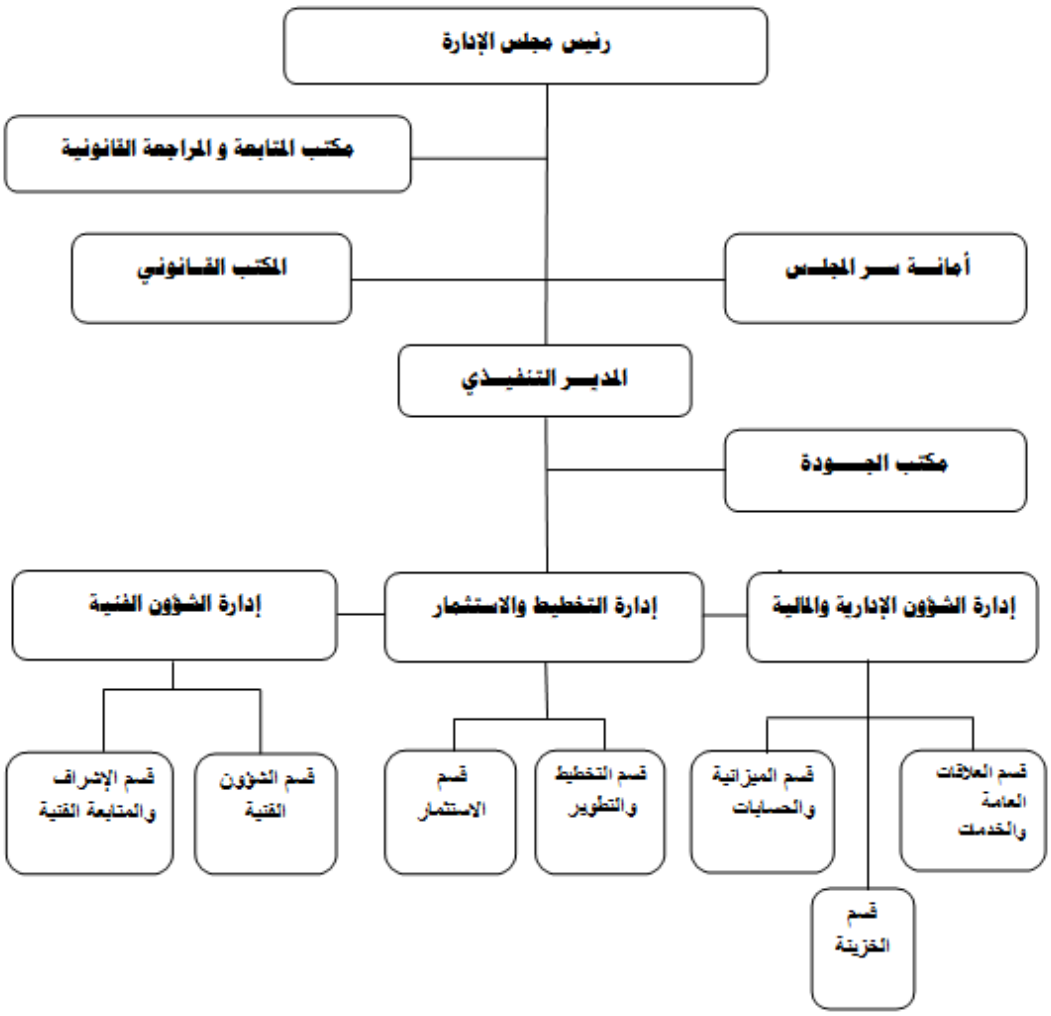
5- إدارة الشؤون الفنية .

6- مكتب المتابعة والمراجعة الداخلية .

7- المكتب القانوني .

8- مكتب الجودة .

تضم كل وحدة من هذه الوحدات التنظيمية الرئيسية مجموعة من التقسيمات التنظيمية تعمل جميعها وفق تنظيم إداري موحد يوفر التكامل والتعاون من اجل تحقيق أفضل النتائج ، كما هو موضح بالشكل رقم(2-1):



شكل رقم (2-1) : الهيكل التنظيمي لشركة المدائن العقارية للمقاولات والاستثمار العقاري

4-3-2 سلطات ومسؤوليات:

1-المدير التنفيذي:

تحدد اختصاصاته بقرار من مجلس الإدارة وهو مسئول عن إدارة الشركة وتحقيق الأهداف والسياسات المقررة لها وتصريف شئونها ومباشرة جميع الأعمال والتصرفات التي تدخل في اختصاصاته.

2- مكتب الجودة:

مسئول عن ضبط وضمان متطلبات الجودة وتنفيذها بفاعليه و الإشراف وتقديم النصح لموظفي الإدارات للتأكد من تطبيقات الجودة ، وإجراءاتها المعتمدة .

2-إدارة الشؤون الإدارية والمالية:

تقوم بمتابعة العاملين بالشركة ، من حيث التعيين والتعاقد و الترقية والنقل والندب والإعارة و التدريب وإنهاء الخدمة وغيرها مما يتعلق بأمور العاملين الوظيفية والإدارية.

3-إدارة التخطيط والاستثمار:

تتولى القيام بالتخطيط وإعداد الدراسات والبحوث للخطط ومشاريع الشركة الاستثمارية في المجال العقاري والإسكاني وخدمات الأشغال والاستثمارات المالية والفنية وغيرها من أوجه النشاط الاستثماري المحددة في النظام الأساسي للشركة.

4- إدارة الشؤون الفنية:

إعداد المخططات الفنية التنفيذية للمشاريع بما يتفق مع سياسات الشركة ، والتنسيق في الأمور الفنية وإبداء الرأي فيها .

4-2 عينه البحث:

عينة البحث تتمثل في كامل الأعضاء المتطوعين في فريق حلقة الجودة العابرة للوظائف والذين هم موظفون في إدارات وأقسام شركة المدائن العقارية والمذكورين بالجدول (2-1)

الجدول رقم (2-1):جدول يوضح أعضاء حلقة الجودة ومؤهلاتهم

ت	الاسم	المؤهل	الوظيفة الحالية	العمر	عدد سنوات الخبرة
1	م.عثمان مولود خليل	ماجستير هندسة كهربية	رئيس مكتب الجودة	54 سنة	31 سنة
2	م.سامي رمضان الرمالي	بكالوريوس هندسة معمارية	مدير إدارة الشؤون الفنية	50 سنة	27 سنة
3	المختار علي ضو	بكالوريوس تخطيط و إدارة	المدير العام ومدير إدارة التخطيط والاستثمار	55سنة	33 سنة
4	احمد عبد الجواد عبد الجليل	دبلوم إدارة	رئيس قسم العلاقات العامة والخدمات	34سنة	12سنة
5	عبد الجليل الصديق ديكنة	بكالوريوس هندسة كهربية	الميسر	39سنة	15سنة

5-2 : مصادر المعلومات وأدوات جمع البيانات :

تم جمع المعلومات والبيانات والملاحظات حول سير عمل الحلقة بالمعايشة المباشرة ، واللقاء بالأشخاص المعنيين بالشركة بصفته قائم بدور الميسر في سياق برنامج الحلقة التجريبي .كما تم تكليف مدير إدارة التخطيط والاستثمار بجمع البيانات عن الأخطاء المتعلقة بمشكلة " ضعف التواصل وانسياب المعلومات بين إدارات وأقسام الشركة حسب ملاحظاته من خلال ثمانية أسابيع متواصلة ، وتفريغها في نموذج قائمة فحص .

6-2 أدوات وأساليب تحليل البيانات والمعلومات :

التطبيق العملي لبرنامج حلقات الجودة ، يتطلب تدريب المتطوعين في برنامج الحلقة على استخدام الأدوات الإحصائية لضبط الجودة للتعرف والعمل على معالجة المشاكل التي تواجه

انجاز الأعمال في إدارة التخطيط والاستثمار احد إدارات شركة المدائن العقارية للمقاولات والاستثمار العقاري وهي :

- أسلوب العصف الذهني

- أسلوب خارطة "باريتو"

- أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة "أسلوب ايشيكاوا"

- أسلوب الخرائط الانسيابية

كما أن البحث سيتعرض لمناقشة النتائج في الفصل الأخير من خلال مقارنتها بالنتائج الواردة في بعض البحوث والدراسات السابقة .

الإطار النظري

1-3 مقدمة:

إن الإحاطة بالخلفية التاريخية والفلسفية لهذا الأسلوب من الإدارة الحديث تعطي تمهيد جيد لفهم المغزى من تطبيقه في أي مؤسسة ، كما أن التعرض لأهميتها وأهدافها ومراحل تطبيقها ، بالإضافة إلى ما يمكن ان يتطرق إليه فيما يتعلق بمتطلبات تطبيقها وهياكلها التنظيمية ، والعوامل المؤثرة في إمكانية نجاحها أو فشلها هو ضروري لفهمها من الناحية النظرية ، ويقدم للفصول القادمة التي ستهتم بالتطبيق العملي للفكرة وتستخلص وتناقش نتائجها.

2-3 تعريف حلقات الجودة والتطور التاريخي لها:

يعرف "إيشيكاوا" حلقات الجودة على أنها: "أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل ، حيث تتكون من متطوعين يلتقون أسبوعيا ، لمناقشة تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم ، وتهدف حلقات الجودة إلى تبادل المعرفة ، تحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب الأهداف" [6]

أو تعرف بأنها : مجموعة صغيرة من الأفراد في مجال العمل ذاته أو ممن يقوموا بأداء العمل ذاته، يجتمعون بشكل طوعي لمدة ساعة واحدة في الأسبوع، و بشكل منتظم ليتعرفوا على مشاكل العمل ويعملوا على تحليلها وإيجاد الحلول لها، ومن ثم عرض هذه الحلول على الإدارة وتنفيذها في حال الموافقة، ومراقبة عملية التنفيذ، وذلك بهدف التطوير المستمر لأدائهم الكلي ، وإثراء حياتهم الوظيفية.[8]

ويعد "إيشيكاوا" أول من جاء بفكرة حلقات الجودة سنة 1960 حيث تعتبر من أحد أسباب نجاح المنتجات اليابانية ، والتي تقدم علاقة (جودة/سعر) مناسبة ومرضية لزبائنها .[6]

ظهر تحسن ملحوظ في مستوى الصناعات اليابانية مع بداية العام 1960 ، إلا انه قد ضلت الكثير من مشاكل العلاقات الصناعية قائمة ، وقد رأى ايشيكاوا منظر حلقات الجودة ، ان حل هذه المشاكل يتحقق بزيادة رضا العاملين عن العمل ، من خلال تعاونهم كمجموعات لحل مشاكل عملهم ، وتنفيذ الحلول المقترحة ،ولقد تطلب ذلك تنفيذ برامج مكتفة لتدريب العاملين ، بكافة مستوياتهم . ومن هنا بدأ البحث عن أسلوب

يـتم منـى خلالـه اسـتخدام المـوارد البشـرية الهائلـة المدربـة ، فكانـت حلقـات الجـودة هـي الشكل الأمثـل لـذلك . وفـي عـام 1962 تـم تسـجيل أول حلقـة جـودة فـي اليابـان فـي مؤسسـه نيبـون (Nypon) للتلفيزيـون والبـرق . ومـع نهايـة العـام كانـت هنـاك 35 شـركة أخـرى تطبـق فكـرة حلقـات الجـودة ، ومنهـا انتشـر اسـتخدام الفكـرة داخـل اليابـان ، وفـي خـلال أربـع سـنوات فقـط وفـي عـام 1966 بلـغ عـدد الحلقـات المسـجلة 8000 حلقـة يتطـوع للعمـل بهـا 120000 عامـل . وكـان المـديرون ، وعمـال الخـط الأمـامي مشـمولين ، واعتبرت الحلقات جزءا معتادا من حياة العمل .[4]

ومن المهم في ضوء هذا ملاحظة أن الكثير من الشركات اليابانية لا زالت تستخدم حلقات الجودة ، وأنها تراها كجزء حرج لجهد مراقبه الجودة الشاملة quality control (TQC) total في هذه الشركات.[9]

كما كانت حلقات الجودة ضمن أول ممارسات إدارية يابانية استخدمت في الولايات المتحدة . فعند زيارة المديرين الأمريكيين لليابان في سبعينات القرن الماضي ، لاحظوا أن مجموعات من العمال تجتمع لتناول مشاكل الجودة . وأدرك المديرون هذا على أنه ممارسه يمكن تقليدها بسهولة ، وعادوا إلى الولايات المتحدة ليؤسسوها في شركاتهم . وذكرت شركات مثل لوكهيد Lockheed ، وويستنجهاوس Westinghouse حالات نجاح مبكرة لحلقات الجودة . وازدهرت الحركة بداية الثمانينات من القرن الماضي حيث قدمت معظم الشركات الأمريكية الكبيرة هذه الممارسة .إلا ان الازدهار هبط بسرعة عندما وجدت الشركات نفسها تواجه كما كبيرا من الوقت ، والانتباه لحلقات الجودة ولا تحصل إلا على القليل في مقابل ذلك . وكان هناك عدد من أسباب ضعف النتائج ، لعل احدها ان المشرفين لم يكونوا مشمولين في البرنامج، وكانوا حياديين إن لم يكونوا عدوانيين لها .[4]

بينما ترددت المجتمعات الأوربية لفترة طويلة في تطبيق فلسفة حلقات الجودة ، رغم تعرفهم عليها عام 1966 في مؤتمرات حلقات الجودة ، ويرجع ذلك لأن المهتمين بمجالات الجودة ، كانوا يرون أنه من الصعب تطبيق أي فلسفة نشأت في البيئة اليابانية ، على المجتمعات الأوربية ، التي اعتادت على مدرسه تايلور، التي تدعو إلى التخصص وتقسيم العمل ، رغم ذلك التردد فقد كان لنجاح التجربة اليابانية في غزو أسواق العالم بمنتجات ذات جودة عالية وتكلفة 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 إيشيكاوا لإلقاء محاضرات وعقد ندوات حول هذه الفلسفة الجديدة . ويرجع الفضل

لشركتي رولز رويس Rolls-Royce Motors و أيروسبيس Aerospace اللتان كانت لهما الريادة في بداية تطبيق الفكرة وفي عبور الفجوة بين مفاهيم ومبادئ الإدارة بالمشاركة ، التي تقوم عليها فكرة حلقات الجودة ، وأنماط وأساليب الإدارة التي سادت المؤسسات البريطانية لفترة طويلة ، حيث أكدت النتائج التي تحققت في كل منهما والتي عرضت بأحد المؤتمرات بلندن ، أن الفلسفة يمكن تحقيقها في بريطانيا .[4]

3-3 الإطار الفلسفي :

أولا : مفهوم تحسين الجودة[2]:

تعد الجودة هدف رئيسي ومهم للشركات سواء كانت خدمية أو إنتاجية ، ولا يمكنها أن تدخل سوق المنافسة الدولية في المرحلة الحاضرة إلا ولديها مستوى مقبول عالميا من الجودة مما يتطلب التركيز على تحسين الجودة ، والبحث عن العوامل التي تسهم في تطويرها ، إذ تشير معظم أدبيات الجودة إلى أن تبسيط التصميم ، ضبط عملية الإنتاج ، المشاركة في القرار ، وفرق العمل ، اهتمام الإدارة العليا بالجودة تشكل المفاتيح الرئيسية لعملية التحسين المستمر للجودة.

بدأ التفكير بتحسين الجودة منذ التحول من أساليب رقابة الجودة إلى أساليب إدارتها ، إذ تمثل إدارة الجودة تصوراً واسعاً للتعامل مع الجودة ، يشمل التخطيط للجودة وتنفيذها فضلاً عن عمليات الرقابة المستمرة التي تسهم في الكشف عن الانحرافات والكشف عن أسبابها ومعالجتها ، وتحددت إدارة الجودة بست خطوات (تعريف خصائص الجودة للمنتج أو الخدمة ، تثبيت المقاييس لكل خاصية ، وضع المواصفة القياسية لكل خاصية ، مقارنة الجودة الفعلية بالمواصفات القياسية ، الكشف عن الانحرافات ، ومعالجة أسبابها ، والاستمرار بإجراءات التحسين) ، تتجه إدارة الجودة إلى التحسين المستمر للجودة إلا انه تختلف من حيث التأثير طبقا للفلسفة الإدارية ، وطبيعة الاهتمام . لذا قدمت العديد من المداخل والبرامج لتحسين الجودة مثل إدارة الجودة الشاملة ، ونظم إدارة الجودة، و توكيد الجودة.

يوصف التحسين المستمر للجودة بأنه فلسفة وقائية أكثر من كونها علاجية ويعرف انه (بالبحث المستمر عن الطرائق التي تحسن العمليات)[2][10] ، ويعرف أيضاً (تغيير عمليات التصنيع في المنظمة كلما طورت الإدارة والموظفين طرائق جديدة في العمل والخدمة)[2][11] ، ويعني أيضا (جهود متواصلة من اجل تحسين جوانب المنظمة كافة ذات العلاقة بالجودة لتستجيب إلى توقعات الزبون)[2][12] .

بالإضافة الى ما سبق ذكره ، التحسين المستمر للجودة يعني[2]:-

- الاستجابة لحالات التغير في المنظمة والبيئة.
- التلاؤم مع حاجات الزبون وتوقعاته وتحقيق الرضا.
- البحث عن وسائل وأساليب جديدة في تحسين العمل وتطويره بما يضمن التحسين المستمر للجودة.

وتشكل فرق التحسين بمسمياتها المختلفة (فرق العمل ، الفريق بأنواعه ، حلقات الجودة) الأساس في نظام التحسين المستمر للجودة ، فقد أصبح الاعتماد على فرق التحسين يعطي سلطة ودعم وحافز اكبر للعاملين ، ويهدف للوصول إلى قرارات مبنية على أساس إجماع الاراء .ولعل من أسباب النجاح في الصناعة اليابانية وتميزها على مستوى العالمي في القدرة على التطور السريع واكتساب المزايا التنافسية المتعددة هو اهتمامهم الكبير بفرق التحسين بوصفها وسيله هامة في الإبداع و المشاركة والتحفيز .ويمثل المدخل الياباني للتحسين (كايزن) احد المداخل الهامة للتحسين المستمر للجودة ، ويركز المدخل على العلاقة التفاعلية بين مجموعه من العناصر والنشاطات إذ تشكل فرق العمل واحدة من عناصر التحسين ، ويشكل التحسين المستمر مكونا أساسيا في فلسفة (إدارة الجودة الشاملة)TQM ، ويستند في جانب منه على أسلوب المشاركة الياباني الممثل في (حلقات الجودة) .

ثانياً : فرق حلقات الجودة (المفهوم والتكوين):

كما يشار إلى مثل هذه الفرق أحيانا بفرق إجراءات التصحيح أو فرق حل المشاكل ، والنوعان الأساسيان لفرق حل المشاكل هما [9]:

1- فرق حل مشاكل الأقسام**:**

تكون عضوية هذه الفرق قاصرة على قسم محدد ، ولها مدى محدود من المشاكل الواقعة في نفس القسم . تجتمع مثل هذه المجموعات مرة كل أسبوع لمدة ساعة ، أو ساعتين تقليديا، وتتقدم خلال منهجية حل مشاكل نمطية . فيعرفوا في البداية مجموعة من المشاكل ، ويختاروا واحدة منها للعمل عليها ثم يجمعوا بيانات عن أسباب المشكلة ، ويحددوا أفضل طريقة لحلها .فإذا لم يحتاج الحل أي تغييرات رئيسية في الإجراءات ، أو الموارد ، غالبا يمكن أن تنفذه المجموعة. وإذا لم يكن هذا الحال ، يقدم أعضاء الفريق الأمر إلى مستوى إداري معين ، ويطلبوا الموافقة

على حلهم والموارد اللازمة لتنفيذه . وتقليديا تضل هذه الفرق كما هي لتتناول عددا متتاليا من المشاكل .

2-الفرق عابرة الوظائف:

تشبه هذه الفرق في الكثير من الطرق فرق الأقسام:فتحصل على تدريب في حل المشاكل ، وتعرف المشاكل وتحلها، وإما تنفد الحلول أو توصي بتنفيذها . والاختلافات هي أن أعضاء الفرق عابرة الوظائف يأتوا من أقسام ، أو وظائف مختلفة ، ويتعاملوا مع مشاكل تشمل وظائف متنوعة .

ولكي تكون الفرق عابرة الوظائف فاعلة يجب أن تشمل أناسا من عدد من الأقسام : هؤلاء الذين يشعروا بتأثيرات المشكلة ، وهؤلاء الذين يمكن أن يكون السبب فيها ، وهؤلاء الذين يمكن أن يقدموا العلاج، وهؤلاء الذين يمكن أن يمدوا بالبيانات .

3-4 أهمية حلقات الجودة و أهدافها:

يركز الإداريون حاليا على الجودة والتحسين المستمر في تقديم منتجات أو خدمات متميزة تنال رضا العملاء لذلك اتجهوا إلى تكوين وتطوير أنظمة للجودة وتحديد معايير لقياس الأداء وتطويره ، ومن أهم هذه البرامج برنامج حلقات الجودة. ويمكن إظهار أهمية حلقات الجودة من خلال الأوجه المختلفة التالية [6]:

1- مساهمة حلقات الجودة في تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية للمؤسسة باعتبارها أعظم أصولها .

2- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم والتزامهم أمام المؤسسة وأهدافها.

3- تنمية الشعور بوحدة المجموعة ، وعمل الفريق ، وتشجيع العمال على حل مشاكلهم ذاتيا ، وبطريقة منظمة.

4- تشجيع الإبداع عند العمال وزيادة قدراتهم ، بخلق نوع من التحدي، التشويق والتنوع في المهام المنسوبة إليهم.

5- تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمات القيادية لهم.

كما حددت النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين(JUSE) أهداف حلقات الجودة والتي تتضح في الشكل(2-1) [6]:

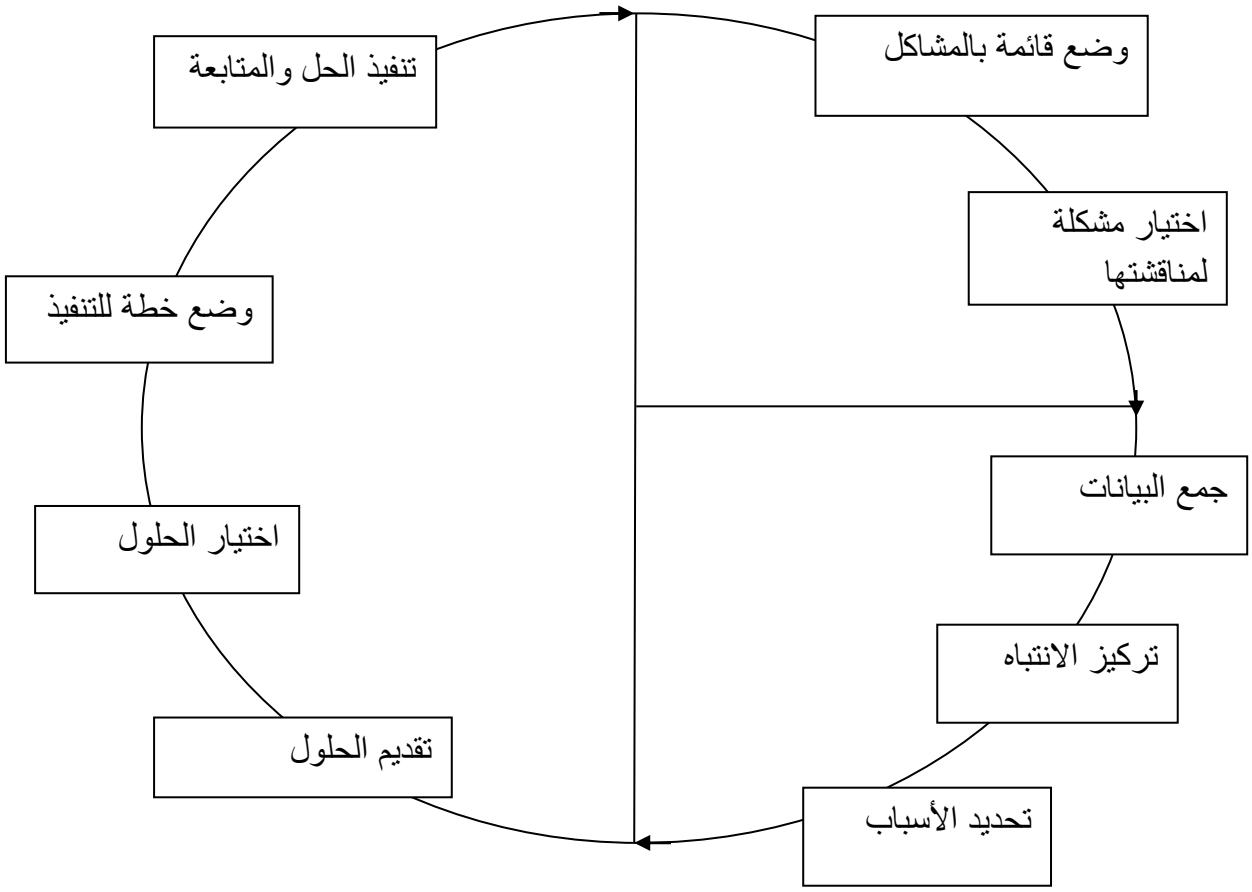


شكل رقم (1.3): أهداف حلقات الجودة[6]

عادة تعمل حلقات الجودة على تحقيق أهداف تم تحديدها في عملية كايزن Kaizian ، والتي تضعهم في التدفق الرئيسي لنشاط TQC. [9]

5-3 مراحل تطبيق حلقات الجودة[13]:

1. جمع المشاكل : يتم في الاجتماع الأول تشكيل بنك للمشاكل ويتم ترتيبها حسب الأولوية التي يتفق عليها أعضاء الحلقة.
2. اختيار المشكلة: يتم اختيار المشكلة وفقاً لأولويتها والتي ممكن أن تتغير وفقاً للظروف المحيطة والمعايير المختارة لترتيب الأولويات.
3. تحليل المشكلة: يقوم أفراد الحلقة بتحديد الأسباب التي أدت لحدوث المشكلة والنتائج التي ترتبت عليها وذلك من خلال العصف الذهني ، ويقوم قائد الحلقة بالتأكيد على مشاركة جميع الأفراد في تحديد علاقة السبب والأثر . ويتم جمع عدد كافي من البيانات واستخدام عدد من الأدوات والتقنيات الإحصائية للحصول على حقائق ، لأنه لا مكان للآراء الشخصية في منهجية حلقات الجودة.
4. حل المشكلة : إن البيئة المناسبة والتفكير الجماعي بالإضافة إلى خبرة العمل تولد عدد من الحلول المناسبة ليتم اختيار الحل الأمثل ، وعادةً ما يكون الأفراد في مكان وقوع المشكلة، الأكثر قدرة على حلها و إعطاء الحلول الأكثر جدوى.
5. تقديم الحل للإدارة : :يتم عرض المشكلة والحلول التي توصل إليها أفراد الحلقة أمام الإدارة من خلال عرض لمدة 20 دقيقة. تحقق هذه الخطوة الرضا والفخر لأفراد الحلقة نتيجة إدراك الإدارة لجهودهم وتقديرها بالأخص أمام نظرائهم في العمل ، كما أنها تشجع الحلقات الأخرى .
6. التطبيق: يقوم أفراد الحلقة بوضع جدول زمني للتطبيق بعد حصولهم على موافقة الإدارة على الحل المقترح.
7. المراقبة والمراجعة: يقوم أفراد الحلقة بمراقبة سير عملية التنفيذ والقيام ببعض التعديلات إذا دعت الضرورة لذلك . إن التطبيق الجيد وفقاً لما هو مخطط يعتبر حافز وسبب قوي لرضا العاملين .
8. و يمكن تمثيل مراحل عمل حلقات الجودة بالمخطط الانسيابي التالي:



شكل رقم (2.3): طريقة عمل حلقات الجودة [6]

6-3 متطلبات التطبيق الناجح لحلقات الجودة :

إن التطبيق الناجح لفكرة حلقات الجودة يحتاج الى توفير مجموعة من المتطلبات والقيام بعدد من الإجراءات التي تجعل المتطوعين من كلا الموظفين أو المشرفين يتعاطون بإيجابية وراحة مع هذا البرنامج وهي[13]

1-6-3 التمكين :

تأتي أهمية تمكين العاملين من التزايد المستمر في أهمية العنصر البشري في المنظمات المعاصرة، الأمر الذي دفع المنظمات إلى التحول من منظمات الأوامر والتحكم ، إلى المنظمات الممكّنة لمواكبة هذا التطور في أهمية العنصر البشري ومنحهم القدرة على التصرف الفوري

لحل المشاكل أو اغتنام الفرص التي يواجهونها من خلال احتكاكهم المباشر في العمل . هناك عدد من المفاهيم والإجراءات الضرورية في سبيل الوصول إلى التطبيق الناجح لحلقات الجودة والتي تخلق المناخ المناسب ولها الأثر الايجابي على الموظفين والمشرفين المنخرطين في هذا البرنامج

ويمكن **تعريف التمكين** على الشكل التالي:

هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم و اتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم، وتعزيزهم بنظام فعال للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها، ودعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية لها والمناخ الملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً، والثقة فيهم.

إن تمكين العاملين يعتمد على تحقيق الملكية النفسية للعامل حيث يشعر الموظف أنه أحد ملاك المنظمة وأن نجاحه يتم من نجاح المنظمة، ويتم ذلك من خلال إكساب العاملين المقدرة على اتخاذ القرار دون الرجوع لرؤسائهم وتوفير الظروف المواتية لجعل الموظفين يساهموا في تحقيق التحسين المستمر .

إن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل:

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات إلى المرؤوسين.
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة.
- وجود نظام موضوعي لتقويم الأداء.
- وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم.
- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.
- تدريب العاملين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم .

وبالتالي نلاحظ الأثر الكبير الذي تحققه الإدارة في نجاح سياسة التمكين من خلال توفير روح التعاون والتشارك مع العاملين وتوفير الدعم الكافي من معلومات وبرامج للتدريب، ولكن السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو ما هي الأسباب التي تدفع الإدارة إلى إتباع سياسة تمكين العاملين ؟

- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، و خاصة الموارد البشرية، لمواجهة المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرار.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم .

نلاحظ من الأسباب السابقة أن تمكين العاملين يحقق العديد من الفوائد سواء كانت للمنظمة والإدارة أم للأفراد ممن تم تمكينهم في المنظمة وذلك على الشكل التالي:

بالنسبة للعاملين : يُمكّن العاملين من إثبات ذاتهم في المنظمة ويترك المجال لهم لاستخدام طاقاتهم وإبراز مواهبهم وإبداعاتهم.

أما بالنسبة للإدارة : فإن التمكين يمنح الإدارة الفرصة والوقت للاهتمام بالأمور الأكثر تعقيداً، كما أن التمكين يحقق سرعة في تنفيذ طلبات المتعاملين مع المنظمة، طالما أن الموظف لن يحتاج إلى الرجوع في كل صغيرة وكبيرة للإدارة .

2-6-3 اندماج العاملين .

إن اندماج العاملين يمثل مرحلة متقدمة من مشاركة العاملين حيث يشعر العامل بأنه أكثر التصاقاً وقرباً من أهداف المنظمة، كما أنه يزيد من مساهمة الأفراد في حل المشكلات والتحسين المستمر بهدف تحقيق نجاح المنظمة.

لقد أثبتت العديد من الدراسات أن اندماج العاملين يزيد من الرضا الوظيفي لديهم، ولهذا السبب يقع على عاتق الإدارة تشجيع العاملين لأداء أدوارهم بفاعليةٍ أكبر ورفع روحهم المعنوية من خلال دمجهم في المنظمة وجعلهم يدركون مدى أهميتهم بالنسبة للمنظمة ومدى احترام المنظمة لهم.

إن اندماج العاملين يحقق عدد من الفوائد يمكن توضيحها على الشكل التالي:

- دقة تحديد الأهداف، بسبب قرب العاملين من ميدان العمل بشكل أكبر من الإدارة ذاتها.

♦ الالتزام من قبل العاملين في تحقيق الأهداف طالما أنهم قاموا بوضعها بأنفسهم أو شاركوا في وضعها.

♦ يشكل الاندماج حافز حقيقي في المدى الطويل لأن الموظف يسعى لنيل احترام مديريه وإثبات أنه يمثل جزء من فريق يسعى لتحقيق أهداف عامة ، وهذا ما لا يمكن تحقيقه من خلال الحوافز المادية والتي تحقق أثر قصير الأجل.

♦ إن الاندماج يحقق التنفيذ الأمثل للخطط و الأهداف لأنه يحقق اندماج كافة العاملين وخاصة العاملين التنفيذيين في أسفل الهرم التنظيمي، إن نجاح الإدارة في التفعيل الأمثل لسياسة اندماج العاملين يتطلب معاملة الموظفين باحترام والاستماع إلى وجهات نظرهم و إزالة عوائق الاتصال مع المرؤوسين، ودفع مستويات اتخاذ القرار إلى المستويات التنفيذية قدر الإمكان، بالإضافة إلى تفعيل دور فرق العمل وحلقات الجودة لحل مشاكل العمل ومناقشتها مع المديرين.

3-6-3 عمل الفريق .

للعمل الجماعي كفريق دور رئيسي في نجاح عمل حلقة الجودة من جهة انه يساهم في تبادل الآراء والأفكار وتجميعها بطريقة تسهل تشخيص المشكلات ويجعل الحلول المقترحة اكثر نجاعة .

4-6-3 التدريب .

تعتمد حلقات الجودة على تدريب العاملين من خلال ما يعرف بورش العمل ، حيث يتم تصميم برامج تدريب تمتد لعدد من الأسابيع من قبل الميسر، يحضر فيها العامل جلسة كل أسبوع تدور حول موضوع معين ويتم إعطاء العامل مثال عملي في نهاية الجلسة لمعرفة مقدار فهمه لما تم تعلمه في الجلسة.

ترتيبها كما يلي :

1- قوائم الفحص .

2- مخطط "باريتو" .

3- العصف الذهني .

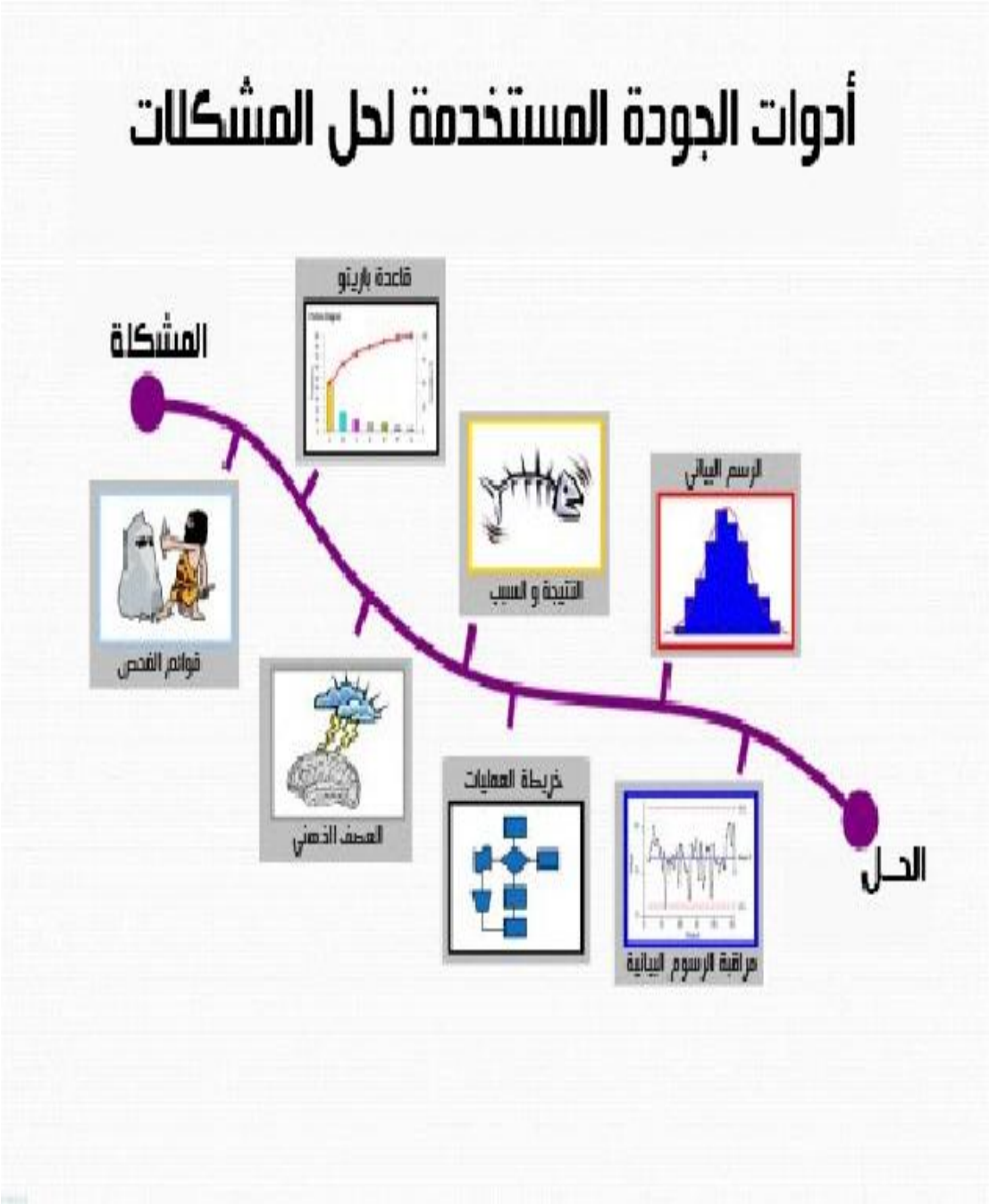
4- تحليل علاقة السبب بالنتيجة .

5- أسلوب الخرائط الانسيابية .

6- أسلوب الرسم البياني الانتشاري .

7- مدرج التكرار .

8- لوحات ضبط الجودة .



شكل رقم (3-3) :أدوات الجودة المستخدمة لحل المشكلات في برنامج حلقات الجودة.[14]

3-6-5 الحوافز.

إن الحوافز تعتبر المفتاح الأساسي الذي يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم ، والقيام بها بشكل طوعي، كما أنها تؤثر في الهدف الذي يدفع العامل لأداء عمله حيث أنها تنقله من القيام بالعمل

لمجرد كسب الرزق إلى إنجاز العمل لأنه يشعر بدوره ومشاركته في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة مهما كان دوره .

إن الحافز الأكبر الذي يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم هو إدراك و تقدير الإدارة لما ينجزه العامل ، بالإضافة إلى كلٍ من برامج التدريب التي تزيد من رغبة العاملين بالعمل . كما أن قيام أعضاء الحلقة بعرض حلول المشاكل التي يواجهونها أمام الإدارة و جميع أعضاء المنظمة والحلقات الأخرى يعتبر أيضاً حافز لأفراد الحلقة وتكريماً لجهودهم، كما أنه حافز للحلقات الأخرى.

التوافق ما بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد يعتبر أيضاً حافز قوي لأداء الأعمال.الانتماء للفريق يعتبر حافز قوي لتحقيق أهداف الفريق والمنظمة طالما أنهم يعملون بروح الفريق .

توفر مناخ الإبداع الذي يشجع العاملين على الابتكار، وإيجاد الحلول للمشاكل ، والنظر إليها على أنها فرص للتطوير والتحسين، وليست نقاط ضعف.

يجب أيضاً التركيز على الجانب المادي وتقديم حوافز تتناسب مع الوضع الاقتصادي للعامل.

3-6-6الاتصالات.

تعتبرالاتصالات على درجة عالية من الأهمية سواءً داخل الحلقة الواحدة أو بين الحلقات بين بعضها البعض ومع المستويات المختلفة، حيث تقوم لجنة القيادة بتوصيل الأولويات للعاملين بالحلقة، ويقوم أعضاء فريق حلقة الجودة بالتواصل فيما بينهم ، كما تقدم فرق حلقات الجودة بتقديم حل المشاكل وتوصياتها للإدارة .[9]

3-6-7 دعم الإدارة .

أيا كنت مهارة فريق حلقة الجودة فمن الصعب ان ينجح إلا إذا دعمت الإدارة بصفة خاصة والمؤسسة أو التنظيم بصفة عامة جهوده ، ابتداء من تمكين العاملين و إعداد برامج التدريب الضرورية لعملهم، كذلك توفير الحوافز المادية والمعنوية وتحقيق اندماج العاملين. وبالتالي قيام الإدارة بأي تقصير في تأمين هذه الاحتياجات سينعكس مباشرة على نتائج وجهود حلقة الجودة.

أما الأدوار الأساسية للإدارة العليا فهي إقناع جميع العاملين في المنظمة بأهمية الالتزام بإدارة الجودة الشاملة والانضمام لحلقات الجودة ، وزيادة الدعم الملموس سواءً من خلال حضور بعض فعاليات الحلقة أو من خلال النشرات . كذلك تخصيص الدعم المالي الكافي، والترويج للحلقة وجعلها مثَل يمكن لباقي الأفراد الاقتداء به .

7-3 الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة:[1]

دائرة الجودة لديها الهيكل التنظيمي المناسب لأدائها بكفاءة وفعالية . انها تختلف من صناعة إلى أخرى ، من منظمة إلى أخرى. ولكن من المفيد أن يكون لها إطار عمل أساسي كنموذج.

الهيكل التنظيمي لحلقة الجودة يتكون من العناصر التالية[1][15] :

- **الإدارة العليا** :

الدعم الواضح والحقيقي من الإدارة العليا للمؤسسة أو الشركة شيء أساسي لنجاح حلقات الجودة. والدوائر ليست سوى جزء من سياسة مؤسسية تذهب إلى أبعد من الدوائر أنفسهم. دور الإدارة العليا في دوائر الجودة لديه سبعة جوانب حيوية هي [1][16]:

1- وضع السياسات والخطط للشركة .

العديد من القائمين في الإدارات العليا يعتقدون أن موافقتهم على قيام حلقات الجودة من غير أن تحضي بأي اهتمام إضافي ، هو شيء كافي لينتهي هذا البرنامج بالفشل .

الإدارات المختلفة ربما لها وجهة نظر مختلفة لحقيقة حلقات الجودة ، والفهم الواضح من قبلهم شيء أساسي حيث ان هناك اختلافات حول التوقيت المناسب للبدء في عمل الحلقة، والوقت الذي سيحدد للقيام بنشاطها ، وللعدد الحلقات التي سيبدأ بها .

أخد القرارات حول هذه الأمور سوف تكون بالفعل تأسيس لسياسة الشركة ، والذي ينبغي أن يكون مبني على القرار الجماعي لمجلس الإدارة .

2- ضبط غايات وأهداف الشركة .

من الضروري أن تكون الإدارة العليا أكثر تحديدا في علاقتها مع كل الوظائف والإدارات ، ولذا يجب أن يتم تحديد الغايات والأهداف لكل منها من الناحية المثالية، وفي أثناء المضي قدما نحو الأسفل خلال تنظيم كل مستوى من مستويات الإدارة ينبغي أن تكون أكثر تحديدا حول هذه الأهداف والغايات.

الإدارة العليا هي المسئولة عن وضع السياسة العامة، ومع ذلك من مسؤولية الإدارة العليا تفسير السياسات فيما يتعلق بإداراتها وأقسامها . كل مستوى لاحق إلى الأسفل يجب إجراء نفس العملية معه على طول الطريق وصولا إلى الموظف المباشر.[1]

3- التزام الإدارة .

ومما لا شك فيه، أن أكثر البرامج نجاحا هي تلك التي يكون فيها العضو المنتدب والمديرين الآخرين لهم اهتماما نشطا على المدى الطويل ببرنامج حلقات الجودة ، حيث يحضرون الاجتماعات، ويطرحون الأسئلة حول الحلقات في اجتماعات الإدارة، ويطلبون الجلوس في العروض المقدمة من الحلقة.

4- توزيع الموارد .

للموارد اعتبارات عند حلقات الجودة يمكن تلخيصها بالاتي:

أ- التكلفة .

ب- القوة العاملة .

ج- المرافق .

د- المواد والمعدات .

5- المراقبة .

رصد برنامج حلقة على فترات منتظمة ، يعطي المستويات الدنية من الإدارة أوضح مؤشر ممكن عن الأهمية التي تعلق على الدوائر من قبل رؤسائهم.

6- التدقيق .

التدقيق من قبل رئيس الشركة لكل نشاط في إطار ضبط الجودة هو عنصر أساسي في نجاح المفهوم . ليس فقط أنها تعطي الارتياح للإدارة العليا أن سياساتها يجري تنفيذها وتعمل. ولكن ذلك يبعث برسالة إلى الموظفين على جميع المستويات أن الإدارة العليا مهتمة ، وتعي تماما ما يجري .

7- الدعم .

ضغوط العمل والإنتاج وبعض المشاكل الأخرى قد تجعل بعض المديرين حساسين إلى الوقت المقضي في فعاليات حلقة الجودة هذا قد يكون مدعاة لتعليق بعض الأنشطة أو أنهم لا يبدون اهتماما لنشاط الحلقة. لمثل هذه الحالات دعم الإدارة العليا سيكون حاسما.

❖ **اللجنة التوجيهية** :

. لضمان ردود إيجابية على جميع المستويات اتجاه برنامج حلقات الجودة ، سيكون من الضروري تقديم عروض لرفع الوعي عند الإدارة العليا والإدارة الوسطى، والمختصين والمشرفين.[1][17] على افتراض أن رد الفعل العام هو إيجابي، وأنه لا توجد اعتراضات كبيرة، فمن الممكن بعد ذلك وضع خطة عمل لوضع برنامج حلقات الجودة.

وجميع هذه المهام والأعمال سيتم تنفيذها من قبل اللجنة التوجيهية .

بعض المنظمات تفضل استخدام مصطلح "مجموعة الدعم "، على الرغم من أن المصطلح السابق هو أكثر شيوعا . يمكن للجنة التوجيهية إن تأسست بشكل صحيح وبفاعلية جيدة ، من خلق حالة إجماع ضرورية لتطوير برنامج حلقات جودة صحيح . وهذا يتأتى من خلال أنها:

- تبني الجسور مع كل الوظائف و المستويات بالمؤسسة .
- أن تظهر الاستمرارية و الالتزام .
- تعطي الثقة للآخرين من خلال إمكانية الوصول والتواصل مع الأعضاء.

كما أن مسؤوليات اللجنة التوجيهية يمكن آن تدرج في 16 فئة منفصلة هي:

1- التخطيط المؤسسي وتقييم سياسة الشركات .

ذلك لغرض تشجيع نشاطات حلقات الجودة عند كل المستويات في المؤسسة .

2- عمل السياسة العامة لحلقة الجودة .

تأسيس السياسات والمبادئ التوجيهية لأنشطة الحلقة سيكون النشاط الأكثر كثافة في اللجنة التوجيهية التي تشكل حديثا .[1][18]

بعض الأسئلة كتخصيص الموارد على مستوى الشركة ، ومستوى الحلقة ، و أين المكان الذي سيستقبل الاجتماعات ،الخ ،من البنود التي تتطلب قرار يبث فيها .

3- مراجعة السياسات .

من غير المرجح أن السياسات العامة ستكون مثالية تماما ، وهذه القضايا لابد ان تنشأ من أعضاء اللجنة التوجيهية نفسها أو من بعض الموظفين الآخرين .

4- القيود .

قد يكون هناك أسباب خاصة التي قد تجعل الشركات ترغب في إضافة المزيد من القيود ، والتي ينبغي النظر فيها من قبل اللجنة التوجيهية.

ومن المهم جدا لمثل هذه القيود أن تفهم من قبل أعضاء الحلقة المحتملين من قبل ان يتلقوا الدعوة للتعاطي مع الحلقة .

5- توفير الدعم للميسر.

اللجنة التوجيهية هي مصدر الدعم الرئيسي للمسهل ، خصوصا في الشركات التي تعاني فيها هذه البرامج من المزاحمة والمنافسة بين الإدارات فهنا دعم اللجنة التوجيهية هو الفارق بين النجاح والفشل .

6- التوجيه .

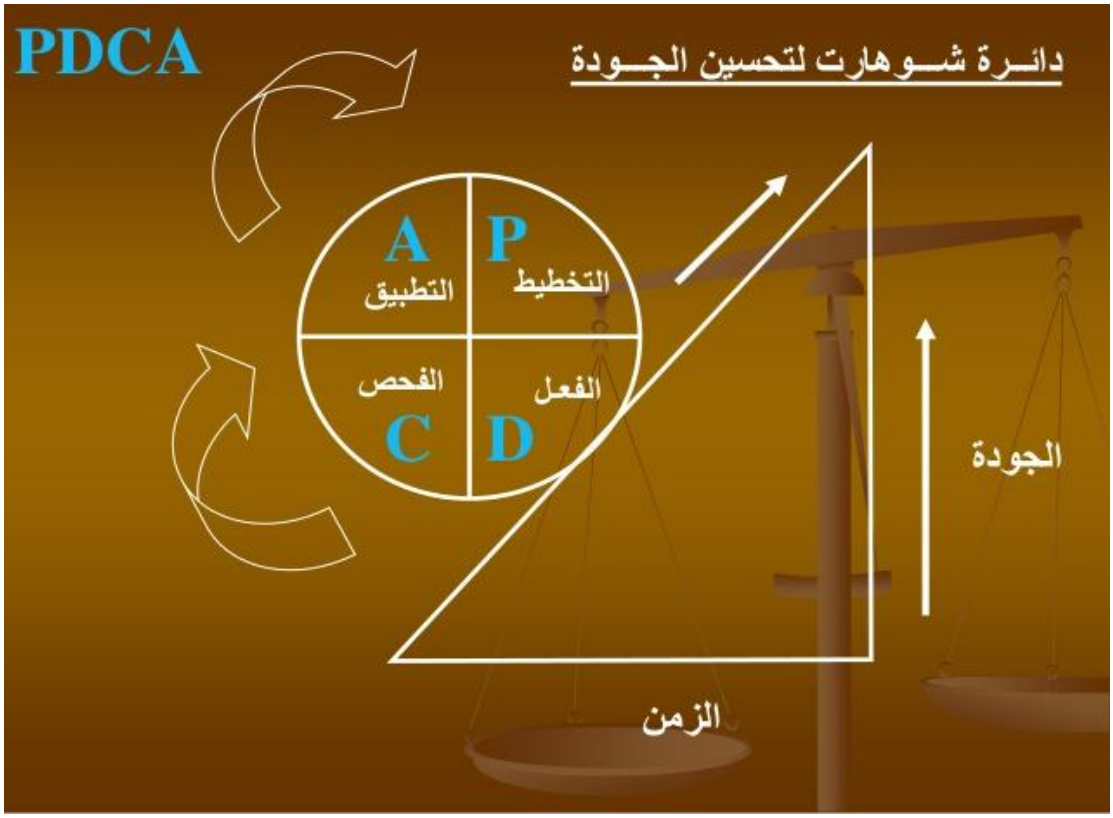
في بعض الأحيان نمط أو سير العمل بالمؤسسة قد يضغط باتجاه تعليق نشاطات الحلقة وفي هذه الحالة يحتاج المدراء للتوجيهات من اللجنة التوجيهية بشأن هذه المسائل ومتى يكون هذا الإجراء مقبولا .

7- الاستمرارية .

بعض الشركات لديها لجان توجيهيه نشطة ومتفاعلة مع الحلقة ، إلا انه في بعضها الأخر لجان دعم تداهن الميسر لاسيما إذا كانت له شخصية مؤثرة ، وهذا يعرضها لمواجهة المصاعب في حالة فقدان الميسر فجأة لأي سبب كان ، حيث لا يجب أن يسمح بأن يبقى الميسر هو محور نشاطات الحلقة ولا يمكن تفادي هذا إلا بوجود لجنة توجيهية فاعلة ونشطة .

8- الرصد والمراقبة.

دائرة "شوهارت" للجودة [التخطيط - الفعل- الفحص- التطبيق] الموضحة بالشكل (2-4) لا تقل أهميه في أنشطة الحلقة من أي شيء آخر .



شكل (3-4) دائرة " شوهارت " لتحسين الجودة .[19]

مع تطور برنامج الحلقة ، كل حلقة تتطور بالخصائص الفطرية الخاصة بها، سوف يكون نهاية كل حلقة مختلفا عن نهاية أي حلقة أخرى . إذا كان عمل بعض الحلقات تبدو أفضل من غيرها، عندها يمكن أخذ الدرس الذي يمكن تعلمه من الحلقات الأكثر إثارة للإعجاب ونقلها إلى الآخرين . لجنة الدعم عليها الاستعداد لزيارة شركات أخرى ومقارنة نهجها . بهذه الطريقة كل شخص يمكن أن يستفيد من خبرة شخص أخر.

9- إدارة العروض المنجزة من حلقات الجودة في إطار مشاريعها .

يعتبر الذروة في كل مخرجات العمل من قبل مشروع حلقات الجودة . حين يحقق الأعضاء النجاح فإنهم سيكونون فخورين بإنجازهم وسيرغبون في عرض ما قاموا بعمله .

في الغالب تقدم هذه العروض إلى من تعنيهم التوصيات مباشرة . وبعض الأحيان تكون فكرة جيدة لو سمح بعرض مشروعات معينة على لجنة الدعم .

10- الدعاية.

يمكن النظر لهذا الموضوع تحت عنوانين داخلي وخارجي :

الداخلي ، فإنه سيتم النظر في أهمية الدعاية على حد سواء كما يعني إعطاء مزيد من الدوائر التحفيز من خلال نشر إنجازاتهم وكوسيلة لتشجيع الآخرين للمشاركة .

الخارجي ، قد ترى لجنة الدعم قيمة في الإعلان عن الدعم لدوائر الجودة كوسيلة لتعزيز سمعة اللجان الخاصة في السوق .

11- الاهتمام الخاص .

على أعضاء لجنة الدعم أنفسهم بدل كل جهد ومسعى ممكن للاهتمام بشكل فعال في أنشطة الحلقة .هذا يعني انه بالإضافة إلى حضور الاجتماعات العادية للجنة الدعم ، عليهم في بعض الأحيان طلب حضور اجتماعات وعروض الحلقة ، إن القيام بذلك بالإضافة لكونه يعطي أعضاء لجنة الدعم فكرة عن صحة وحيوية البرنامج لكن أيضا يبرهن للحلقات مدى اهتمام لجنة الدعم بنشاطاتهم .

12- المكافأة .

حلقات الجودة من الممكن مكافئتها بعدة طرق ، ولعل أحدها تقديم بعض الحوافز المالية للاقتراحات ذات الفائدة .[1][11]

13- التخمين .

مما لا شك فيه أنه في فترات الركود قد تفشل بعض برامج الحلقات ببساطة لأن الشركات نفسها تزول من الوجود. لكن، وبصرف النظر عن هذه المواقف الدرامية قد ثبت أن برامج الحلقات المصممة جيدا تكون متماسكة حتى مع تكرار الأزمات .

14- التقدير .

ينبغي أن تكون لجنة التوجيه دائما منتبهة إلى أهمية التأكد من أن جميع الحلقات تتلقى الاعتراف الكافي بإنجازاتها . حيث أن هذا مهم من ناحية الحفاظ على البرنامج في جو صحي .

15- الاتصال .

عدم وجود برنامج دائرة بمعزل عن أنشطة الشركة الأخرى، والبعض منها قد تتداخل في عمل الدوائر. في سياق التطوير التنظيمي، قد يكون من الضروري لجنة توجيهية دائرة الجودة إلى

التفاعل مع الجماعات الأخرى المعنية مع مفاهيم أخرى مثل أنشطة فريق العمل وفريق المشروع من أجل إنتاج برنامج متكامل .

16- التنمية .

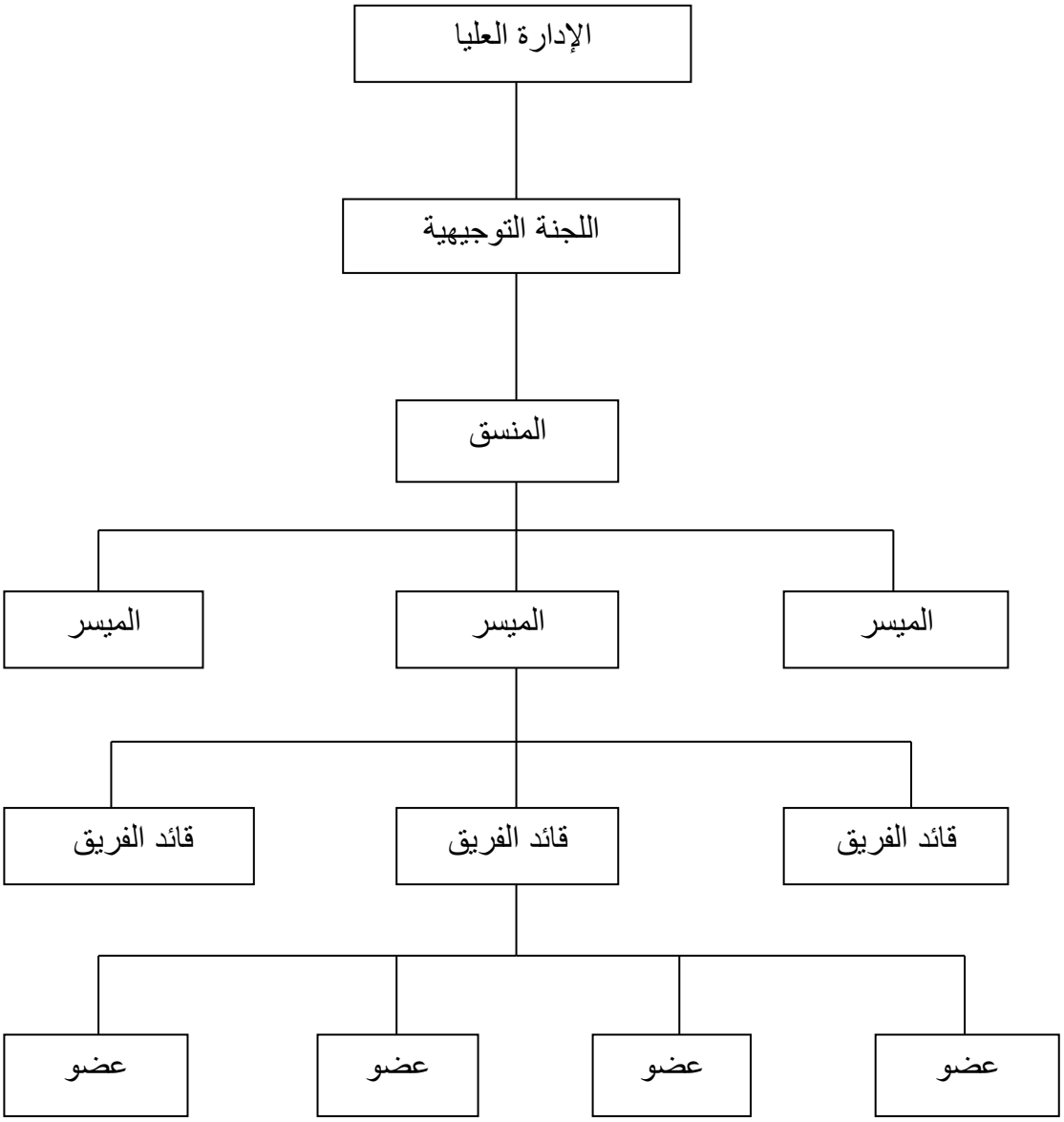
مع تطور البرنامج . سوف تصبح له في نهاية المطاف أكثر وأكثر تأثيرا على أنشطة أخرى. التأثير من حلقات الجودة يمكن أن يتحقق عندما تصبح الحلقات جزءا لا يتجزأ من أنشطة الشركة من هنا يمكن للجنة التوجيهية أن تلعب دورا هاما للغاية في تشجيع هذه التطورات.

اغلب الشركات تنشئ حلقات الجودة بهيكلية معينة كما هو موضح بالشكل رقم (2-5) بينما في شمال أمريكيا تكون لها هيكلية كما هو موضح بالشكل (2-6):

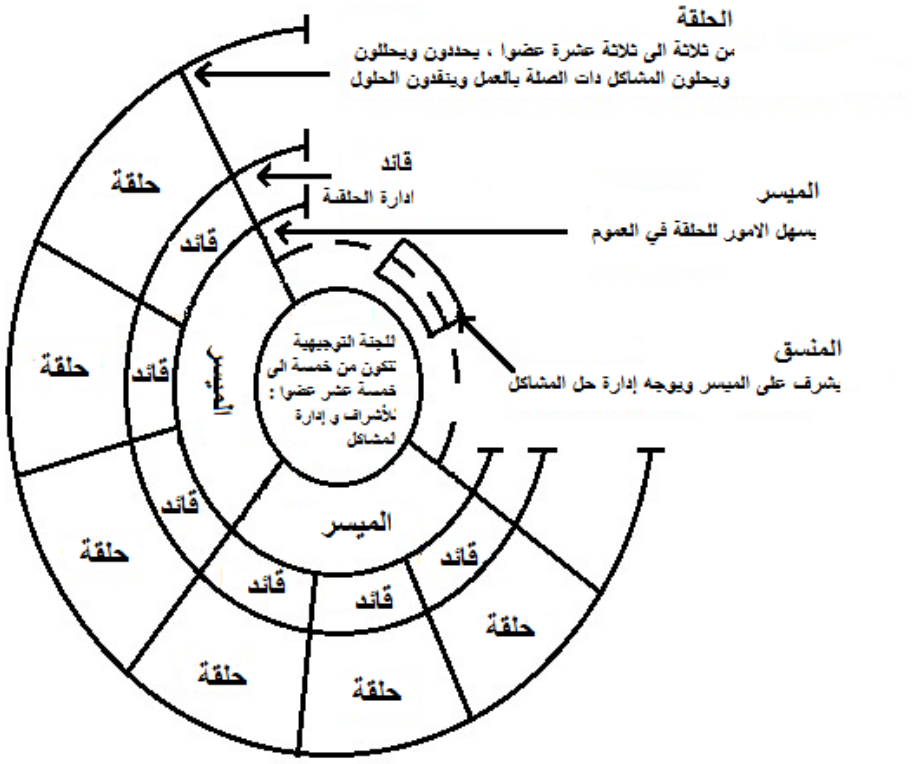
- **المنسق** :

قبل بدء برنامج حلقة الجودة ، سيكون من الضروري تعيين منسق . هذا الشخص سوف يصبح محور العجلة ومركز الثقل للأنشطة الدائرة . حيث انه سيكون بالتالي عضوا في اللجنة التوجيهية. وفي معظم الحالات ستكون اللجان التوجيهية المصدر الرئيسي للمعلومات والمشورة بشأن أنشطة الدائرة.

المنسق يحتاج أن يقضي قرابة الثلاثة ساعات على مدار الأسبوع لكل حلقة ، خاصة في المراحل المبكرة من عمل الحلقة. هذا يعني أن المنسق الواحد يستطيع على الأكثر قيادة خمسة عشرة حلقة ذلك مع النظر في أن بعض الدوائر الأكثر نضجا سوف تحتاج وقتا أقل من الأحدث منها .



شكل رقم (3-5):الهيكل التنظيمي العادي لحلقات الجودة .[1]



شكل رقم (3-6): الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة الخاص بشمال أمريكيا.[1]

اختيار المنسق:

إذا أمكن توظيف هدا الشخص من داخل المنظمة ومن الذين يحضون باحترام وثقة الناس في كل المستويات بالمنظمة مع مراعاة أن يمتلكوا أغلب الصفات التالية :

1- الحماسة .

2- التأثير .

3- الاحترام .

4- الخبرة في عمليات الشركة .

5- التدريب على المهارات .

6- البراعة .

7- توافر بدوام كامل .

مواصفات عمل المنسق:

لأن أمر تعيين منسق هو أمر جديد نسبيا. لذا أنتجت القليل جدا من المؤسسات مواصفات لدور هذه الوظيفة . وقد تم حديثا استخدام الأفكار التالية :

1- التنظيم .

2- الاتصالات.

3- التدريب .

4- المسؤولية .

5- الدعاية .

6- التعامل مع الاضطرابات التي تواجه الحلقة .

7- تطوير البرامج .

❖ **الميسر** :

دور الميسر هو أيضا مهم جدا لنجاح دوائر الجودة . الميسرين عادة ما يأتون من صفوف الإدارات الوسطى وهو من المتطوعين أيضا .[1]

قرار تعيين الميسر هو عادة احد أول الخطوات الايجابية التي من الممكن آن تتخذها لجنة الدعم في هدا الخصوص ، حيث يشير إلى مستوى التزامها ويعطي دفع لبرنامج حلقات الجودة .

اختيار الميسر:

بالإضافة إلى بعض العوامل التي أخذت في الاعتبار في اختيار المنسق هناك بعض النقاط التي يجب آن توجد في الشخص الذي يرغب في العمل كميسر؟

1- الشخص الذي له القدرة على مساعدة أعضاء الحلقة لاكتساب المهارات المساعدة .

2- يمكنه القيام بدور الاستشاري بطريقة جيدة

3- باستطاعته تحسين العلاقة بين قادة و أعضاء الحلقة .

مهمة الميسر:

أ- العمل على جعل الحلقة مستقلة عنه في أسرع وقت ممكن .

ب- له دور حيوي في تقديم الملاحظات في قضايا عمل الفريق الداخلية ، أو عن أداءها في اختيار المهام .

ج- للتأكد من أن قائد الحلقة يتطور في كل من الكفاءة والثقة في قيادة الجماعة هنا الميسر يستطيع المساعدة بمناقشة الخطة معه قبل آن يجتمع الفريق ، كذلك قائد المجموعة والميسر يقرران ما جدول الأعمال المفصل للاجتماع المقبل لحلقة الجودة .

د- العمل على كسر الجليد بين القادة و الأعضاء. سواء المديرين أو الموظفين لدعم البرنامج. هنا يحتاج كل ميسر إلى تكوين فكرة عن ردة الفعل على الحلقات من قبل مديري المستويات الوسطى الأخرى. وحول الردود والافتراضات التي أدلى بها أعضاء الدوائر فيما يتعلق بالإدارة.

ه- يطلع بدور في المساعدة في عمل الترتيبات الضرورية للحلقة من دون آن يقع في فخ عمل كل الترتيبات لوحدة . إن عمل الميسر يعد حيويا لتأسيس الأرضية التي تنطلق منها حلقات الجودة .

❖ **قائد الحلقة :**

هو من نواحي كثيرة النقطة المركزية لحلقات الجودة . وهو في موضع مثالي لقيادة الفريق و تطوير المهارات اللازمة سواء في نفسه وفي أعضاء الحلقة .[1] كما يحتاج رئيس الحلقة لتطوير كفاءته وثقته في قيادة الفريق وفي بناء مهارات حل المشاكل . لهذا فهو يتلقى التدريب في مهارات منهجية لحل المشاكل . و لديه أدوات متاحة بسهولة للمراجعة وإعادة النظر في أي وقت .

مهام قائد الحلقة:

1- التأكد من أن الأعضاء يشعرون بالراحة مع المجموعة .

2- القائد يحتاج إلى أن يكون مستشعر لاحتياجات أعضاء الحلقة و المساعدة في تنمية توقعاتهم ولكن بواقعية .

3- التأكد من أن غرفة الاجتماع متاحة وجاهزة لانعقاد حلقة الجودة .

4- تصور النخبوية الذي قد يأتي من أعضاء الفريق يجب ان لا يكون له مكان والقائد يجب ان يكبحه سريعا . وهدا يتأتى بطريقتين :

أولا : عمل حلقة الجودة يجب ان لا يكون بأي طريقة سريا، وخصوصا العمل في أثناء عقد الحلقة يكون الاطلاع عليه متاح للجميع .

ثانيا:عن طريق إعطاء الانطباع لأعضاء الفريق انه لا يفرق بين احد منهم .

في المحصلة مهمة قائد الفريق هي تنمية فريق فعال لحل المشاكل و التأكد من توفير بيئة عمل مريحة له .

❖ **أعضاء الحلقة :**

الأعضاء هم شريان الحياة لحلقات الجودة .وعليهم حضور كل الاجتماعات لأقصى حد ممكن و تقديم الاقتراحات والأفكار ، والمشاركة بفاعلية في عمليات الفريق .

3-8 تطبيق حلقات الجودة :

قبل البدء في التطبيق لابد من السعي في خلق البيئة المناسبة التي داخل المؤسسة التي تتبنى وتحتضن الأفكار والأساليب الجديدة في الإدارة ، وتجعل الأفراد في كافة المستويات الإدارية متقبلين لحدوث التغيير .

ومن خلال هذا النهج تعتمد اللجنة التوجيهية خطة للدعاية لفلسفة ومفهوم حلقات الجودة بالأساليب والأدوات المتاحة داخل المؤسسة حيث ان فهم وإدراك العاملين يكون حافز للبعض للتطوع و الانضمام لحلقات الجودة .

تقوم اللجنة التوجيهية باختيار الميسرين والذين عادة ما يأتون من صفوف الإدارة الوسطى وفي الأثناء تقوم الإدارة بتعيين المنسقين وإن أمكن من داخل المؤسسة وحيث أن المنسق سيصبح احد أعضاء اللجنة التوجيهية يقوم بالتعاون مع الميسرين الذين هم تحث اشرافة بتحديد سياسة وأهداف حلقات الجودة ويسعون إلى دعم وموافقة الإدارة في ذلك .

يقوم الميسر من خلال الاجتماع الأول بالاجتماع مع المتطوعين في حلقة الجودة ويتم تحديد اسم لهذه الحلقة واختيار قائد للحلقة يقوم بإدارة اجتماعاتهم . كما يجب ان لا يغفل المشرفون على

تطبيق برنامج حلقات الجودة على أن يكون لها التنظيم الفاعل، والذي يتطلب ان يضم الفريق مجموعة من الأعضاء منهم : [2]

1- واحد أو أكثر من الأعضاء المسئولين بشكل مباشر عن العمل المنجز.

2 - واحد أو أكثر من الزبائن المتلقين لفوائد العمل.

3 - واحد أو أكثر من المجهزين الذين يزودون العمل بالمواد.

4 - أحد أعضاء الإدارة.

5 - واحد أو أكثر من الخبراء في مجال حل المشكلات والقيام بالتحسينات.

ينظم الميسر بالتعاون مع المنسق برنامج تدريب حلقات الجودة واجتماعاتها الأسبوعية، كما أنه يقوم بترتيب عمليات جمع المعلومات المناسبة وتداولها ، ومراقبة عملية التقدم التي تحرزها الحلقة.

بعد انتهاء الحلقة من انجاز المهمة الموكلة إليها يقوم الميسر بالترتيب لعرض تجريبي بحضور رؤساء الأقسام لمنح أعضاء الحلقة فرصة الاعتياد على التحدث أمام الجميع، كذلك ليتمكن الميسر من إجراء التعديلات التي تشير إليها إدارات الأقسام . و بهذا يصبح أعضاء الحلقة جاهزين لعرض ما توصلوا إليه من نتائج أمام جميع أعضاء المنظمة ، ابتداء من أعضاء الإدارة العليا و مديري الأقسام، وصولاً إلى أفراد المنظمة المحتمل تشكيلهم لحلقات الجودة مستقبلاً.

9-3 عوامل فشل ونجاح حلقات الجودة:[4]

انتشرت حلقات الجودة انتشارا واسعا في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وحققت نجاحا كبيرا الا أن هناك مجموعه من العوامل التي أدت إلى فشل بعض الحلقات ، في تحقيق أهدافها لذلك تم إجراء العديد من الدراسات من اجل تقديم التوصيات التي تساعد حلقات الجودة على تحقيق أهدافها .

1-9-3 أسباب فشل برنامج حلقات الجودة:

قام العالم (Dessler) سنة 1983 بتحديد مجموعه من المشكلات التي واجهت أسلوب حلقات الجودة ومنعت تلك الحلقات من تحديد أهدافها ، من أهمها :

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

2- عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومقترحات العمال .

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

4- قيام أفراد الحلقة بالتصدي لحل مشاكل من الصعب حلها من خلالهم ، بل تستدعي وجود مختصين .

5- انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة ، كتعارضها مع جداول الإنتاج أو العمل بالنسبة للأعضاء .

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

3-9-2 مقومات نجاح برنامج حلقات الجودة :

حتى تستطيع حلقات الجودة تحقيق أهدافها يجب مواجهة أسباب الفشل السابقة ، حيث قدم كل من (Crocker , Carneyand chin) مجموعة من التوصيات أهمها:

1- اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع فكرة حلقات الجودة .

2- تعليم العاملين فلسفة النظام الجديد وطريقة العمل داخله .

3- الاختيار الناجح لأعضاء الحلقات ومنسقي الحلقات .

4- إجراء تدريب بشكل دائم لأعضاء المجموعات على أساليب تشخيص وتحليل المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها .

5- تعيين الوقت المناسب لالتقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم وإن كانت اللقاءات تتم عادة خارج أوقات الدوام الرسمي ولكن بصورة منتظمة .

6- إلتزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح فكرة حلقات الجودة .

تطبيق حلقة جودة تجريبية كحالة دراسية

4-1مقدمة:

هذا الفصل هو محطة مهمة في مشوار انجاز البحث ،حيث يتم فيه التطبيق العملي لحلقة جودة تجريبية من النوع العابرة للوظائف ، بعضوية أربعه متطوعين من مختلف إدارات الشركة بالإضافة إلى الباحث ، الذي قام بدور الميسر في برنامج الحلقة و كذلك قام بالإشراف على البرنامج التدريبي المتعلق باستخدام أدوات ضبط الجودة ، تلا ذلك عقد عدد من الاجتماعات ثم فيها التطبيق المباشر من فريق حلقة الجودة لهذه الأدوات على مجموعة من المشاكل المختلفة التي تواجه العمل في البيئة الداخلية والخارجية للشركة ، وفي نهاية هذا الفصل يتم عرض نتائج هذا التطبيق العملي لحلقة الجودة والتي هي نتاج المعايشة المباشرة من قبل الباحث لمجتمع وعينة البحث .

4-2 الاجتماع التحضيري لحلقات الجودة

استجابة للدعوة الموضحة بملحق البحث ، و الموجهة لكل موظفي الإدارات والأقسام بشركة المدائن العقارية للمقاولات والاستثمار العقاري ، للتطوع في تشكيل حلقة جودة تجريبية عابرة للإدارات والأقسام بإدارة التخطيط و الاستثمار ، قام الباحث بالاجتماع مع المتطوعين المذكورين بالجدول (2-1) بالتنسيق والتعاون مع رئيس مكتب الجودة، واتفقوا على اختيار قائد لهذه الحلقة وهو الأستاذ **المختار علي ضو .**

وقد اتفق الميسر مع أعضاء الحلقة على تخصيص اجتماع لكل تدريب على أسلوب من أساليب ضبط الجودة ، يتم في هذا الاجتماع التدريب على كيفية التطبيق العملي لبرنامج حلقات الجودة ، وكيفية استخدام اساليب ضبط الجودة في حل المشاكل التي تواجه جودة العمل والإنتاج في إدارة التخطيط والاستثمار احد إدارات شركة المدائن العقارية للمقاولات والاستثمار العقاري .

- في هدا الاجتماع قام الحاضرون بتقديم أنفسهم وباطلاع الحضور على المهام المحددة لهم في عمل الشركة.

- القيام بشرح موجز عن حلقات الجودة من قبل الميسر.

- تعيين الغرض و الهدف من الموضوع.

- وضع اسم للحلقة.

- تعيين وقت محدد للاجتماع.

- عمل توضيح عن البرنامج التدريبي والذي ينبغي أن يشمل التدريب على مواضيع مثل :

- نشأة ومفهوم حلقات الجودة .

- أسلوب العصف الذهني .

- أسلوب قائمة الفحص .

- أسلوب خارطة "باريتو" .

- أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة "أسلوب ايشيكاوا" .

- أسلوب الخرائط الانسيابية .

- عرض الحلول على الإدارة .

4-2-1 التدريب الأول أسلوب العصف الذهني

طور "أليكس أوسبورن" أسلوب استنباط الأفكار في الخمسينات . وكان يطلق عليه أنه "الأب لأسلوب استنباط الأفكار" ، وقد عمل كمدير تنفيذي لشركة دعاية وإعلان أمريكية حيث قام بوضع بعض القواعد(الشروط) الصارمة عند تنفيذ هذا الأسلوب. إن الهدف من وضع هذه القواعد الصارمة تزويد المجموعة بأكبر عدد من الأفكار ومحاولة تفادي كبح أفكار الآخرين ، التي في العادة تظهر من خلال المقابلات الشخصية.

ومن هذه القواعد ما يلي :[19]

1- ليس هناك فكرة سخيفة أو مضحكة ، حيث يجب تشجيع ، أعضاء المجموعة لطرح أفكارهم حتى ولو بدأت ظاهريا كأفكار غير منطقية أو غير عملية.

2- أن يدرك جميع أعضاء المجموعة أن الفكرة المطروحة تخص جميع الأفراد وليست محصورة في شخص معين . وعلى هذا الأساس ، فإنه يجب على أعضاء المجموعة أن يستفيدوا من الأفكار المطروحة وتطويرها بحيث ينتج عنها أفكار أخرى قابلة للتطبيق.

3- ألا يوجه أي نقد للأفكار المطروحة ، حيث آن الهدف الأساس من الاجتماع توليد أفكار وليس عملية تقويم تلك الأفكار.

هناك أنواع مختلفة من أسلوب العصف الذهني :[1]

- الأسلوب الحر:- يقوم الفريق بطرح الأفكار بينما يقوم قائد الحلقة بتدوينها عادة على لوحة عرض بيضاء .

- طريقة حلقة روبين :- فيها يقوم كل عضو حسب دوره لطرح أفكاره ومن تم تدون .

- الأسلوب الدفتري :- وفيها يقوم كل عضو في الحلقة بتدوين أفكاره في مسودة أو ورقة أو رسالة ومن تم يجمعها قائد الحلقة.

تمرين:

ثم توليد المشاكل والعقبات التي تواجه سير عمل شركة المدائن العقارية في ما يخص

ضعف التواصل و انسياب المعلومات بين إدارات الشركة باستخدام أسلوب العصف الذهني فكان التالي :

* التأخر في إنجاز تقرير .

* الإخفاق في إجراء اتصال .

* التغيب عن حضور الاجتماعات .

* الحساسيات بين الموظفين .

* السلبية وضعف المبادرة .

* أسباب قاهرة .

4-2-2التدريب الثاني أسلوب قائمة الفحص

يعد أسلوب قائمة الفحص من الأساليب الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة ، حيث يمتاز بسهولة الفهم ومحاولة الإجابة عن السؤال التالي: كم عدد مرات حدوث ظاهرة معينة خلال فترة زمنية محددة ؟ ويستخدم هدا الأسلوب في جمع وتسجيل بيانات سواء على شكل أرقام أو

أحداث أو صفات بصورة مجدة وثابتة . ويسهم في تنظيم تلك البيانات وفق تصنيفات معينة لتحديد ومعرفة مواقع الخلل في النشاطات ومدى تكراره .

كما يعد هدا الأسلوب من المراحل الأولى التي تنطلق منها عملية تحسين الجودة المستمر، حيث يتم بعد جمع البيانات من خلال هدا الأسلوب البدء في استخدام وتطبيق أساليب إحصائية أخرى ، مثل خريطة "باريتو" و المدرجات التكرارية وخرائط الرسم البياني الانتشاري...إلخ .لذا

يهدف أسلوب قائمة الفحص إلى تحقيق الأهداف التالية :

1- تسهيل عملية جمع البيانات .

2- تنظيم البيانات بطريقة يسهل استخدامها .

3- تخفيض أكبر عدد ممكن من الأخطاء في عملية جمع البيانات .

خطوات تطبيق قائمة الفحص :

1- تحديد الموضوع المراد دراسته ، وذلك من خلال استخدام أسلوب العصف الذهني أو أساليب أخرى .

2- محاولة طرح بعض التساؤلات ذات العلاقة بالموضوع نفسه مثل تحديد الفترة الزمنية والأقسام المشاركة ، وكذلك تكليف مجموعة من الموظفين للقيام بالمهمة ، وأخيرا الاتفاق على كيفية تطبيق الأسلوب ومتابعته .

3- تصميم نموذج قائمة الفحص بطريقة يسهل بها عملية تفريغ البيانات .

4- تدريب مجموعة من الموظفين على عملية جمع البيانات وتفريغها في نموذج قائمة الفحص .

5-البدء في عملية جمع البيانات بطريقة منظمة ودورية .[19]

تمرين:

قام مدير إدارة التخطيط والاستثمار بجمع البيانات عن مسببات مشكلة " ضعف التواصل وانسياب المعلومات وتكرار حدوتها بين إدارات وأقسام الشركة حسب ملاحظاته من خلال ثمانية أسابيع متواصلة ، وتفريغها في نموذج قائمة الفحص الموضحة بالشكل (4-1)

نوع الخطأ / الأسبوع	التأخر في انجاز التقارير	الاخفاق في اجراء اتصال	التغيب عن حضور الاجتماعات	الحساسيات بين الموظفين	السلبيه و ضعف المبادره	أسباب قاهره	المجموع
الأسبوع الأول	I		I	I		I	4
الأسبوع الثاني	I	I	I			I	3
الأسبوع الثالث			I	I		I	5
الأسبوع الرابع	I		II	I	I		3
الأسبوع الخامس			I	II	I		4
الأسبوع السادس		I	II	I			5
الأسبوع السابع	II		I	I			4
الأسبو الثامن	I		I	I			3
المجموع	**6**	**2**	**10**	**8**	**2**	**3**	**31**

شكل (4-1): نموذج لأسلوب قائمة الفحص فرغت فيه البيانات عن مسببات مشكلة معينة وتكرار حدوتها خلال ثمانية أسابيع متواصلة "مشكلة ضعف التواصل وانسياب المعلومات"

4-2-3 التدريب الثالث أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة

قام العالم الياباني "كاوروإيشيكاوا" بتطوير أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة وذلك منذ بداية الخمسينات من القرن العشرين . وفي بعض الأحيان يطلق على هذا الأسلوب اسم العالم الياباني نفسه "إيشيكاوا" أو أسم عظمة السمكة بسبب أن المظهر النهائي للشكل البياني يشبه الهيكل العظمي للسمكة .

يساعد تطبيق أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة في تسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلول لها .

كما يهدف هذا الأسلوب على تركيز الانتباه على الأثر الايجابي وتعظيمه ، على سبيل المثال انخفاض في التكاليف أو ارتفاع في مستوى جودة الخدمة .

وتتكون فكرة هذا الأسلوب من خطوط ورموز مصممة لتوضيح العلاقة بين مجموعة الأسباب الرئيسية و المشكلة تحت الدراسة. ويوضح الشكل رقم (4-3) العلاقة بين السبب والنتيجة ، حيث نلاحظ أن السبب أو النتيجة أو مشكلة الجودة على الجانب الأيمن من الرسم . وأن هناك مجموعة من الأسباب الرئيسية وفروعها على الجانب الأيسر. هناك مجموعه من الأسباب الرئيسية وفروعها من الجانب الأيسر .

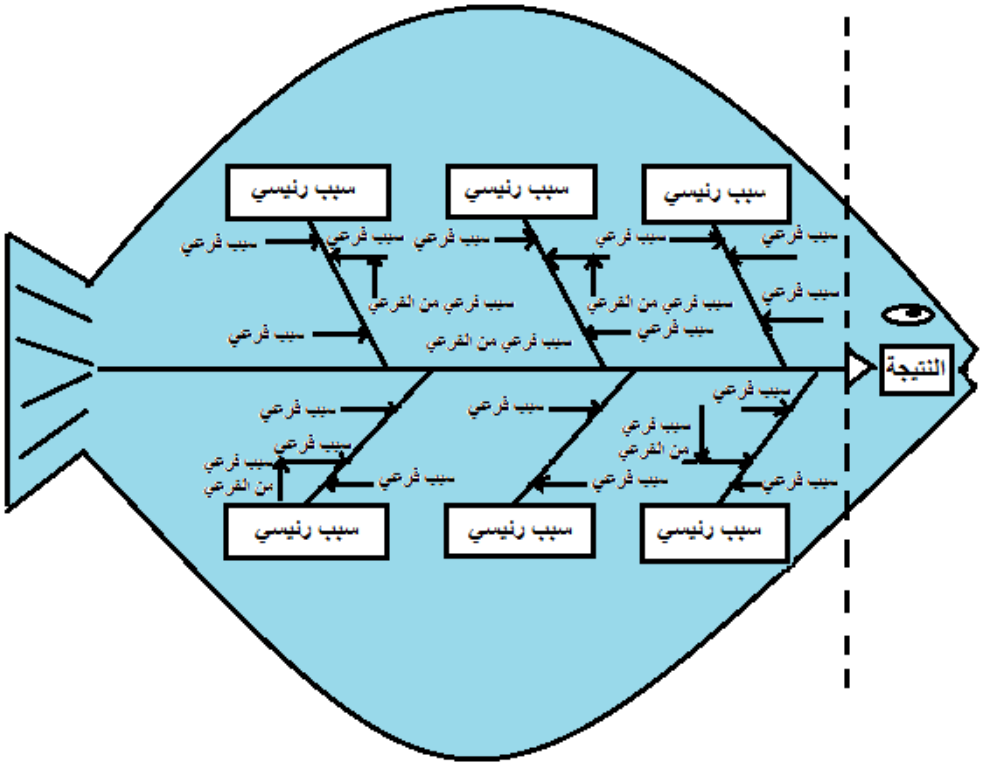
كما أن لكل سبب فرعي قد توجد أسباب فرعية أخرى. وتمثل هذه الأسباب وفروعها المتغيرات المستقلة التي تؤثر على النتيجة (كمتغير تابع) سلبا أو إيجابا .

خطوات تصميم أسلوب "إيشيكاوا":

1-تحديد المشكلة المراد دراستها بشكل دقيق وواضح .

2- أن يكون هناك اتفاق بين جميع أعضاء فريق العمل على المشكلة المختارة، وقد تكون عن طريق استخدام أسلوب العصف الذهني.

3- على فريق حلقات الجودة أن يقوم برسم مستطيل في الجانب الأيسر يدون داخلة المشكلة الأساسية Effect وكذلك رسم عدد من المستطيلات على الجانب الأيمن تمثل الأسباب الرئيسية للمشكلة تحت الدراسة . كما يفضل رسم أسهم لتلك الأسباب الرئيسية وأسهم فرعية تشير إلى الأسباب الفرعية لكل سبب رئيس . كما هو مبين في الشكل رقم (4-2) .



شكل رقم (4-2): نموذج لأسلوب تحليل علاقة الأسباب بالنتيجة .[19]

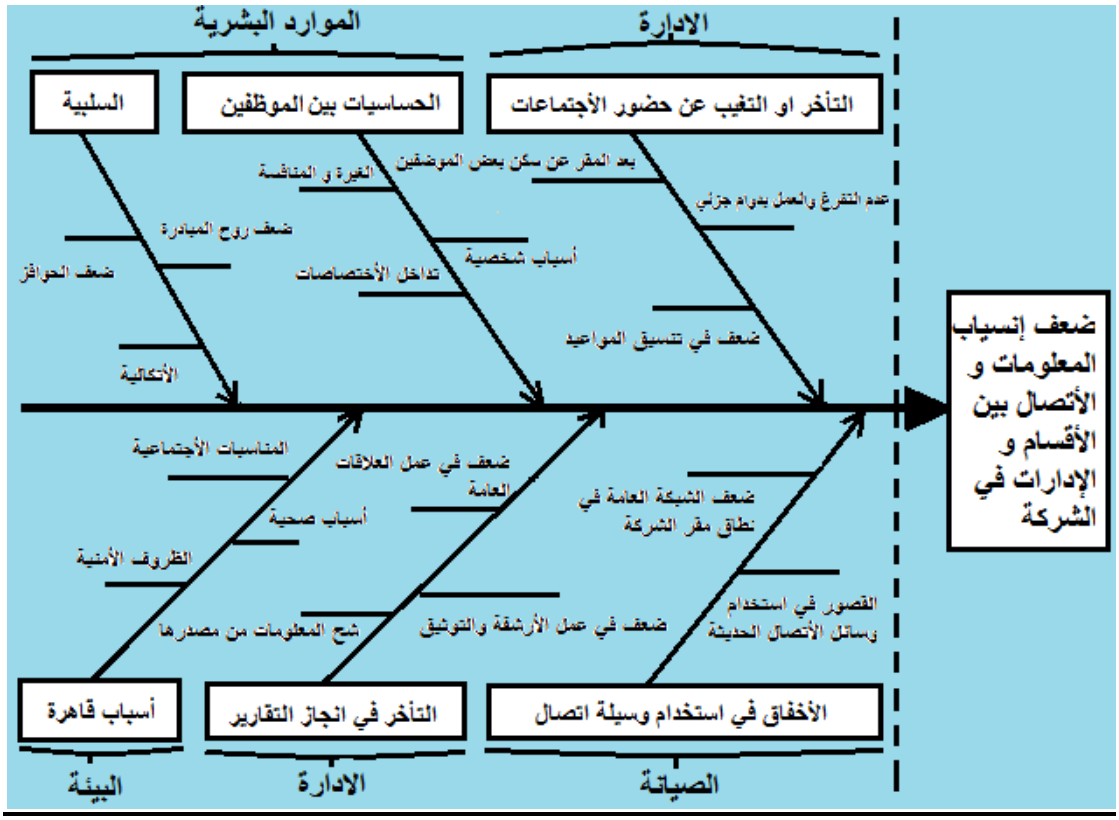
4- يجب على فريق حلقة الجودة أن يحدد الأسباب الرئيسية للمشكلة المعنية وكذلك الأسباب الفرعية. وبعد ذلك يقوم فريق حلقة الجودة باستخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية المناسبة من أجل البدء في عملية البحث .على سبيل المثال ، سحب عينات لمجتمع الدراسة من خلال الاستبيانات المصممة لهدف الدراسة أو المقابلات الشخصية أو الإحصاءات اليومية أو التقارير الدورية أو استخدام جميع الوسائل الأنفة الذكر في الوقت نفسه.

الأسباب الرئيسية وفروعها:

بشكل عام ، تتمثل الأسباب الرئيسية لأية مشكلة في المدخلات الأساسية لأي نظام ، نحو **،الموارد البشرية والإدارة و المواد والصيانة و البيئة.**وكل من هذه الأسباب يمكن تصنيفها إلى أسباب فرعية .[19]

مثال:

رسم مخطط السبب والنتيجة لمشكلة ضعف انسياب المعلومات و الاتصال بين الأقسام والإدارات بالشركة كما هو موضح بالشكل (4-3)



شكل رقم (4-3) الأسباب الرئيسية والفرعية لمشكلة ضعف انسياب المعلومات و الاتصال بين الأقسام والإدارات بالشركة

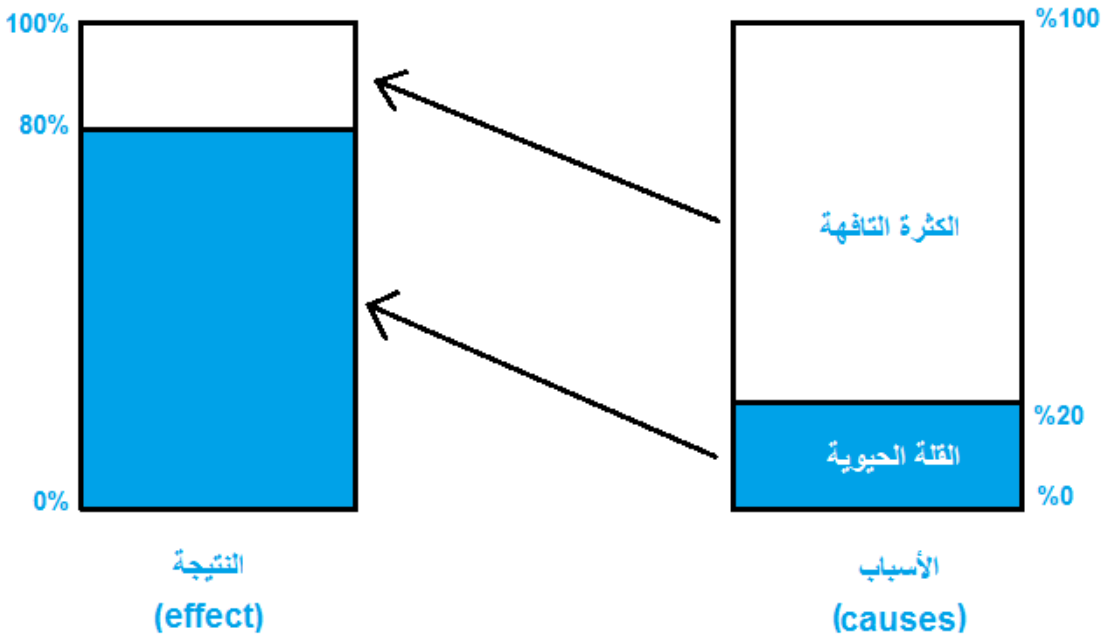
4-2-4 التدريب الرابع أسلوب خارطة "باريتو"

- تطبيق

ترجع فكرة خريطة "باريتو" إلى الاقتصادي الإيطالي "فالريدو باريتو" حيث قام بدراسة اقتصادية شاملة في نهاية القرن التاسع عشر وبالتحديد في عام1897م . هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى توزيع الثروة في بلاده . وأظهرت نتائجها أن ما يقارب 80% من الثروة المحلية مملوكة لما يقارب 20% من السكان . إن الهدف الأساس من استخدام خريطة "باريتو" هو المساعدة في عرض لبيانات وتصنيفها في جدول بناء على التوزيعات التكرارية للأسباب الرئيسية للمشكلة تحت الدراسة .

وتساعد هذه الوسيلة اختصاصي الجودة في اكتساب القدرة على كيفية التوصل إلى معرفة المسببات التي تسهم بأكبر قدر في مشكلة جودة سلعة أو خدمة مقدمة للمستفيد . وبالتالي يستطيع فريق الجودة حصر هده المسببات وتنفيذ بعض الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وترتكز فكرة "باريتو" على قاعدة أن 80% من المشكلة هو نتيجة 20% من الأسباب الممكنة لحدوثها . بمعنى أنه غالبا ما يكون هناك عدد محدود من الأسباب ذات تأثيرات كبيرة على مشكلة الجودة كما هو موضح بالشكل رقم (4-4). لذا فإن هده الوسيلة تستخدم للتعرف على المشكلات التي ينبغي التركيز عليها و معرفة أسبابها ، على أن تكون خلال مدة زمنية محددة .



شكل رقم (4-4) :العلاقة بين مفهومي القلة الحيوية والكثرة التافهة. [19]

خطوات تصميم خريطة "باريتو" :

1- تحديد طريقة تبويب البيانات ، وذلك حسب المسألة أو المشكلة المراد حلها .

2-تحديد قوائم المراجعة ووحدات المقارنة ، وذلك من اجل استخدامها لتجميع البيانات الأزمة خلال فترة زمنية محددة .

3-تلخيص البيانات المدونة في قوائم المراجعة وترتيبها في فئات من الأكبر إلى الأصغر ، وبعد ذلك حساب المجموع الإجمالي والنسب المئوية لكل فئة ، وكذلك النسب المئوية التراكمية .

مثال:

يوضح الجدول رقم (4-1) بيانات من قائمة الفحص شكل رقم (4-1) لتطبيق نموذج خريطة "باريتو" يوضح الأسباب الرئيسية لمشكلة ضعف التواصل وانسياب المعلومات بين إدارات وأقسام الشركة.

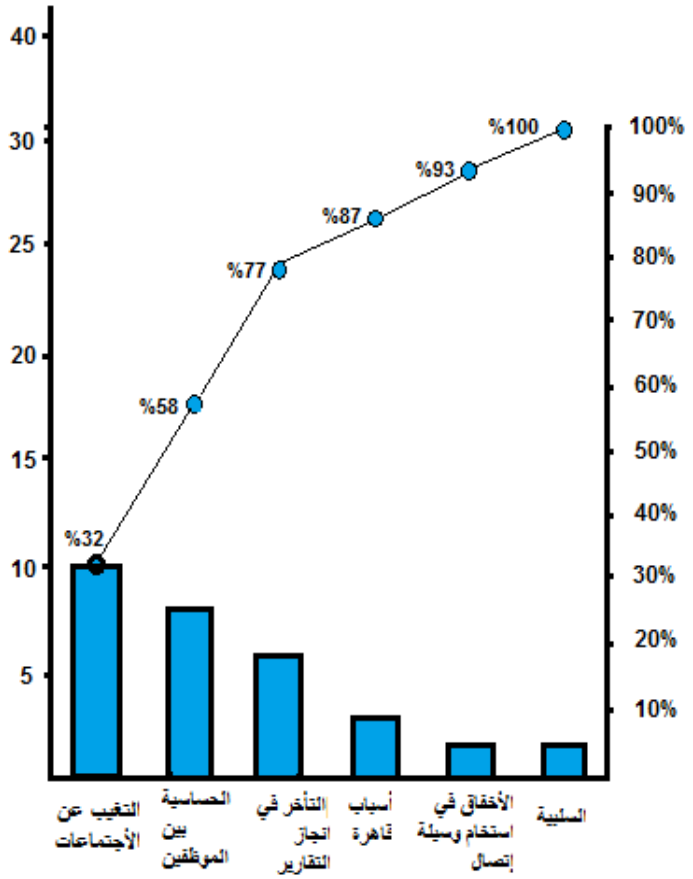
جدول رقم (4-1) بيانات لتطبيق نموذج خريطة "باريتو" يوضح الأسباب الرئيسية لمشكلة (ضعف في التواصل وانسيابية المعلومات)

الأسباب	التكرار	التكرار التراكمي	النسبة المئوية التراكمية
التغيب عن الاجتماعات	10	10	32%
الحساسية بين الموظفين	8	18	58%
التأخر في انجاز التقارير	6	24	77%
أسباب قاهرة	3	27	87%
الإخفاق في استخدام وسيلة اتصال	2	29	93%
السلبية	2	31	100%

4- تنفيذ الجدول السابق بيانيا ، وذلك على شكل أعمدة بحيث يتم وضع الأعمدة الأطول على أقصى اليسار ، ومن تم حساب النسب المتراكمة للفئات . كما يجب استخدام مقياسين : مقياس على اليسار أما أن يكون تكرارات أو أي وحدة قياس معرفة ، والمقياس الأخر على اليمين ويمثل النسب المئوية. كما يمثل المحور الأفقي أنواع الفئات كالأسباب والمشكلات . وكذلك

رسم خط (منحنى) واحد يبدأ من أعلى العمود الأول متجها إلى اليمين ، كما هو موضح في الشكل رقم (4-5) هدا المنحنى التراكمي سيساعد في معرفة القلة الحيوية وتمييزها عن الكثرة التافهة .[19]

تمرين :



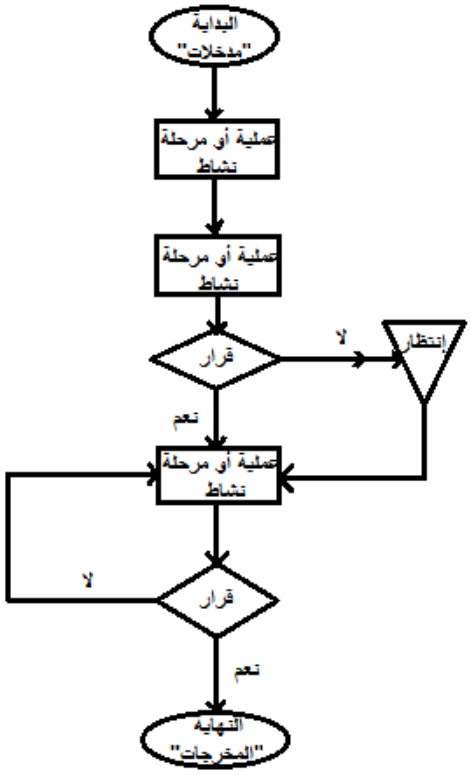
شكل رقم (4-5) : خريطة "باريتو" لنوعية أسباب ضعف الاتصال وانسياب المعلومات

بالنظر إلى خريطة "باريتو" نجد أن التركيز في حل مشكلات (التغيب عن الاجتماعات ، والحساسية بين الموظفين و التأخر في انجاز التقارير) ، يساهم في حل 80% من مشكلة "ضعف الاتصال وانسياب المعلومات" بين إدارات و أقسام الشركة .

بعدها يبدأ الأعضاء بالبحث وتجميع البيانات والمعلومات ضمن عملهم لتحديد الأسباب الرئيسية والفرعية لهذه المشكلة .

5-2-4 التدريب الخامس أسلوب الخرائط الانسيابية

تعد الخرائط الانسيابية من أبسط الطرق لوصف عملية أو نشاط ، حيث توضح هذه الخرائط جميع مكونات العملية ومراحلها المتعددة وسير العمل من البداية إلى النهاية . وتساعد خريطة سير العمل في تحديد الطريق الفعلي للعملية.كما تساعد هذه الخريطة في تحديد العمليات المكررة ونقاط الانتظار ومراحل التفتيش ، وذلك من أجل رفع درجة كفاءة العملية ككل.ويقصد بالخريطة الانسيابية تلك الخريطة التي تستخدم رموزا بيانية لتحديد العمليات المختلفة في المنشأة ، ومدى ترابطها واعتمادها على بعضها بعضا، ونوع المدخلات و المخرجات للنظام ، كما هو موضح بالشكل(3-6) .



شكل رقم (4-6) :نموذج الخريطة الانسيابية (سير العمل) لأية عملية إدارية أو فنية.[19]

وتعد الخريطة الانسيابية من الأدوات الأساسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة ، حيث تستخدم بشكل روتيني كمرحلة أولى لفهم العمليات المختارة في المنشأة .

وتستخدم خريطة سير العمل أو الخريطة الانسيابية لتحديد ما إذا هناك مشكلات يمكن التعرف عليها وتحديد أسبابها الرئيسية ومن ثم إيجاد الحلول المثلى . ومن خلال الخريطة الانسيابية يستطيع المسئول معرفة ما إذا كانت هناك عملية فعلا ، وهل هذه العملية نفسها مطابقة للإجراءات والسياسات الحالية للمؤسسة ؟ وتساعد خريطة سير العمل في تصميم عمليات جديدة ، وكذلك **التحسين في تصميم عملية إدارية أو عملية فنية**.وعلى هذا الأساس يقوم فريق العمل بعدة محاولات للتوصل إلى معرفة ثلاث نقاط أساسية ، وهي :

(أ) أن يتم رسم خريطة سير العمل وتحديد الخطوات الفعلية في العملية تحت الدراسة .

(ب) أن يتم رسم خريطة سير العمل المثالية، التي يجب على المؤسسة إتباعها.

(ج) أن يتم مقارنة الرسمين السابقين لمعرفة أين مواقع الاختلاف وكيف تتم إزالتها.

مراحل تصميم الخريطة الانسيابية :

(1) تحديد الموضوع المراد رسم خريطة انسيابية لعملياته .

(2) معرفة حدود العملية المراد دراستها وتحديد نقطة البداية ونقطة النهاية.

(3) استخدام أسلوب المناقشة المفتوحة (استنباط الأفكار) ، وذلك لتحديد جميع النشاطات ذات العلاقة بالعملية ومراكز اتخاذ القرارات في العملية نفسها .

(4) وضع جميع النشاطات ونقاط القرارات في شكل متتال وبأسلوب منطقي ، مع الأخذ بالحسبان تفادي التكرارات ومحاولة توصيل النقاط التي تعتمد على بعضها بعضا بأسلوب علمي ومنطقي .

(5) يتم بعد ذلك تصميم خريطة سير العمل ، بحيث نضع كل نشاط في صندوق مربع أو مستطيل الشكل . كما يتم وضع كل قرار في صندوق يأخذ شكل الألماسه. علما بأن نقطتي البداية والنهاية تأخذان الشكل الدائري أو البيضاوي . كما تستخدم أسهم للتوصيل بين النقاط موضحة تدفق سير العملية و اتجاهها . وفي حالة ما إذا كان هناك أكثر من سهم انطلق من

صندوق نشاط معين ويدل على نتيجة، فإن ذلك قد يتطلب اتخاذ قرار ويتم استخدام شكل الألماسه لذلك القرار.

(6) وبعد أن يتم وضع جميع عناصر الخريطة، فإنه يجب تحليلها عن طريق تفادي التكرارات والنشاطات غير الضرورية و المعوقات وطول مدة اتخاذ القرار ، وذلك من أجل رفع كفاءة وفاعلية العملية ككل .

(7) وبعد دراسة هذه الخريطة ومعرفة أبعادها ، يمكن للمسئولين اتخاذ قرار إما بإعادة تصميم الخريطة أو إعداد تصميم جديد للعملية أو استخدام الخريطة المصممة نفسها مع الأخذ في الحسبان إعادة التصميم في المستقبل .[19]

رموز خريطة انسياب العملية :

◯ : يمثل هذا الرمز كلمة أو مفهوم البداية أو النهاية لأي مشروع (مدخلاته ومخرجاته). وتحدث العملية عندما يتغير شيء ما في أي من خصائصه أو مميزاته الهيكلية .

◇ : يشير إلى المواقع التي يتطلب فيها اتخاذ القرارات .

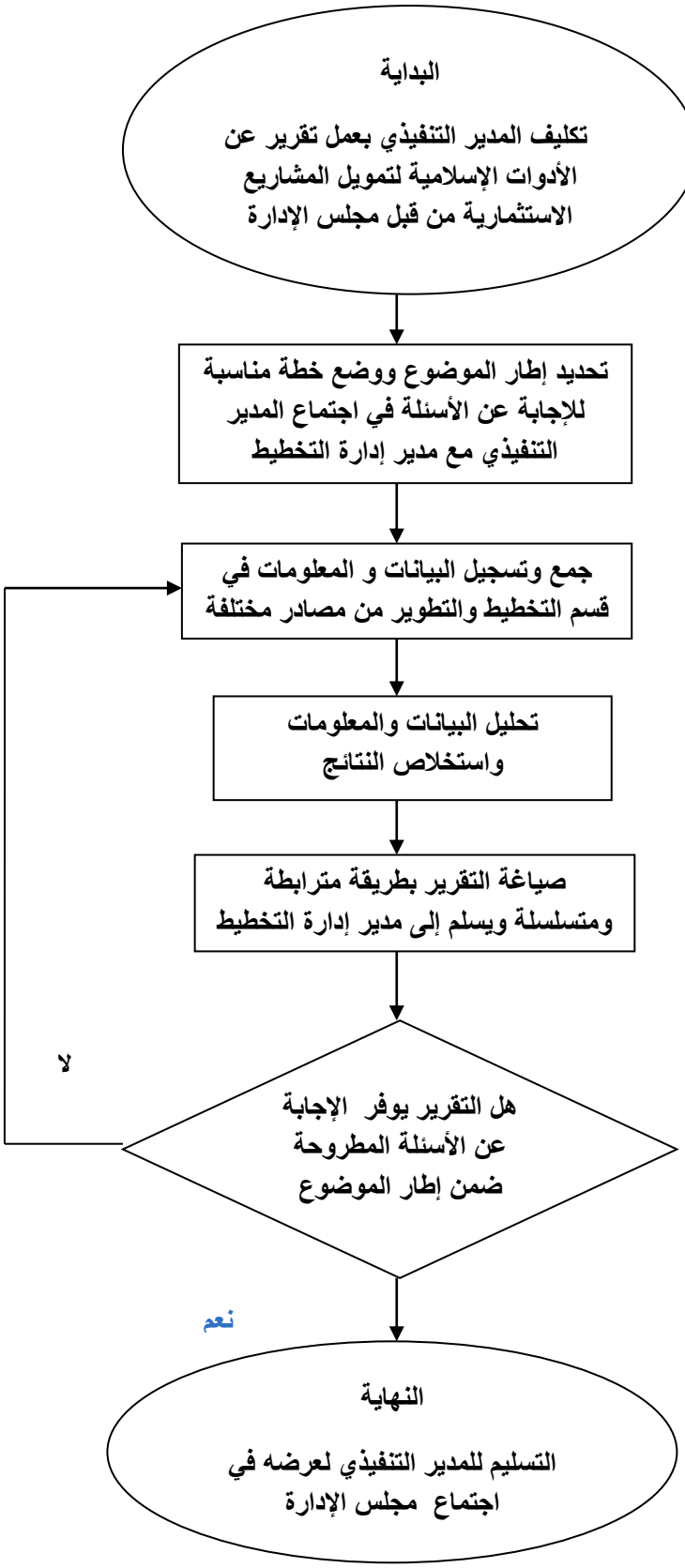
⟵ : يمثل هذا الرمز مفهوم "الانتقال"، أي إظهار اتجاه الانسياب من نشاط إلى أخر على التوالي . وتحدث عندما يتحرك شيء ما أو عندما يتحرك شخص من موقع إلى أخر، باستثناء الحالة التي تكون فيها الحركة من العملية نفسها.

▭ : يمثل هذا الرمز مفهوم "التفتيش" أو الخطوات أو النشاطات ضمن العملية. ويحدث عندما يتم فحص الشيء للتحديد أو للتحقق من النوعية أو الكمية في أي من مميزاته .

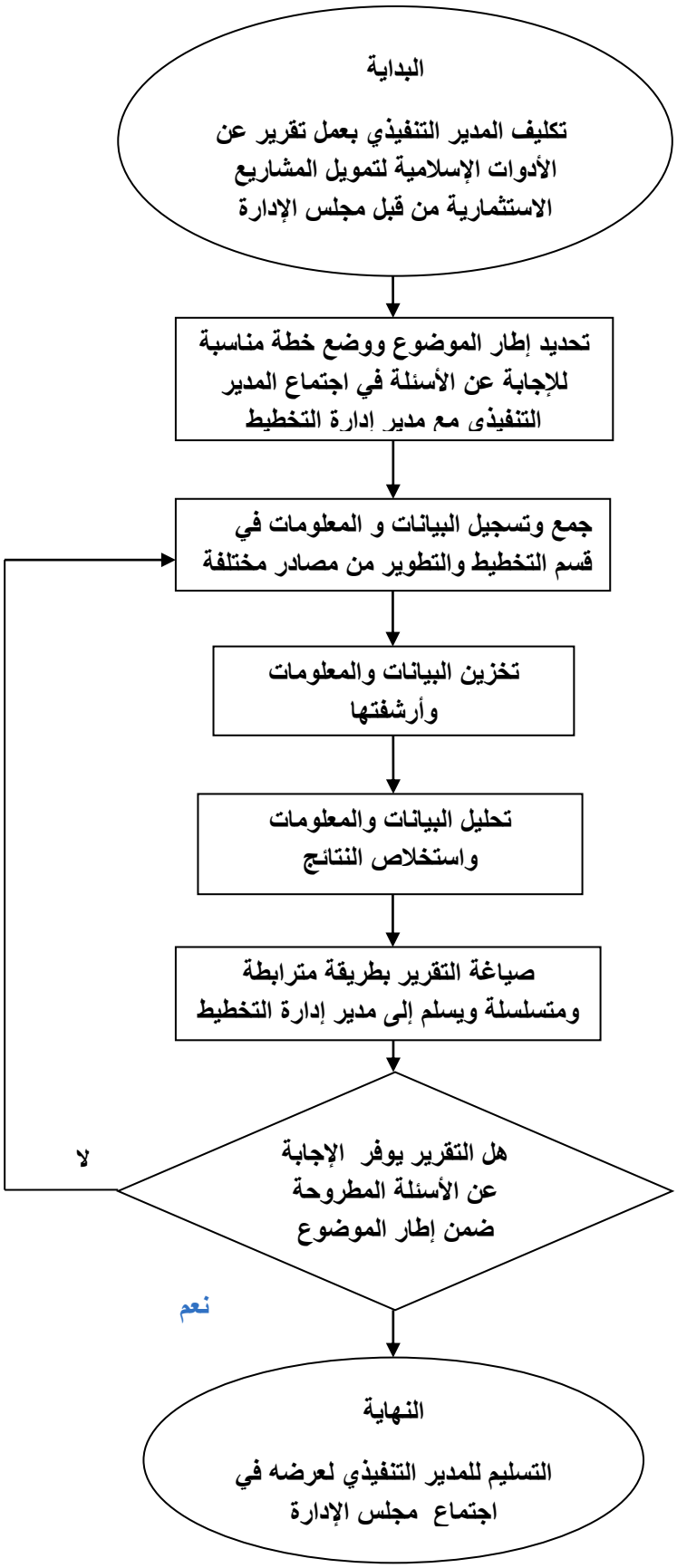
▽ : يمثل هذا الرمز مفهوم "التخزين ". ويحدث عندما يتم حفظ الشيء أو حمايته ضد انتقال غير مسموح به. وفي بعض الحالات نجد أن رمز التخزين قد يستعمل ليشير إلى الانتظار، أي الجمع بين عمليتي التأخير والتخزين .[19]

تمرين :

رسم خريطة انسيابية للخطوات"الفعلية " و " المثالية " لعملية إعداد تقرير في إدارة التخطيط والاستثمار كما هو موضح بالشكل رقم (4-7) والشكل رقم (4 - 8)



شكل رقم (4-7):الخريطة الانسيابية " الفعلية "لعملية إعداد تقرير في إدارة التخطيط والاستثمار



شكل رقم (4-8):الخريطة الانسيابية " المثالية "لعملية إعداد تقرير في إدارة التخطيط والاستثمار

6-2-4 التدريب السادس العرض

عندما يكمل أعضاء الحلقة تحليلهم وتحقيقهم في الحلول ، عندها سيشعرون بالفخر بأنفسهم . وسيستمتعون بالعمل كفريق ، وسيتطلعون قدما لعرض أفكارهم لمديريهم ، وأحيانا مع أناس آخرين من لهم صلة بالتعاطي مع هذه المشكلة. وينبغي أن يكون هذا العرض فرصة لتسليط الضوء على أنشطتهم . ،التي قاموا بها خلال قيامهم بمشروع الحلقة حيث أنهم يدركون أن مرحلة العرض هي الذروة .[1]

ومديري العرض يسعون لتحقيق الأهداف التالية:

1- نيل الإقرار بإنجازات الحلقة .

2- إتاحة المجال للإدارة للحكم بنفسها على قيمة حلقات الجودة .

3- تمكين الآخرين الدين ربما هم اقل التزاما بالمشروع ليرو كيفية عمل حلقات الجودة ، من اجل كسب قبول أوسع .

كما يجب تنبيه الفريق أن الإدارة ليست ملزمة بقبول اقتراح للحلقة إذا كانت لا ترغب في القيام بذلك ، كما انه من مسؤولية أعضاء الحلقة تسويق مقترحهم بحيث يكون جذاب ومثير لاهتمام الإدارة .[1]

تمرين :

قدم أعضاء الحلقة اقتراحات الحلول على الميسر لمشكلة "ضعف الاتصال وانسياب المعلومات بين إدارات وأقسام شركة المدائن العقارية وكانت كالتالي :

1- فيما يخص التغيب عن حضور الاجتماعات:

- تخصيص الفترة المسائية لعقد الاجتماعات

2- فيما يخص الحساسيات بين بعض الموظفين:

- إنشاء لائحة للعمل داخل الشركة تمنع التداخل في الاختصاصات وحقوق وواجبات الموظفين

3- فيما يخص التأخير في إنجاز التقارير:

- الاستعانة بموظف مختص بالسكرتيريا و الأرشفة .

- الاستفادة من نفوذ وعلاقات المساهمين بالشركة للحصول على المعلومات .

3-4 التطبيق العملي لحلقة الجودة التجريبية

في هذه المرحلة قام نقاش بين الميسر وأعضاء فريق الحلقة للوقوف على مدى استفادتهم من

البرنامج التدريبي في الاجتماعات السابقة وتشجيعهم على البدء في التطبيق العملي لحلقة الجودة التجريبية .

1-3-4 إجتماع الحلقة الأول

قام فريق الحلقة بتوليد المشاكل التي تواجه عمل الشركة باستخدام أسلوب العصف الذهني :

1- ضعف التواصل وانسياب المعلومات بين إدارات وأقسام الشركة .

2- صعوبة الحصول على تمويل لمشروع استثماري .

3- الوضع السياسي والأمني الهش وأثره على سير تنفيذ المشروعات.

4- التكلفة العالية ونقص العمالة الفنية المؤهلة .

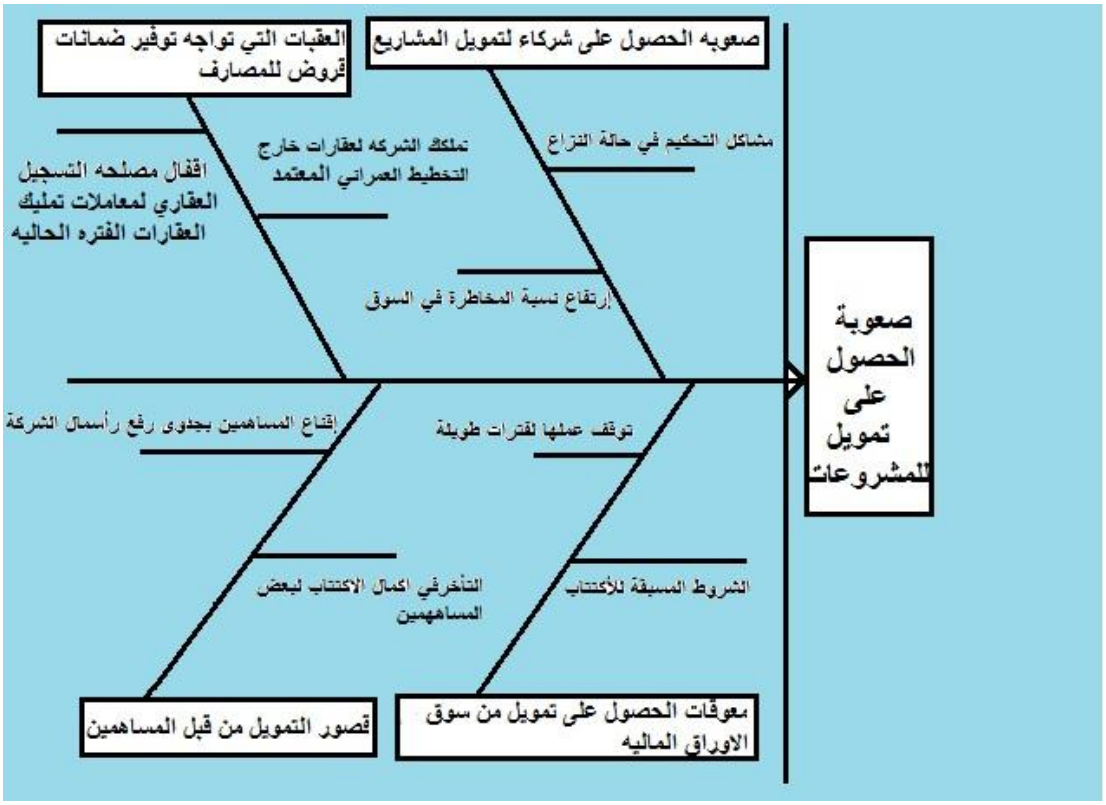
2-3-4 إجتماع الحلقة الثاني

باستخدام أسلوب العصف الذهني وقع الاختيار على مشكلة "صعوبة الحصول على تمويل لمشروع استثماري "

بدأ الأعضاء بالبحث وتجميع البيانات والمعلومات ضمن عملهم لتحديد الأسباب الرئيسية والفرعية لهذه المشكلة.

3-3-4 إجتماع الحلقة الثالث

رسم الفريق مخطط السبب والنتيجة للمشكلة كما هو موضح بالشكل (4- 9)



شكل رقم (4-9) الأسباب الرئيسية والفرعية لمشكلة "صعوبة الحصول على تمويل لإستثمارات الشركة" .

4-3-4 إجتماع الحلقة الرابع

قام أعضاء الحلقة بتقديم عرض للإدارة عن الحلول المقترحة لهذه المشكلة وكانت كالتالي :

1- توسعة الاكتتاب في أسهم الشركة عن طريق مساهمين جدد حتى تلبي الشركة متطلبات سوق الأسهم المحلي .

2- إقناع المساهمين برفع رأس مال الشركة بطرح مشاريع ذات جدوى اقتصادية .

3- تشجيع المساهمين على إكمال التغطية المالية لقيمة الاكتتاب عن كامل أسهمهم وذلك بتعديل بعض البنود في النظام الأساسي للشركة .

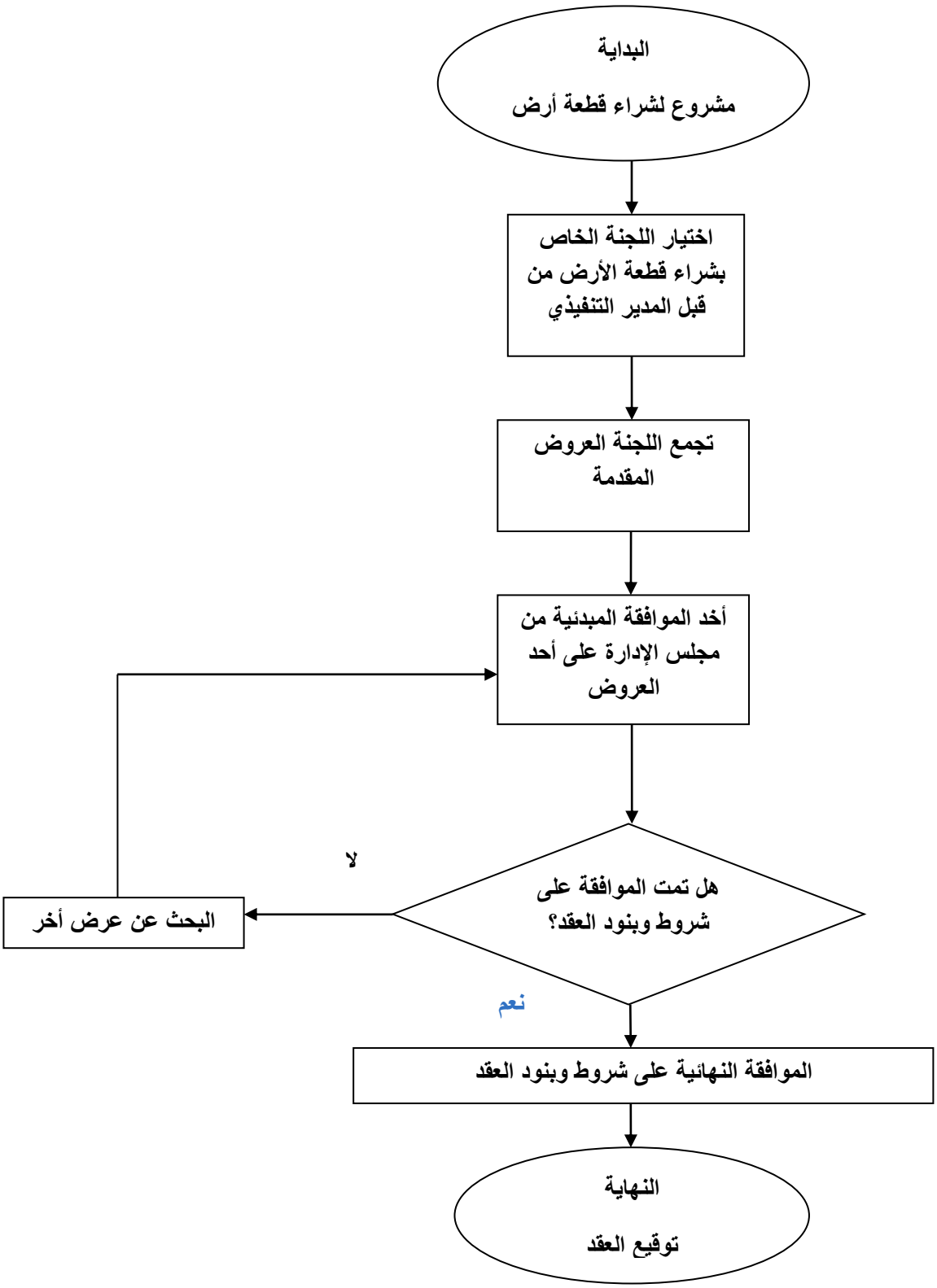
4- التوجه للاستثمار في العقارات التي لها شهادة عقارية قطعية فقط .

5- تجنب الاستثمار في العقارات التي تقع خارج المخططات العمرانية .

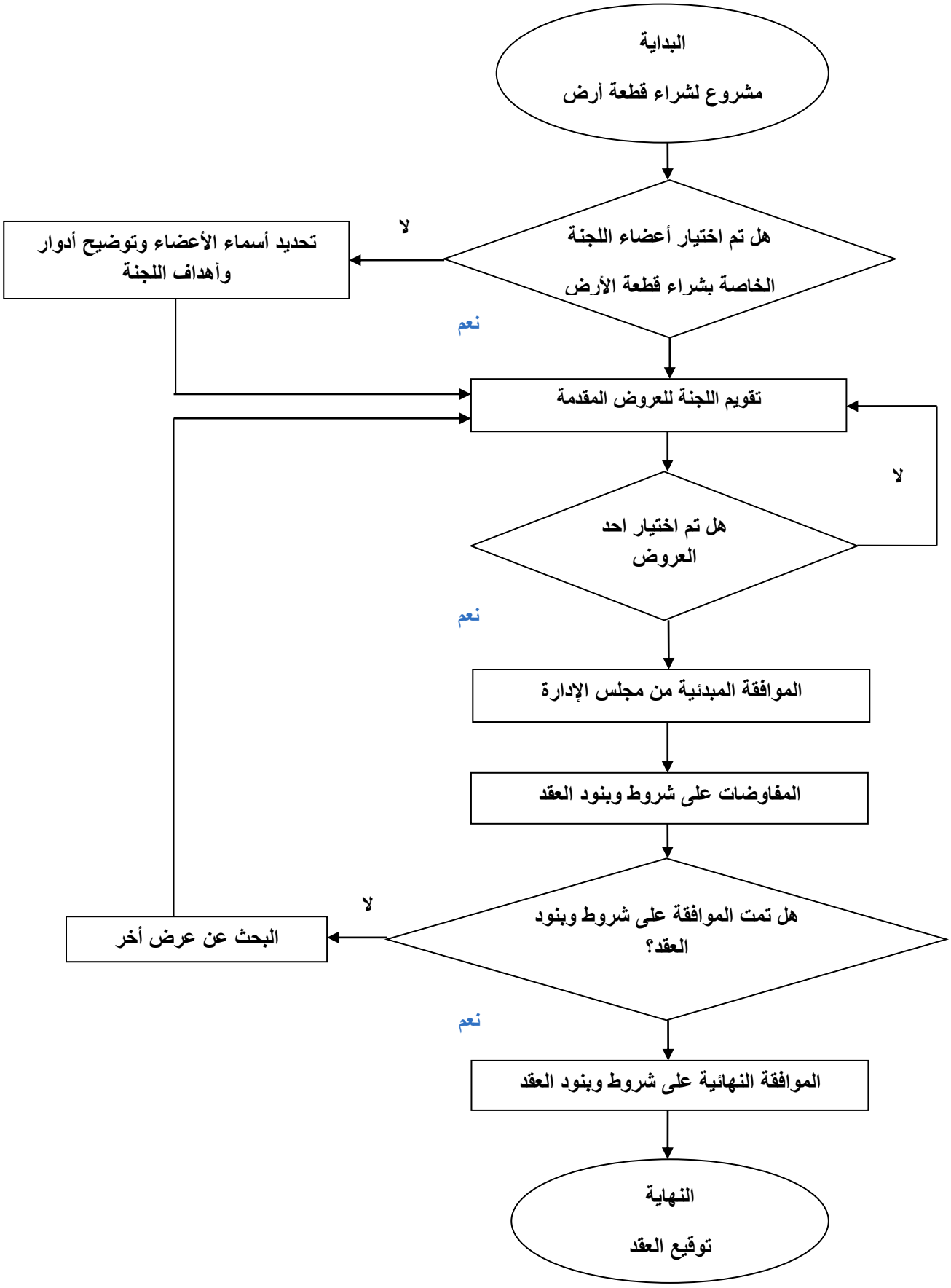
6- التوجـه إلـى صـيغ جديـدة للتمويـل كالإجـارة المنتهيـة بالتمليـك أو الشـراكة المتناقصـة أو المرابحة .

7- بمراجعـة عمليـة شـراء قطعـة أرض بأسـلوب الخـرائط الانسـيابية ، كمـا هـو موضـح بالشـكل(4 - 10) ، ينصـح بالتعـديل فـي العمليـة كمـا هـو موضـح بالشـكل الـذي يليـه بالشـكل (4 - 11) وذلك لتفادي مشكلة شراء عقار لا يلبي شروط التخطيط العمراني أو شروط تمويل المشروعات عند المصارف .

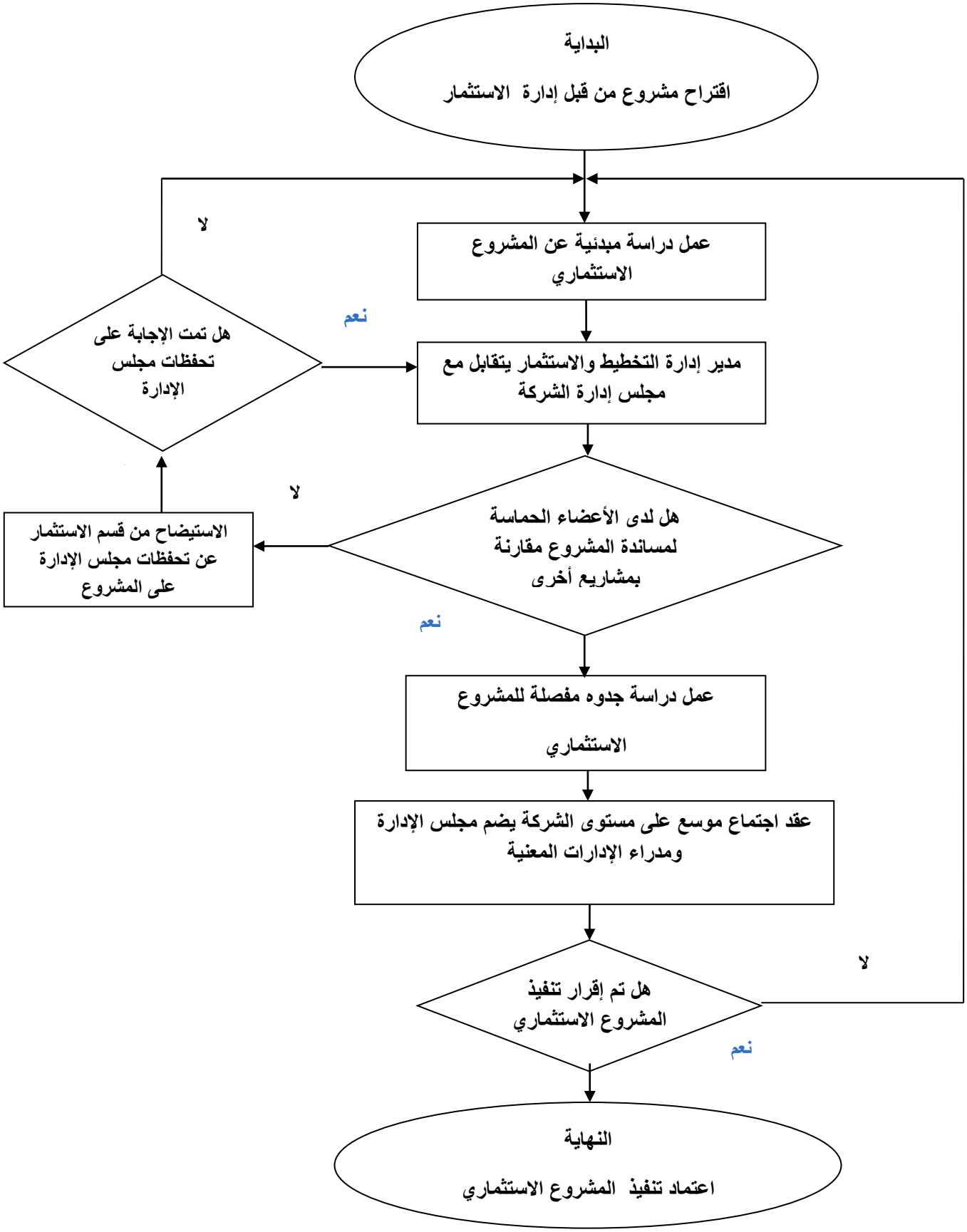
8- بمراجعة عملية اعتماد الموافقة على تنفيذ مشروع استثماري بأسلوب الخرائط الانسيابية ، كما هو موضح بالشكل (4 - 12) ، ينصح بالتعديل في العملية كما هو موضح بالشكل الذي يليه (4 -13) وذلك لمنح مجلس الإدارة ، المزيد من دعم الجمعية العمومية وتحفيز بقية المساهمين على إكمال التغطية المالية للاكتتاب أو تشجيعهم على اتخاذ قرار رفع رأس مال الشركة .



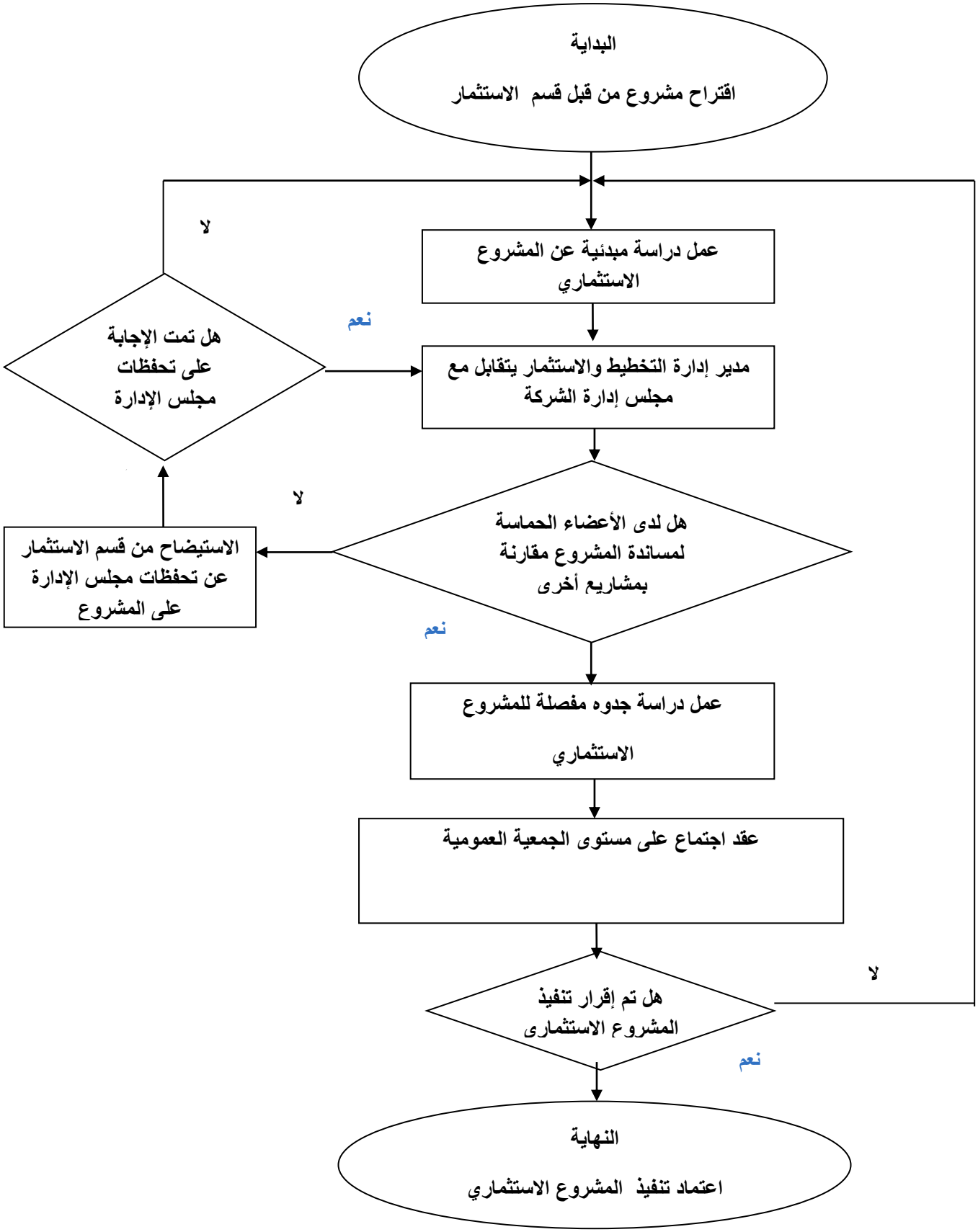
شكل رقم (4- 10): الخريطة الانسيابية " الفعلية " لعملية شراء قطعة ارض



شكل رقم (4- 11):الخريطة الانسيابية " المثالية " لعملية شراء قطعة ارض



شكل رقم (4-12): خريطة انسيابية لخطوات الإعداد " الفعلي "لعملية اعتماد عمل مشروع



شكل رقم (4-13): خريطة انسيابية لخطوات الإعداد " المثالي "لعملية اعتماد عمل مشروع

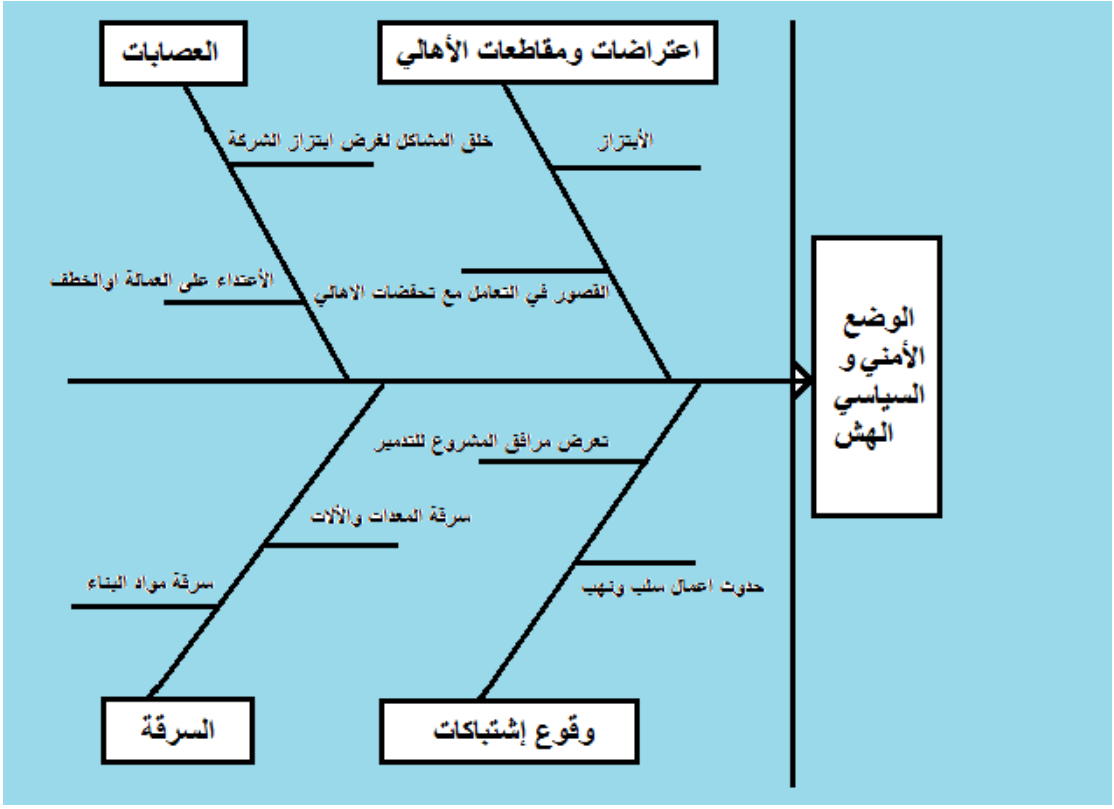
5-3-4 إجتماع الحلقة الخامس

باستخدام أسلوب العصف الذهني وقع الاختيار على مشكلة "الوضع السياسي و الأمني الهش وتأثيره على سير تنفيذ المشروعات "

بدأ الأعضاء بالبحث وتجميع البيانات والمعلومات ضمن عملهم لتحديد الأسباب الرئيسية والفرعية لهذه المشكلة.

6-3-4 إجتماع الحلقة السادس

رسم الفريق مخطط السبب والنتيجة للمشكلة كما هو موضح بالشكل (4-14)



شكل رقم (4-14) الأسباب الرئيسية والفرعية لتداعيات الوضع الأمني والسياسي الهش

7-3-4 إجتماع الحلقة السابع

قام أعضاء الحلقة بتقديم عرض للإدارة عن الحلول المقترحة لهذه المشكلة وكانت كالتالي :

1- إنشاء سياج محكم يحيط بموقع المشروع .

2- التنسيق مع الجهات الأمنية التي يقع المشروع ضمن نطاق نفوذها ، وطلب عناصر للحراسة إن أمكن ذلك .

3- تحديد إقامة العمالة داخل أضيق نطاق بالمشروع .

4- العمل على فتح المجال للتواصل الايجابي مع الأهالي وحل المختنقات التي قد تنجم مع مراحل تنفيذ المشروع.

5- فتح الباب للأهالي للاستفادة من المساهمة المباشرة أو غير المباشرة في تنفيذ المشروع .

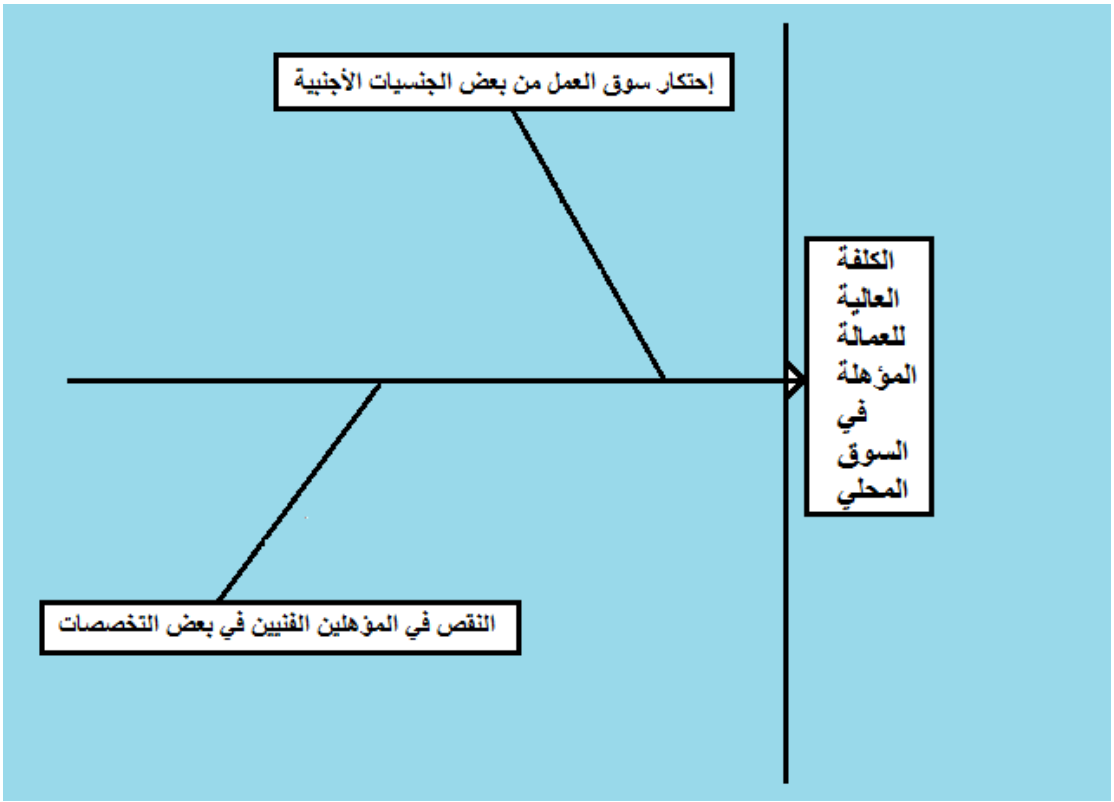
8-3-4 إجتماع الحلقة الثامن

باستخدام أسلوب العصف الذهني وقع الاختيار على مشكلة "الكلفة العالية للعمالة المؤهلة في السوق المحلي " .

بدأ الأعضاء بالبحث وتجميع البيانات والمعلومات ضمن عملهم لتحديد الأسباب الرئيسية والفرعية لهذه المشكلة.

9-3-4 إجتماع الحلقة التاسع

رسم الفريق مخطط السبب والنتيجة للمشكلة كما هو موضح بالشكل (4- 15) .



شكل رقم (4-15): الأسباب الرئيسية للتكلفة العالية للعمالة المؤهلة في السوق المحلي

4-3-10 إجتماع الحلقة العاشر

قام أعضاء الحلقة بتقديم عرض للإدارة عن الحلول المقترحة لهذه المشكلة وكانت كالتالي :

1- استجلاب العمالة التي ستنتهي مدة تعاقداتها قريبا في سوق العمل في دول الخليج وخاصة دولة الإمارات العربية المتحدة .

2- التعاقد مع شركات و فنيين مؤهلين من جمهورية تونس .

4-4 النتائج :

1-لدى قيام الباحث بمقابلات شملت عددا من الموظفين بالشركة ومن ضمنهم مدير مكتب الجودة بالشركة تبين آن حلقات الجودة غير معروفه من قبل العاملين .

2-هناك مساندة جيدة من الإدارة العليا لفكرة تشكيل حلقة الجودة في الشركة قيد الدراسة واستعداد لتوفير وتحقيق متطلباتها وتوفير مستلزمات تنفيذها .

3- وجود مكتب للجودة ضمن الهيكل التنظيمي للشركة ، ساعد الباحث على إعداد خطة لتحسيس وإعلام موظفي المستويات الإدارية المختلفة بهذا الأسلوب الإداري الجديد بالنسبة لهم، ولأعداد خطة تدريبية لمجموعه المتدربين في حلقة الجودة وفق الإمكانيات المتاحة.

4-كون اغلب الموظفين هم من المساهمين أصلا بالشركة ، كون لديهم الحماسة للتطوع في حلقة الجودة .

5- بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة وكذلك العدد المحدود لموظفي الشركة في الإدارات والأقسام المختلفة ، كان الاتجاه إلى تكوين حلقة جودة من النوع العابر للوظائف لتلافي عدم الحصول على الحد الأدنى من المتطوعين اللازم لتشكيل حلقة جودة . كذلك كان هناك قصور في تعيين العدد الكافي من أعضاء اللجنة التوجيهية لنفس المسببات.

6- حدث نوع من التواصل النشط بين مجلس الإدارة وإدارة التخطيط والاستثمار بفعل برنامج الحلقة الذي زاد من ثقة الإدارة العلية في أداء الإدارة مما انعكس ايجابيا على الدعم المقدم لها .

7- الظروف السياسية الصعبة للبلاد وانعكاساتها الأمنية الحاصلة وقت إجراء الحلقة التجريبية في شركة المدائن العقارية كان لها أثر سلبي ومعيق لعقد الحلقات بالنصاب الكافي مما يوجب إلغاء أو تأجيل موعد عقد اجتماع الحلقة .

8- في أكثر من مناسبة ثم الاستعانة بخبرات من خارج الحلقة بحضورها بعض الاجتماعات المخصصة لمعالجة بعض المشاكل .

9- كان هناك بعض التقصير من قبل الإدارة في توفير تجهيزات العرض الحديثة وبعض الأجهزة الداعمة لعملية التدريب عند انقطاع التيار الكهربائي .

المناقشة والاستنتاجات والتوصيات

1-5 المقدمة:

لعلنا في هذا الفصل سنبدأ بسرد أهم النتائج التي توصل إليها البحث ونقوم بتقديم تفسيرات منطقية لبعض النتائج كلما أمكن ذلك ، مدعمة بنتائج بحوث أخرى مهمة تطرقت لنفس موضوع البحث أو استخدمت منهجيه قريبة من منهجية هذا البحث. كما سنتطرق إلى أهم المحددات في البحث مع إعطاء مقترحات لتخطي مثل هذه المحددات ومن بعدها نخرج ببعض الاستنتاجات والتوصيات المهمة المتعلقة بالبحث .

2-5 مناقشة البحث:

- لدى قيام الباحث بمقابلات شملت عددا من الموظفين بالشركة ومن ضمنهم مدير مكتب الجودة بالشركة تبين آن حلقات الجودة غير معروفة من قبل العاملين وغير مطبقة الشركة ، وهذا مماثل لما أشارت دراسة صلاح مختار(2003م) "استخدام تقنيات حلقات الجودة لحل المشاكل في شركات الصناعة الليبية" إلى أنه لا توجد معرفه بفكرة حلقات الجودة اليابانية عند كل مستويات الإدارة بمصنع الأجهزة المرئية بالزاوية ، بينما بينت دراسة خالد منصورالشعيبي (2002م) " حلقات الجودة استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطابقاتها دراسة ميدانيه على المصانع الكبرى" ان52 مصنعا من حجم العينة البالغ قدرها 141 مصنعا لا يستخدمون أسلوب حلقات الجودة ، وان خبره المصانع في هذا المجال لا تتجاوز السبع سنوات. وهذا يؤشر باتجاه أن هناك بعض الدول تكون سبقتنا على المستوى العربي في التعرف ومن تم تبني تطبيق هذا الأسلوب من الإدارة .

- من ضمن النتائج أن هناك مساندة جيدة من الإدارة العليا لفكرة تشكيل حلقة الجودة في شركة المدائن العقارية، واستعداد لتوفير وتحقيق متطلباتها وتوفير مستلزمات تنفيذها .وهذا مختلف لما أشارت إليه دراسة صلاح مختار(2003م) وبحث إيمان عسكر حاوي- أ.د مسلم علاوي سعد (2005) حيث أظهرت النتائج فيهما ضعف مساندة الإدارة العليا لفكرة تشكيل حلقة الجودة في كلا الشركتين قيد الدراسة، وضعف في توفير مستلزمات تنفيذها. بينما بينت دراسة خالد منصورالشعيبي (2002م) الأسباب وراء عدم دعم الإدارة العلية في بعض المصانع التي لا تتبع هذه الفكرة إلى كان مرده إلى ثلاث أسباب رئيسية هي : عدم فهم أسلوب حلقات الجودة و

الشعور بالتهديد على الأسلوب المتبع في الإدارة وعدم الاقتناع بالحاجة إلى أسلوب حلقات الجودة و أظهرت الدراسة - على الجانب الأخر – أن أهم الأسباب التي دعت البعض الأخر من المصانع محل الدراسة إلى استخدام حلقات الجودة هي: زيادة الوعي لذا العاملين في مجال الجودة ، و السعي إلى تطبيق أفكار جديدة واقتراح الحلول المناسبة ، والرغبة في تشجيع القدرات الإبداعية عند العاملين . بينما أشارت رسالة العيهار فله(2005)" دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" إلى انه من المهم أن تتماشى إستراتيجية الجودة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة . وهذا يؤشر إلى أن دعم الإدارة العلية في أي مؤسسة من عدمه هو منوط برغبتها في التغيير و التطوير الى الأفضل وتبنيها لأسلوب الإدارة بالمشاركة ويساندها في ذلك العمل الجاد و الفاعل للعاملين في مجال الجودة بالمؤسسة .

- وجود مكتب للجودة ضمن الهيكل التنظيمي للشركة ، ساعد الباحث على إعداد خطة لتحسيس وإعلام موظفي المستويات الإدارية المختلفة بهذا الأسلوب الإداري الجديد بالنسبة لهم، ولأعداد خطة تدريبية لمجموعه المتدربين في حلقة الجودة .بينما أشارت دراسة صلاح مختار(2003م) ،إلى قصور حدث في عمل الدعاية لفكره حلقات الجودة في مصنع التلفزيونات بالزاوية حيث انه لم يكن عندهم التعمق الكافي في المفهوم الجديد الذي لم يتعاملوا معه من قبل هذا بسبب الطريقة التي تم القيام بها للدعاية ، وقد يرجع هذا التباين في كفاءة عمل الدعاية بين الشركتين موضوع البحث والدراسة إلى الفرق في عدد العاملين و مستوياتهم العلمية .

- ومن النتائج أيضا هي حقيقة أن كون اغلب الموظفين هم من المساهمين أصلا بالشركة ، جعل لديهم الحماسة للتطوع في حلقة الجودة . وهذا يأتي متماشيا مع النتيجة الواردة في دراسة خالد منصور الشعيبي (2002م) ،والتي مفادها أن الغالبية العظمى من هذه المصانع(88.46%) التي تستخدم هذا الأسلوب هي مصانع ذات ملكيه مشتركه ، وان خبره المصانع في هذا المجال لا تتجاوز السبع سنوات . وتجدر الإشارة أن الشركة موضوع البحث هي أيضا لم يمضي على تأسيسها الثلاث سنوات .

- بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة وكذلك العدد المحدود لموظفي الشركة في الإدارات والأقسام المختلفة ، كان الاتجاه إلى تكوين حلقة جودة من النوع العابر للوظائف لتلافي عدم الحصول على الحد الأدنى من المتطوعين اللازم لتشكيل حلقة جودة ، كذلك كان هناك قصور في تعيين العدد الكافي من أعضاء اللجنة التوجيهية لنفس المسببات. وقد أشارت دراسة صلاح مختار(2003م) لوجود ثغرة في هذا الصدد ولاكنها ناتجة عن قصور في التعيينات من قبل

الإدارة العليا لكل من اللجنة التوجيهية والمنسق والمسهل بالمميزات والكفائه المحددة . بينما ورد في بحث أ. خير الدين جمعه . أ.حسيني ابتسام (2011)، التنبيه إلى أنه لايجب تطبيق حلقات الجودة في المؤسسات بطريقة مباشرة ، إذ يجب التخطيط لها وإدماجها تدريجيا في ثقافة المؤسسة لضمان نجاحها، وهي نتيجة تتوافق مع ورد في رسالة العيهار فله (2005) حيث ان عملية تحقيق الجودة لابد وان تمر بالتخطيط لمستوى الجودة أولا، ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الأداء، بعدها وضع الإستراتيجية الملائمة لتحسين مستوى الجودة.

- العمل بأسلوب حلقة الجودة خلق جو جديد من ألألفه وفتح أفاق جديدة للتعاون ودافع لتجاوز بعض الحساسيات بين الموظفين المشاركين بالحلقة . نجد أن هذه النتيجة تأتي متماشية مع ما أوردته النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين(JUSE) أن من أهداف حلقات الجودة هو تحسين بيئة العمل وأيضا والمساعدة في تكوين علاقات إنسانية أفضل داخل المؤسسة الواحدة .

- حدث نوع من التواصل النشط بين مجلس الإدارة وإدارة التخطيط والاستثمار بفعل برنامج الحلقة الذي زاد من ثقة الإدارة العلية في أداء الإدارة مما انعكس ايجابيا على الدعم المقدم لها .و نجد أن هذه النتيجة تأتي متماشية مع ما أوردته النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين(JUSE) أن من أهداف حلقات الجودة هو تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة وهو أيضا يتماشى ضمنيا إلى ما ورد في احد نتائج بحث ايمان عسكر حاوي- أ.د مسلم علاوي سعد(2005) إلى ظهور علاقة قوية بين مكونات حلقة الجودة و تحسين أداء الشركة قيد الدراسة، و جودة مخرجاتها .

- الظروف السياسية الصعبة للبلاد وانعكاساتها الأمنية الحاصلة وقت إجراء الحلقة التجريبية في شركة المدائن العقارية كان لها أثر سلبي ومعيق لعقد الحلقات بالنصاب الكافي مما يوجب إلغاء أو تأجيل موعد عقد اجتماع الحلقة .وهذا يتفق في العموم مع ما ورد في متن بحث أ. خير الدين جمعه . أ.حسيني ابتسام . (2011) المنشور في مجله الأبحاث العلمية العدد التاسع حيث أشار البحث إلى أن (البيئة الخارجية كالحالة الاقتصادية للدولة تؤثر تأثيرا مباشرا على إمكانية نجاح برامج حلقات الجودة ، كحدوث أزمة اقتصادية مثلا) .

- في أكثر من مناسبة ثم الاستعانة بخبرات من خارج الحلقة وحضورها بعض الاجتماعات المخصصة لمعالجة بعض المشاكل . وهذا أمر أشارت إليه احد نتائج دراسة صلاح مختار(2003م) تدخل آخرين من خارج الحلقة في هذا الصدد من الممكن قبوله خاصة في السنين الأولى من التجربة ، و لاكن هذا يجب أن لا يستمر

إلا فـي الأمـور التـي تتطلـب المسـاعدة وبطلـب مـن الحلقـة. كمـا تـم التطـرق إليـه فـي مـتن بحـث أ. خيـر الـدين جمعـه . أ.حسـيني ابتسـام . (2011) كأحـد أسـباب فشـل حلقـات الجـودة (بـأن قيـام أعضـاء الحلقـة بالتصـدي لمشـاكل مـن الصـعب علـيهم حلهـا وتسـتدعي وجـود مختصين).

3-5 الاستنتاجات :

1- رغبة الإدارة العليا للشركة للتعاطي ودعم الأسلوب الإداري الجديد وهو حلقات الجودة مرده تحقيق أهداف الشركة في تحقيق الجودة ، ولخلق التحسين المستمر في أداء وعمل إدارات الشركة حديثة التأسيس .

2- بما أن أعضاء حلقة الجودة والراعين لها ، هم في مجملهم من مالكي الأسهم بالشركة كان لهذا الدور الايجابي في تقبل الفكرة لأنها ترسخ مبدأ المشاركة وتصب في مصلحة الجميع .

3- تشير النتائج إلى إمكانية تشكيل حلقات الجودة وتنفيذها في إدارات وأقسام الشركة موضوع البحث وبالتحديد النوع العابر للوظائف .

4- العمل بأسلوب حلقة الجودة يخلق جو جديد من ألألفه ويفتح أفاق جديدة للتعاون ودافع لتجاوز بعض الحساسيات بين الموظفين المشاركين بالحلقة .

4-5 التوصيات

التوصيات الخاصة :

1- تشـير النتـائج إلـى إمكانيـة تشـكيل حلقـات الجـودة وتنفيـذها فـي إدارات وأقسـام الشـركة قيـد الدراسـة وخاصـة النـوع العـابر للوظـائف حيـث أنـه لا يتـوفر العـدد الكـافي مـن المتطـوعين المفترضين في بعض الإدارات والأقسام .

2- من المهم التنسيق الجيد من قبل رئيس الحلقة في تحديد الوقت المناسب لمواعيد اجتماع أعضاء الحلقة ، ليراعي الظروف الخاصة بالمتطوعين وكذلك الظروف العامة التي تمر بها البلاد حيث انه لا يمكن التقيد بموعد ثابت لكل أسبوع .

3- من الممكن آن تقبل الحلقة بتدخل أطراف خارجية في تحديد المشاكل أو في طرح الحلول لها ، خاصة إذا كانت الشركة حديثة النشأة .

4-من الجيد تخصيص بعض الحوافز المعنوية والمادية لأعضاء الحلقة على جهدهم في تحقيق بعض النتائج الايجابية للشركة.

5- يجب مراعاة أن عدم تحقيق تقدم في حل بعض المشاكل المرتبطة بالبيئة الخارجية مرجعه الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد في الوقت الحاضر .

6- على المشرفين على هذا البرنامج الحرص على الحد من انتقال الحساسيات التي قد تنشأ في بيئة العمل الداخلية للشركة بين بعض الموظفين إلى برنامج الحلقة نفسه لما له من تأثير سلبي على عمل ومخرجات حلقة الجودة .

التوصيات العامة:

1- تشجيع الموظفين والعاملين بالمؤسسة على المبادرة والمشاركة ، فغياب المبادرة والمشاركة والتدريب المناسب يجعل الحلقة غير فعالة .

2- من المجدي تخفيض ساعات الدوام للموظفين المشاركين في الحلقة في اليوم الذي يحدد لعقد حلقة الجودة .

3- التوفيق في اختيار الميسر لغرض إدارة العلاقة بين حلقة الجودة والإدارة هو أمر في غاية الأهمية والحساسية ، حيث أن له دور ايجابي في حصول حلقة الجودة على الدعم الكافي والمتواصل من الإدارة العلية للشركة .

4- من الحكمة الانتباه إلى أن الاستعجال في توقع الحصول على النتائج الإيجابية من برنامج حلقات الجودة قد يكون له اثر سلبي على المتطوعين المنخرطين في الحلقات وعلى نجاح البرنامج في حد ذاته .

5-5 توصيات لبحوث مستقبلية :

الطريق إلى تطوير حلقات الجودة في الشركات الليبية لازال في مراحله الأولية ، وهناك العديد من الأفكار والبحوث إن رغبنا في التأسيس للجودة في منتجات وخدمات مختلف الشركات والمؤسسات الليبية .

ولذلك من الممكن أن تعنى هذه البحوث بالمواضيع التالية:

1- تأثير حلقات الجودة على ثقافة العمل في المؤسسات .

2- دراسة تطبيق حلقات الجودة في القطاعات الصناعية المختلفة كمصانع مواد البناء - شركات صناعة الإنشاءات - محطات توليد الطاقة الكربائية..الخ

المراجع

1. Salah- I - Almokthar.(2003). Using quality circles techniques to solving problems in Libyan manufacturing companies .Project report submitted in partial fulfillment for the degree of master of technology

2. إيمان عسكر حاوي. أ.د مسلم علاوي السعد. (2005م). بناء فريق حلقة الجودة وعلاقته بتحسين الجودة – دراسة حاله في الشركة العامة للصناعات الورقية البصرة . كلية الإدارة و الاقتصاد .جامعة البصرة .

3. خالد منصور الشعيبي"حلقات الجودة استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقاتها دراسة ميدانيه على المصانع الكبرى " مجلة جامعة الملك عبد العزيز. م16 ،ع1.(2002م) ، ص ص39-77

4. أ. خير الدين جمعه . أ.حسيني ابتسام " حلقات تحسين الجودة في المؤسسة- تجارب بعض الدول" مجلة أبحات اقتصادية و إدارية ، العدد التاسع ، (2011)،ص ص 129-131.

5 . د .محمد عبد الرزهق إبراهيم - د .أحمد نصحي أنيس الشربيني الباز ، تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة ، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي،الجامعه الخليجية، مملكة البحرين،(2012م) .

6. العيهار فله. (2005) . دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعه الجزائر.

7. أ.د. عبد الرحمن عبيد مصيقر "الدليل المختصر في كتابة البحث العلمي" المركز العربي للتغدية، الطبعة الاولى،(2012) .

8. دبنون عبد القادر "دور مداخل التكييف التكنلوجي في إدارة التغيير في المؤسسة" مجلة الباحث، العدد6، (2008) .

9. James.W. Deran, Jr & James.R. Evans , " total quality management , organization ,and strategy " , (1999) .

10. Krajewesi Lee and Ritzman Larey ,"Operation Management: Strategy and analysis, united states of America,Addison-wesly.Ink,1999.

11. Rui Sousa and Voss Christopher "Quality management :universal or manufacturing strategy spectrum, production and operations management" march 20-23,1999.

12. Hill,Terry, “The Essence of operations Management”. London Business school, prentice Hall international(uk) lid,1993.

13. محسن كرم . واقع حلقات الجودة في المنظمات الصناعية السورية. حلقة بحثيه في إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد جامعه دمشق .

14. http://www.sst5.com , 20 April 2015

15. Olgal Crocker & Cyrikal Charney ”quality circles a guide to participation and productivity ”,(1984).

16. David Hutchins” quality circles hand book” Zealand ltd, Wellington,(1985).

17. Maike Robson” quality circles a practical guide” ,(1982).

18. Nato Sasaki & David Hutcc Hins “ the Japanese approach to productquality” Pergamon ,(February 1,1984).

19 . د. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد " إدارة الجودة الشاملة " جامعة الملك سعود، الرياض ، (1997 م) .

دعوة للمشاركة في برنامج حلقات الجودة

في إطار الرفع من كفاءة الموظفين و المنتجين والطموح إلى التحسين المستمر في جودة العمل في كل إدارات وأقسام شركة المدائن العقارية ، يدعوكم رئيس مكتب الجودة للمشاركة التطوعية في حلقة جودة ، والتي **هي عبارة عن :**

مجموعة من الموظفين و المشـــرفين يتراوح عددهم من3 إلى 12 يعملون في إدارة واحدة أو من مجموعة إدارات ويقبلون المشــاركة اختياريا حيث يعقدون اجتماعات دورية لدراســة وحل المشــاكل التي تظهر في إداراتهم وأقســامهم باســتخدام الأســاليب العلمية ويكون عملهم جماعيا معتمدين على قابليتهم الذاتية وخبرتهم المتراكمة. يحصــل أعضــاء حلقة الجودة على التدريب الكافي لاكتشــاف وحل المشــاكل التي تواجه العمل ويمكن عمل ذلك بمجموعة من الأدوات الإحصائية لضبط الجودة :

1- أسلوب العصف الذهني-----Brain storming

2- أسلوب جمع وتحليل البيانات----- Data collection and analysis

3- أسلوب مخطط "باريتو"----- Pareto diagrams

4- أسلوب مخطط السبب و النتيجة----- Cause effect diagram

5- أسلوب الخرائط الانسيابية----- Flow Charts

6- أسلوب الرسم البياني الانتشاري-----Scatter diagram

7- أسلوب لوحات ضبط الجودة -----Control charts

8- أسلوب المدرجات التكرارية ------ Histogram

أهداف دوائر الجودة مايلي:-

1-تطوير شخصية العاملين في أقسام وإدارات الشركة.

2- رفع درجة وعي العاملين بأهمية الجودة.

3- تشجيع الطاقات الإبداعية لدى العاملين ورفع معنوياتهم.

4- تطوير القدرات القيادية و الإدارية لأعضاء دوائر الجودة.

5- تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدتها الإدارة.

حيث تنال دوائر الجودة الدعم والتشجيع المستمر من قبل الإدارة العليا لمختلف الإدارات في الشركة حيث يعتبر نشاطها مساهمة أساسية في التغلب على المشاكل والصعوبات ، وتحسين الأداء في العمل وتقليل الخسائر المادية وتلبية متطلبات الزبون وتوقعاته واحتياجاته.

المختار علي ضو عيسى

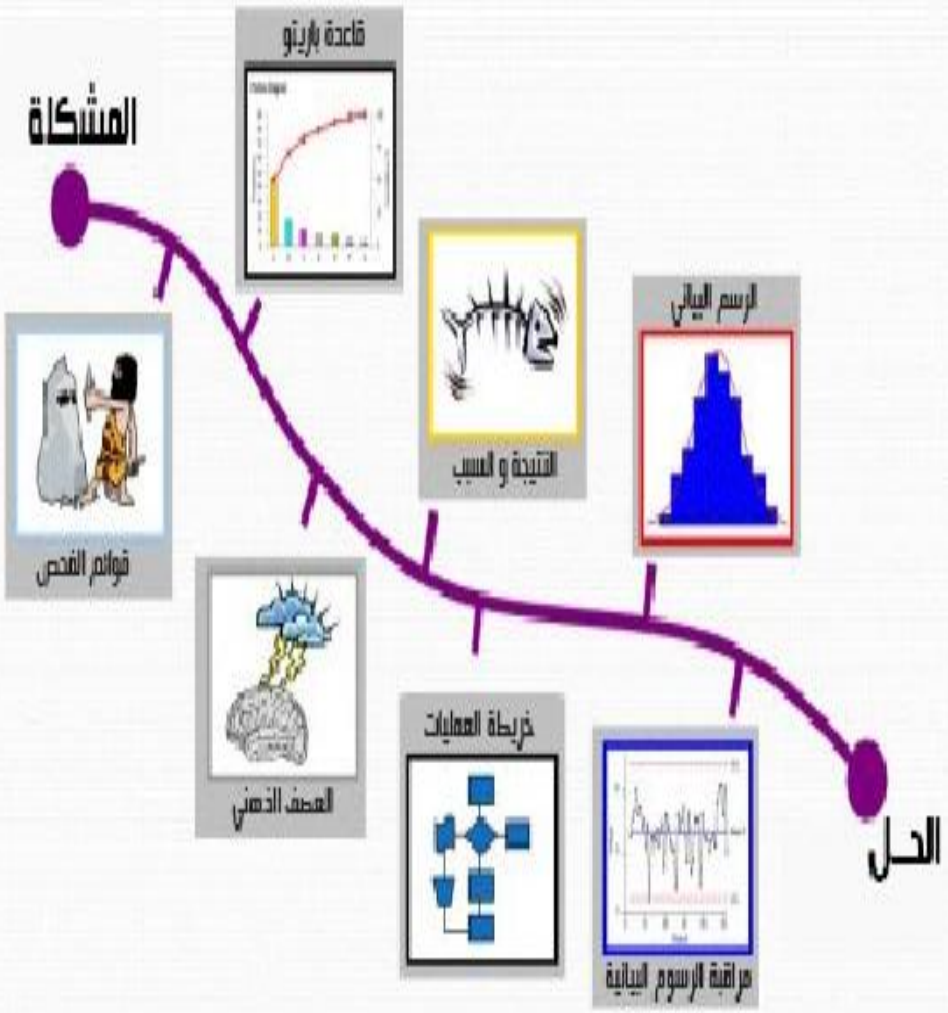
المدير التنفيذي للشركة ومدير إدارة التخطيط والإستثمار

عبدالجليل الصديق ديكنة

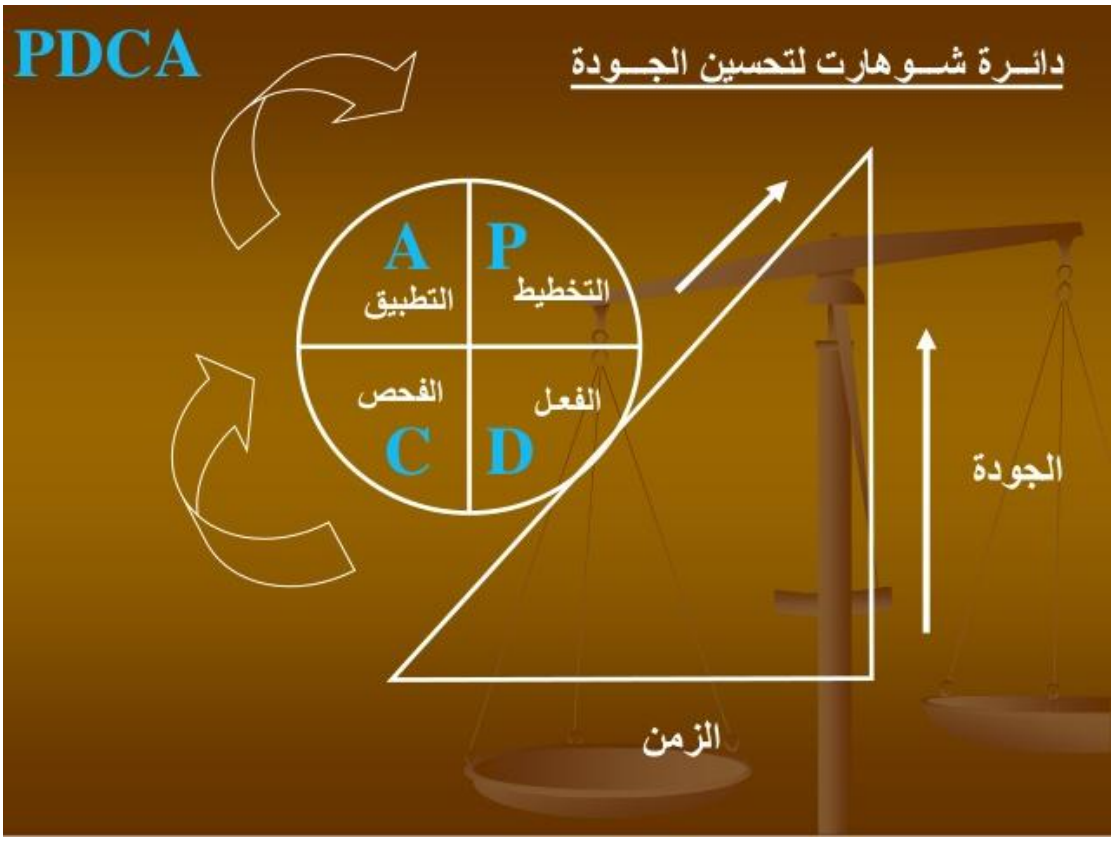
طالب دراسات عليا

الملحق

أدوات الجودة المستخدمة لحل المشكلات



أدوات الجودة المستخدمة لحل المشكلات في برنامج حلقات الجودة .[27]



دائرة " شوهارت " لتحسين الجودة[19]