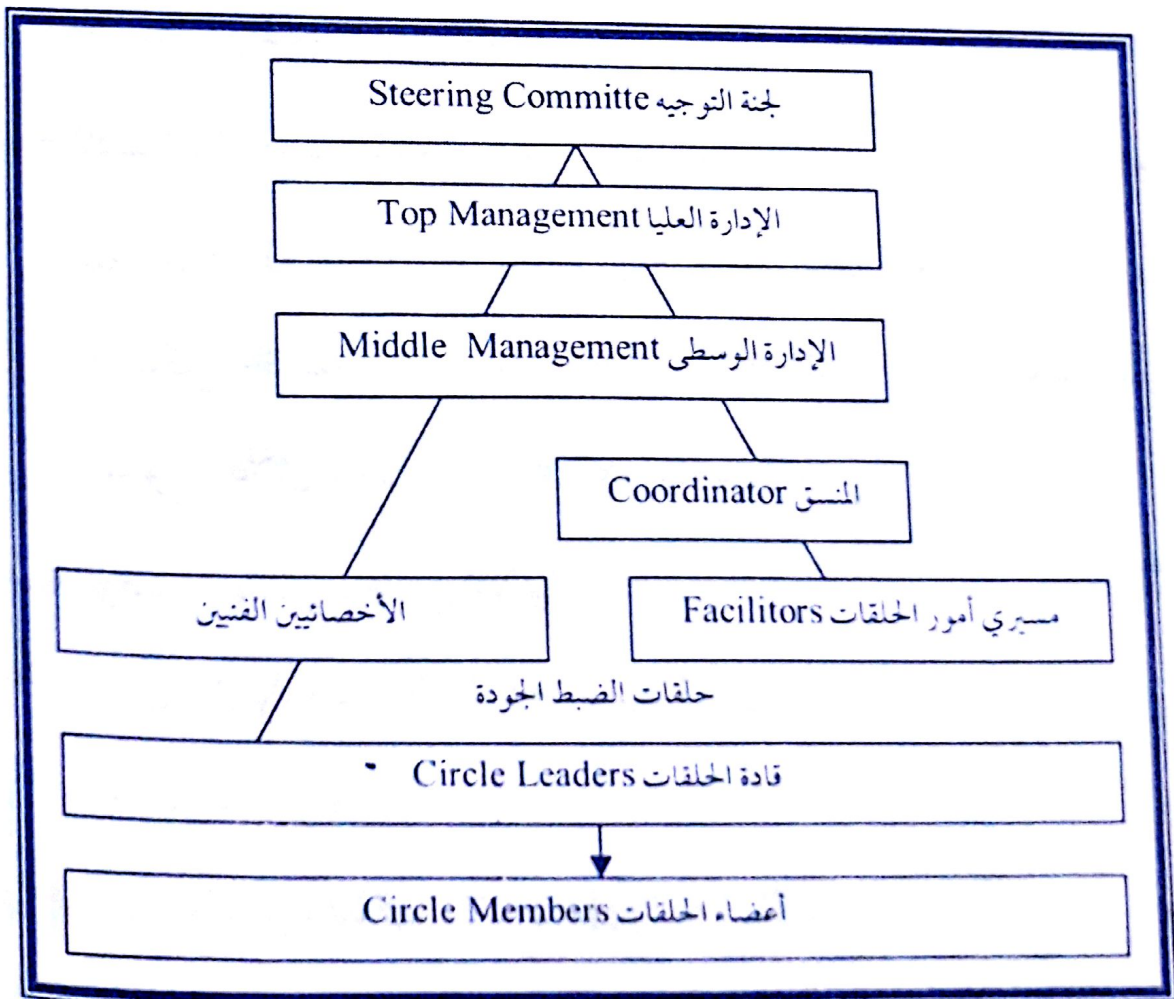


وقت قائد الحلقة وأعضائها: وهو الوقت اللازم لعقد الاجتماعات الأسبوعية والذي يتطلب دفع أجور هذه الساعات.

خامساً: **كيفية اقامة واعداد حلقات ضبط الجودة:**

رغم إن حلقات ضبط الجودة هي فرق عمل طوعية تعمل بشكل غير رسمي وبمعنى أدق إنها ليست من مكونات الهيكل التنظيمي الرسمي لأي منظمة صناعية ولكن هذا لا يعني أن تترك هذه الحلقات تعمل بشكل عشوائي ذلك لأن افكار هذه الحلقات والأخذ بها يتطلب وجود إطار تنظيمي ينظم أنشطتها ومسؤولياتها وطبيعة العلاقة بينها وبين الإدارة والشكل (3-4) يوضح مسار العمل حلقة ضبط الجودة أو الهيكل التنظيمي لعمل الحلقة.



الشكل (3-4)

مسار العمل حلقة ضبط الجودة

**1- لجنة التوجيه Steering Committee**

تضم أعضاء من الإدارة العليا في المنظمة وتتكون اللجنة من (6-12) عضواً يتم اختيارهم في ضوء مراكزهم الوظيفية. وتنحصر مهمة اللجنة في وضع الخطط ورسم السياسات الكفيلة بتطوير حلقات ضبط الجودة وتقديم الدعم لها كما إنها تقوم بتعيين المستوى التالي لها.

**2- الإدارة العليا Top Management**

لكي تضمن نجاح برنامج حلقات ضبط الجودة لا بد من أن يكون اهتمام الإدارة العليا به واضحاً ومستمراً ويتجلى ذلك الاهتمام من خلال حضور الاجتماعات وفي إثارة الأسئلة عن الحلقات في اجتماعات مجلس الإدارة العليا وكذلك عن طريق تزويد الحلقات بكافة المعلومات التي تحتاجها والحضور أثناء عرض الحلقات لمشاريعها وإنجازاتها ومراجعة توصيات حلقات ضبط الجودة وكذلك توفير فرص التدريب المناسبة للأعضاء وحضور اللقاءات مع أعضاء الحلقات والاتصال بمؤسسات أخرى لتبادل الخبرات معهم وحضور المؤتمرات وغير ذلك.

**3- الإدارة الوسطى Middle of Management**

تؤدي الإدارة الوسطى في المنظمة الصناعية دوراً مهماً وكبيراً لنجاح حلقات ضبط الجودة من خلال الدعم المستمر لها وتقديم الاقتراحات للإدارة العليا التي تخص حاجات ورغبات حلقات ضبط الجودة وكذلك يتبين الدعم من

عدم التدخل ومحاولة توجيه الحلقات بالقوة ويتضح أيضاً إنه في حالة حصول توفير مادي نتج عن نشاط هذه الحلقات ، فإن المال يخصص للمساهمة في تطوير برنامج الحلقات ويجب أن يوزع جزء منه على الأعضاء كحوافز.

#### 4- دور منسق الحلقات Coordinator

يوجد هذا المركز عادة في المنظمات الكبيرة ، إذ يعد دوره هام جداً خاصة أثناء العمل في البرنامج لأنه يعد حلقة الوصل بين لجنة التوجيه من جهة وأقسام المنظمة ومجموعة المسيرين من جهة أخرى، وكذلك يولي اهتماماً بشؤون الحلقات وحل الصعوبات التي تعترض عملها ويعمل على ضمان اتصال جيد بين الحلقات ومساعدتي هذه الحلقات والتحضير لعقد اجتماعات بين مساعدي الحلقات وقادتها ومساعدة الحلقات في حل المشاكل التي تقع خارج منطقة عملها. والعمل على توسيع مفهوم الحلقات في المنظمة من خلال الحث على تأسيس حلقات ضبط جودة جديدة وإعداد التقارير ربع السنوية الخاصة بأنشطة الحلقات والاحتفاظ بالتقارير التي تصدر عن الحلقات والمساهمة في تدريب قادة الحلقات وأعضائها.

#### 5- مسهل أمور الحلقات Facilitators

يعد الاختيار المناسب لكل من المسير وقادة الحلقات امراً ضرورياً لضمان نجاح برنامج حلقات ضبط الجودة لأنهم مسؤولين مسؤولية مباشرة عن توجيه الاجتماعات الاسبوعية لحلقات ضبط الجودة ويتركز عمل المسير بالآتي:

- أ) مساعدة الحلقة عند تأسيسها ومن ثم تطويرها وحثها للاعتماد على نفسها.
- ب) مساعدة الحلقة في تأمين المعلومات اللازمة لعملها والتنسيق مع الاختصاصيون الفنيون وفقاً للحاجة.
- ج) التأكد من مقدرة قائد الحلقة وثقته بقيادتها.
- د) المساهمة مع قائد الحلقة في الاعداد والتخطيط لاجتماعات الحلقة.
- هـ) مساعدة الحلقة في حل المشاكل التي تقع خارج منطقة عملها بالتعاون مع المنسق.

### 6- دور قائد الحلقة Circle leader

هو عادة أحد المشرفين ويمكن أن يتم اختياره دورياً بواسطة أفراد الحلقة لإتاحة الفرصة أمام ظهور المواهب القيادية وهو لا يملك أي سلطة رسمية ويعد قائد الحلقة مسؤولاً بصفة أساسية عن الأمور التالية:

- أ) ضبط وتوحيد الحلقة.
- ب) توجيه أنشطة الحلقة.
- ج) خلق جو من التعاون والتفاهم بين أعضاء الحلقة عن طريق إشراكهم بالعمل وإتاحة الفرصة لهم بالتحدث ومشاركتهم للمسؤولية Team work.
- د) خلق علاقات إنسانية جيدة ضمن الحلقة.
- هـ) إقامة علاقات جيدة مع حلقات ضبط جودة أخرى في المنظمة ومع المشرفين على أماكن العمل ومع المدراء الآخرين.

(و) التعاون والتنسيق مع قادة حلقات ضبط الجودة الأخرى في المنظمة.

(ز) تدريب أعضاء الحلقة على كيفية عمل الحلقات واستخدام أدوات ضبط الجودة وتقنيات هندسية مختلفة.

(ح) أن يتحلى بالصبر لإتاحة الفرصة لعرض كافة الأفكار.

## 7- أعضاء الحلقات Circle Members

يعد دور أعضاء الحلقات أساسياً حيث يتركز في حضور الاجتماعات الأسبوعية للحلقة وتحليل وحل المشاكل المتعلقة بعملهم ويتم اختيار أعضاء الحلقة عن طريق دعوة العاملين في القسم لحضور عرض شامل عن حلقات الجودة وبعدها يمنح العاملون بعض الوقت لتقرير فيما إذا يرغبون في التطوع بهذه الحلقات كل حسب قسمه ثم يتم الاختيار من المتقدمين عن طريق القرعة أما الباقين فيتم تدوين أسمائهم في قائمة الانتظار كاحتياطي للأعضاء أو اعتبارهم نواة لحلقة جديدة ضمن نفس نطاق العمل ثم يتم تدريب الأفراد الذين تم اختيارهم من قبل قائد الحلقة نفسه مع المسير.

## سادساً: آلية عمل حلقات ضبط الجودة:

لضمان نجاح برنامج حلقات ضبط الجودة فإن هذا يتطلب وجود مجموعة من الخطوات الواجب اتباعها لكي يتحقق الهدف من وجودها أي وجود آلية عمل واضحة ومتسلسلة يجب اتباعها لحل المشكلة أما مباشرة في مكان العمل أو حل المشكلة بالتعاون مع حلقات ضبط جودة أخرى إذا شملت أكثر من

مكان عمل أي العمليات السابقة واللاحقة وعليه فإن الاجراءات الواجب اتباعها هي:

• الخطوة الأولى: وصف المشكلة: في هذه الخطوة يتم وصف المشكلة بشكل دقيق من خلال توفير المعلومات الدقيقة عنها واعطاء الفرصة لكل عضو في الحلقة في التكلم عنها ومن ثم التوصل إلى خلاصة دقيقة عنها وإبرازها بشكل واضح ولكل الأعضاء.

• الخطوة الثانية: أعداد بطاقة المسببات: في هذه الخطوة يتم كتابة كل مسبب من المسببات المتوقعة حول المشكلة في بطاقة خاصة به مع تحديد الاجراء الخاص بالأعمال التصحيحية التجريبية الواجب اتخاذها لمعالجة المسبب.

• الخطوة الثالثة: توزيع البطاقات: في هذه الخطوة يتم قراءة جميع البطاقات التي تم إعدادها أمام أعضاء الحلقات وذلك لغرض جمع البطاقات المتشابهة معاً لضمان عدم التداخل بين البطاقات وكذلك لكي يتم اختيار البطاقات التي أشارت إلى المشكلة بشكلٍ دقيق.

• الخطوة الرابعة: ترتيب البطاقات وفقاً للعلاقة بين السبب والأثر: في هذه الخطة يتم تقسيم البطاقات وفقاً للأسباب التي تم تشخيصها حول المشكلة إلى المستويات (أول، ثاني، ثالث، رابع... الخ) واعطاء كل مستوى عنواناً بعيداً عن بطاقة المشاكل ويتم في هذه الخطوة رسم أسهم من المسببات للمشكلة إلى الآثار الناتجة عن كل سبب.

• الخطوة الخامسة: اضافة بطاقات ومراجعتها: في هذه الخطوة يتم مراجعة كافة الملاحظات الواردة في البطاقات حول المشكلة ويتم كذلك إعادة

رسم الأسهم بين المسببات للمشكلة وآثارها وفقاً لما هو ضروري لغرض التحديد الدقيق والمعالجة الجذرية للمشكلة.

• الخطوة السادسة: تحديد العلاقة بين جميع البطاقات: في هذه الخطوة يتم دراسة جميع البطاقات المعدة حول الأسباب وذلك لغرض فهم العلاقة بينها إذا كانت الحلول متفرقة في البطاقات المعدة لغرض الاستفادة من الحلول الموجودة في كل بطاقة.

• الخطوة السابعة: رسم مخطط العلاقات: يتم تثبيت البطاقات التي تم اعدادها ولصق هذه البطاقات على لوحة عرض في مكان اجتماع الحلقة لكي يتم اختيار البطاقات التي تضمن لنا حل المشكلة.

• الخطوة الثامنة: تحديد المسببات الأساسية: في هذه الخطوة يتم ايضاح البطاقات التي تحمل الأسباب الهامة حول المشكلة والتي تم تحديدها من قبل أعضاء الحلقة بخطوط سميكة وملونة ويتم كذلك تعليم الأسهم ذات العلاقة الدقيقة والمباشرة بين سبب المشكلة واثاره بخط ملون لكي يتم اختيار البطاقة أو البطاقات ذات العلاقة بالمشكلة ومن ثم عرضها على الإدارة العليا في المنظمة لبيان رأيها في الحل وتنفيذه.

سابعاً: موقف المنظمات تجاه حلقات الجودة:

قبل أن تقرر أي منظمة المضي قدماً في تأسيس حلقات ضبط الجودة، يجب أولاً وقبل كل شيء أن تكون الإدارة واثقة من أنها تريد فعلاً المضي في هذا الاتجاه وبدون تحفظات.

إن السبب وراء قرار الإدارة بتأسيس الحلقات هو الرغبة في جعل المنظمة رائدة في ميدانها خاصة من حيث الأرباح والحصة السوقية التي تجنيها منها تلبية لرغبة مالكيها سواء كانت ملكيتها تعود للدولة أم للقطاع الخاص، وهذا يتطلب من الإدارة الإيمان التام بأن الحلقات تحقق هذه الأهداف وأن يتم بناء الحلقات بموافقة أعضاء مجلس الإدارة وبالإجماع وأن تكون هناك مجموعة من العوامل التي تشجع على اقامتها والجدول (2-3) يوضح العوامل المشجعة تجاه حلقات الجودة.

### الجدول (2-3)

#### العوامل المشجعة وغير المشجعة تجاه حلقات ضبط الجودة

العوامل غير المشجعة على اقامة حلقات ضبط الجودة	العوامل المشجعة على اقامة حلقات ضبط الجودة
1- الاختلاف في الأهداف بين الإدارة والعمالين.	1- اهتمام الإدارة والعمالين بنجاح المنظمة.
2- التكاليف المرافقة لبرنامج حلقات الجودة.	2- اهتمام الإدارة بالحد من المقاومة للتغيير.
3- عدم وجود ثقة متبادلة بين الإدارة والعمالين.	3- استياء العمال من بيئة العمل الحالية.
4- عدم وضوح الأهداف والنتائج.	4- تحسين في مؤهلات العمال ومهاراتهم.
5- أسلوب إدارة استبدادي.	5- ازدياد الحاجة لضبط العمليات بشكل أفضل.
6- عدم الاستعداد لتكريس الوقت.	6- مشاكل الجودة الحالية.
7- عدم الاستعداد لسرف نفقات على التدريب.	7- انخفاض الانتاجية.
8- الخوف من المجهول.	8- عدم مقدرة المنظمة على المنافسة.
9- عدم اطلاع الإدارة والعمال على مفهوم حلقات ضبط الجودة.	9- الحاجة إلى وضع حلول دائمة للمشاكل.
10- قناعة الإدارة والعمال بأن حلقات ضبط الجودة غير قابلة للتطبيق في المنظمة.	10- اقتناع الإدارة بأهمية مشاركة العمال.
	11- الرغبة في إنجاز الأعمال بشكل تعاوني وفعال.