

تصدير منتجاتها أو خدماتها إلى أوروبا، إلا إذا حصلت على شهادة الأيزو 9000. وقد أطلق ذلك العنان لقطاع الصناعة والتدريب للحصول على هذه الشهادة، وساعد على إيجاد آلاف المستشارين في هذا المجال.

نجاح أو فشل الجودة الشاملة في المؤسسة :

لقد تم مناقشة نجاح وفشل برامج الجودة الشاملة بشكل مستفيض، ففي حين يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة قد أصبحت على فراش الموت، يرى البعض الآخر أن إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة الأفضل لتحقيق النجاح من خلال إرضاء الزبائن.

وقد تظهر بعض المشكلات في طريقة تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة. وهذا يعيدنا إلى التعريف التالي "تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الأعضاء في المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل"، ويتضمن ذلك بوضوح الحاجة إلى تغيير الثقافة المؤسسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتظهر الفروق في الجهود المبذولة لإدخال التغيير الثقافي الذي يقرر نجاح أو فشل أي برنامج للتحسين، وتعتمد الثقافة المؤسسية على إدراك أعضاء المؤسسة لما تم إنجازه في الماضي، وتعتمد على السلوك المقبول كونه ناجح أو فعال.

أفكار مستقاة من المعيار الدولي أيزو 9000

العامل الأساسي في أداء المؤسسة هو جودة المنتجات والخدمات، وهناك اتجاه عام نحو متطلبات صارمة للزبائن بالنسبة للجودة، وقد صحب هذا الاتجاه إدراك متنامي لضرورة التحسين المستمر في الجودة لتحقيق أداء اقتصادي جيد والمحافظة عليه.

تقوم معظم المؤسسات الصناعية والتجارية والحكومية بإنتاج منتجات وخدمات لتلبية متطلبات وحاجات المستخدم، وهذه المتطلبات تصاغ على شكل مواصفات، أحيانا لا يمكن ضمان متطلبات الزبائن بشكل مستمر، وبالتالي نحتاج لتحسين معايير نظام الجودة في المؤسسة، حيث يتأثر نظام الجودة للمؤسسة بأهداف المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها والممارسات الخاصة بها، ولذلك يختلف نظام الجودة من مؤسسة لأخرى.

ويمكن تلخيص أهداف معيار الأيزو 9000 كما يلي:

- توضيح الفروقات والروابط بين مفاهيم الجودة الأساسية.
- تزويد الإرشادات اللازمة لاختيار واستخدام سلسلة من المعايير الإدارية عن نظم الجودة والتي يمكن استخدامها لأهداف إدارة الجودة الداخلية.

ويمكن التطرق لبعض المصطلحات الأساسية تبعاً لأهميتها في الاستخدام الصحيح للمعايير على المستوى الدولي.

(1) سياسية الجودة Quality Policy:

تمثل الاهتمامات والاتجاهات الكلية للجودة لمؤسسة ما بخصوص الجودة، وكما تم إقرارها رسمياً من قبل الإدارة العليا. حيث أن سياسة الجودة عنصر من عناصر السياسة المؤسسية ويتم إقرارها من قبل الإدارة العليا.

(2) إدارة الجودة Quality Management:

وتمثل وظيفة الإدارة في تحديد وتنفيذ سياسة الجودة. حيث أن:

- 1- تحقيق الجودة المرغوبة يتطلب التزام ومشاركة جميع أعضاء المؤسسة، في حين تقتصر مسؤولية إدارة الجودة على الإدارة العليا.
- 2- تتضمن إدارة الجودة التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد والنشاطات المنتظمة للجودة مثل تخطيط الجودة والتشغيل والتقييم.

(3) التخطيط للجودة الشاملة:

تحتوي الإدارة الشاملة للجودة على عدد كبير من الأنشطة يقوم بها عدد كبير من الناس على جميع المستويات، وهذه الأنشطة يجب أن توجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة وهي تحقيق رغبات العميل والاحتفاظ بمستوى تنافسي جيد، ومن دون التخطيط تصبح هذه الأنشطة جهوداً متنافرة لا تنسيق بينها، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والمال دون تحقيق الأهداف.

ويمكن تقسيم تخطيط الجودة إلى ثلاث مكونات هي:

- 1- التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- 2- تخطيط جودة المنتجات والخدمات.
- 3- تخطيط جودة العمليات.

أولاً: التخطيط الاستراتيجي للجودة:

ويعني تحديد الأهداف الرئيسية للجودة والخطوات التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الأداء ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للجودة التركيز على نواح خارجية وداخلية.

ففي النواحي الداخلية يجب معرفة ما يلي:

- ما المجال الذي يمكن أن نعمل وأن ننافس فيه؟
- أين أماكن القوة فينا التي تمكن من المنافسة وأين أماكن الضعف؟
- ما الإمكانيات المطلوب استغلالها؟
- ما التطلعات المستقبلية التي يجب أن نستعد من الآن لتحقيقها؟

أما النواحي الخارجية فتتضمن:

- المستهلك من الوجهة السكانية والنفسية.
- البيئة الاقتصادية المحيطة.
- المنافسين في البيئة المحيطة.
- البيئة السياسية والتشريعية
- التطور التكنولوجي الذي يحدث.

ومن خلال معرفة ما سبق داخليا وخارجيا يتم تحديد ما يلي:

- 1- كيف يمكن دعم نقاط القوة التي نمتلكها وكيف نعالج نقاط الضعف أو نقللها؟
- 2- ما أهم عوامل نجاح المنظمة في تحقيق أهداف الجودة؟
- 3- كيف يمكن سد الثغرة بين الإمكانيات المطلوبة للجودة والإمكانيات الحالية؟

- 4- ما خطط الطوارئ البديلة في حالة حدوث خطأ؟
- 5- ما الأهداف بعيدة المدى (3-5 سنوات) وما الأهداف السنوية؟
- 6- ما مؤشرات النجاح وكيف نقيسه؟
- 7- ما مصادر تمويل الأنشطة المطلوبة؟

وغني عن الذكر انه ما دام إرضاء العميل من أهم الأهداف الرئيسية فان الأهداف الفرعية والخطط التي توضع لتحقيقها والمقاييس الخاصة بتحديد مدى النجاح يجب أن تكون موجهة نحو العميل ومواصفاته ومتطلباته.

ثانيا: تخطيط جودة المنتجات والخدمات:

تبدأ عملية التخطيط لجودة المنتجات والخدمات بتحديد العميل المستهدف للمنتج أو الخدمة، وتعرف مستوى الجودة الذي يقبله ويتم ترجمة ذلك إلى الملامح والمواصفات التي ترضي المستهلك، ويلى ذلك تحديد المقاييس والمعايير التي نتعرف من خلالها مدى النجاح في توفير كل مواصفة من مواصفات المنتج، ويمكن الاستعانة بمواصفات المنافسين في تحديد المواصفة المقبولة لدى المستهلك. والمرحلة التالية هي تحديد العمليات التي تؤدي إلى الوصول إلى كل مواصفة من مواصفات المنتج أو الخدمة.

ثالثا: تخطيط جودة العمليات:

تمثل تلك العمليات الأساليب التي يتم بها التوصل إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها العميل في المنتج أو الخدمة، وهذه العمليات لها أيضا جودتها التي ترضي المستهلك أو لا ترضيه، فهي إذن ليست بمعزل عنه وعليه يجب أن نأخذ في الاعتبار رأي العميل ورد فعله عند تخطيط جودة العمليات، فعلى سبيل المثال إذا قصدت أحد البنوك للحصول على قرض وحصلت على القرض بالسرعة الممكنة والتي ترضيك، إلا أن إجراءات عملية القرض كانت مطولة كأن يتكرر ذهابك إلى موظف ما أو تعاد كتابة بياناتك عدة مرات، فإن ذلك يمثل نقصا في جودة العمليات بالرغم من توافر جودة الخدمة، ولتوضيح ماسبق نأخذ مثال التعامل مع البنك، فالعميل قد يذهب إلى البنك لإيداع أو سحب شيك أو

نقدي أو لطلب قرض....الخ، وعندما يختار العميل أحد البنوك، يطرأ في ذهنه عدة تساؤلات تحدد الإجابة عنها مدى قابليته للتعامل مع هذا البنك أو ذاك.

في إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن نذكر ما يلي:

- 1- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم عناصر الإدارة الشاملة للجودة.
- 2- في التخطيط الاستراتيجي يتم التركيز داخليا على:
 - نوع ومجال العمل.
 - نواحي القوة والضعف.
 - الأحلام التي يرغب في تحقيقها في المستقبل.
 ويتم التركيز خارجيا على:
 - الأوضاع السكانية والنفسية للمستهلك.
 - البيئة الاقتصادية.
 - المنافسين.
 - البيئة السياسية والتشريعية.
 - البيئة التكنولوجية.
- 3- تذكر دائما أن تخطيط جودة المنتجات والخدمات تتطلب بحثا مكثفا تتعلق بالعميل.
- 4- حدد العميل النهائي والمرحلي للمنتج أو الخدمة وتعرف متطلبات كل منهم بعناية.
- 5- حدد ملامح المنتج أو الخدمة بناء على متطلبات العميل.
- 6- حدد مقاييس لتحديد مدى ملائمة ملامح المنتج أو الخدمة لمتطلبات العميل.
- 7- خطط بعناية لكيفية تطوير المنتج بطريقة فعالة.
- 8- جهز نموذج تخطيط المنتج الذي تدرج فيه رغبات العميل وملامح المنتج المناظرة لكل رغبة واعمل مقارنة مع المنافسين.
- 9- استطلع آراء العاملين من التخصصات المختلفة في الخطة
- 10- حدد مستوى جودة العمليات التي ترضي العميل