

التيار الجديد للدولة

الأبعاد العالمية للجودة

- * المنافسة العالمية
- * تعريفات الجودة
- * الحاجة إلى مواصفات قياسية
- * المواصفات القياسية العالمية
- * تأثير الاتفاقيات الدولية
- * جوائز الجودة
- * الإعداد للتغيير
- * مستويات التخطيط
- * فرق العمل
- * القيادة الإدارية
- * مسئوليات الإدارة العليا
- * إدارة المخاطر
- * المهام والتبعات اللازمة لنجاح رسالة الأيزو 9000

الباب الأول

الأبعاد العالمية للجودة

ياخذ موضوع الجودة اهتماماً في الأسواق العالمية. وحيث انكشفت الاختلافات في بيئة الأسواق كتسبجة للتطور في مجال تكنولوجيا النقل والاتصالات ، أصبحت الحاجة أكثر إلحاحاً لرد فعل سريع للتطورات العالمية. لقد كانت المفاوضات المتعلقة بالمتج تقوم أساساً على السعر ، وفي السوق العالمى الجديد ستكون شروط الجودة الكامنة في خصائص المتج هى الأساس الرئيسي فى هذه المفاوضات ، بحيث سيكون لدى كل من الصناع المتجين والموزعين ونجار الجملة والتجزئة والبائعين والمستهلكين فهم مشترك لمكونات جودة مقبولة لمتج ما .

إن المحاولات المضنية لإرساء قواعد لجودة أفضل على نطاق عالمي نتج عنها حاجة لمواصفات قياسية لجودة عالمية ، لقد وضعت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية بجنيف بسويسرا . (The International Organization for Standardization IOS) الخطوط الإرشادية للجودة والتي تعرف بـ الأيزو9000. والـ IOS هى منظمة عالمية متخصصة فى المواصفات القياسية وتضم عددا من مؤسسات قومية للمواصفات القياسية. إن (الأيزو) ISO هى الأكثر شيوعاً فى الاستعمال بدلا من IOS .

لا يهدف هذا الكتاب إلى تقديم تفصيلات بعينها عن مواصفات الأيزو القياسية فى حد ذاتها بقدر ما يهدف إلى تقديم الخطوط الإرشادية لتنفيذ عملية الأيزو بنجاح . ويمكن الحصول على الوثائق الخاصة بالمواصفات القياسية للجودة مباشرة من الأجهزة الخاصة بها.

المنافسة العالمية

إن التغييرات السياسية والاقتصادية التي لمجتاح العالم ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل السلع المنتجة إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي ، وستكون جودة المنتج هي الأساس الشائع للاتصالات التجارية ومن ثم يجب أن تعد الشركات والدول للأتي : -

• تحول بعض الدول من كونها دول أعضاء تحالف تجاري إلى دول متنافسة تجارياً.

• تخفيض زمن دورة الإنتاج لتلاحق مساهمة الإنتاج الدولي المتعدد .

• زيادة المجهودات بغية مسايرة ظاهرة تقليل طول دورة حياة المنتجات .

• زيادة التجاوب بغية مواجهة الحاجة للعمل المشترك للقوى البشرية .

• مواجهة المشاكل المصاحبة لتخطي الحواجز الثقافية المتعارضة بين الدول .

• الحاجة المتزايدة للاتصالات والتعاون الدولي .

• الحاجة إلى التنسيق بين الشركات متعددة الجنسيات والتعاون فيما بينها والمنتجات العديدة .

• تخفيف القيود التجارية .

تعريفات الجودة

عادة ما تعرف الجودة كمقياس لرضاء المستهلك ، ويمكن تعريفها كذلك من وجهتي نظر كلاً من المنتج والمستهلك . ومع ذلك لكي تحقق المنتجات وظائفها المقصودة، يجب أن تصل إلى مستوى متوازن من رضاء كل من المنتج والعميل . ولهذا الهدف كانت هناك حاجة إلى تعريف شامل (باديرو وآيني ١٩٩٣):

« تشير الجودة إلى مستوى متبادل لصفات يتميز بها المنتج أو الخدمة مبنية على قدرة المنتج وحاجات المستهلك». إن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة المنتج واستخدامه أو الخدمة على إشباع حاجات معينة ومحددة بذاتها، وتحقيق الجودة في المنتج هو مسئولية كل عامل أو مستخدم أو فرد في المنظمة ، ولتحقيق جودة في المنتج والحفاظ عليها يجب

أن يكون هناك التزام يمتد من المنتج إلى المستهلك الأخير . إن المنتجات المصممة والمشتمة علي جودة عالية لا يمكن الحفاظ عليها عند نقطة المستهلك مالم تستخدم بطريقة صحيحة.

يجب أن يساير كل من الاستخدام الوظيفي للمنتج والمواصفات الوظيفية لهذا المنتج داخل بنية الاستعمال السائدة . والحكم النهائي علي جودة المنتج هو وجهة نظر من يستعمله . إن المنتج الذي نظن أنه ذو جودة عالية لغرض ما وفي وقت معين قد لا يعتبر متميزاً بجودة مقبولة لغرض آخر وفي وقت آخر .

يمكننا أن نلخص قواعد الجودة في الآتي :

١ - قدرة المنتج علي مطابقته للمواصفات .

٢ - تمثل المواصفات حاجات المستهلكين .

٣ - تبدأ الجودة من مرحلة التصميم .

الحاجة إلى مواصفات قياسية

تعتبر المواصفات القياسية الأساس العام للتجارة العالمية ، وبدونها لا يمكن تحقيق تجانس المنتج ورضاء العميل المستهلك وكفاءة الإنتاج . وكما لا يمكن تحقيق الجودة في يوم وليلة فإن التطابق مع المواصفات القياسية لا يتحقق في الحال . ولذا فإنه يجب إنشاء العملية وإدخالها ضمن الإجراءات المعمول بها خلال مدة من الوقت ، بحيث تحدد المواصفات القياسية العناصر الحيوية التي يجب أخذها في الاعتبار للإنتاج العالمي الجودة . وعلى كل منظمة أن تضع أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه العناصر عند ملاحقة متطلبات الأيزو 9000 بحث يجب الأخذ في الاعتبار كل من المواصفات القياسية النظامية والمواصفات القياسية التي اتفق عليها والتي تفرض نفسها . وتشير المواصفات النظامية تشير إلى المواصفات التي يفرضها الجهاز الحكومي ، فكل الشركات التي تخضع لإحدى الجهات الحكومية يجب أن تخضع للقواعد القياسية السائدة التي تضعها تلك الجهة ، أما المواصفات القياسية الجماعية المتفق عليها فيقصد بها تلك التي يوافق عليها بصفة عامة أو

تبادلية مجموعة من الشركات وتلتزم بها. كما توجد أيضاً مواصفات قياسية متفق عليها بموجب عقود والتي يفرضها المستهلك بناء علي حالته؛ أي حالة فحالة، أو أمر فأمر حسب الطلبات. وتقع معظم المواصفات القياسية العالمية في مجموعة المواصفات القياسية الجماعية المتفق عليها. ويؤدي النقص في الاتفاقات العالمية إلى حواجز في التجارة تفرضها الأمم والصناعات ومجموعات أصحاب المصالح الخاصة .

المواصفات القياسية العالمية

تضع المواصفات القياسية الأسس للتطابق العالمي، حيث يجب على الشركات التي تتوقع المنافسة في الأسواق العالمية أن تتوافق أعمالها ومنتجاتها مع المواصفات القياسية السائدة . ولقد تطور كثير من المواصفات القياسية الدولية في الأزمنة الحديثة كرد فعل مباشر للتفاعل في الأسواق العالمية. ورغم أن لكل دولة مواصفاتها القياسية الخاصة ، إلا أن هناك مواصفات قياسية عالمية موحدة تطبق على كل المشاركين في السوق ، ولقد أدت الصعوبات الناشئة عن الارتباط بالقواعد القومية المختلفة وقدراتها إلى النداء بضرورة ترميز المواصفات القياسية. فبدلاً من وجود مواصفات قياسية أوروبية وأخرى أمريكية وثالثة آسيوية وهكذا .. فإنه من الأجود وجود مواصفات قياسية عالمية تطبق على الجميع كافة. وقد تطورت هذه المواصفات القياسية الموحدة كتيحة للاشتراك في الأيزو 9000 السائد ذي المستوى العالمي. وعلى عكس العقيدة السائدة بأن الأيزو 9000 ليست في حد ذاتها مواصفات قياسية بمعناها المعرفي وإنما عبارة عن الأسلوب الذي يمكن للشركة من خلاله اتباع المواصفات القياسية ، تمكن الأيزو 9000 من عملية مراجعة شاملة مع وضع الخطوط الإرشادية للشركات لكي تصمم وتنتج وتركب وتفتش وتعبأ وتسوق منتجاتها .

تشق المواصفات القياسية طرماً للتعرف على المنظمات التي تغطي توقعات الجودة وتكافيء تلك التي تغطيها باستمرار والشكل (١ - ١) يمثل أهمية المواصفات القياسية للأيزو 9000 في دنيا الأعمال .



شكل ١-١ أيزو 9000 يوحد السوق العالمي

تأثير الاتفاقيات الدولية

الاتفاقيات الدولية التي تعقد حالياً في أجزاء مختلفة من العالم سيكون لها أثرها في المواصفات القياسية العالمية للجودة ، فالاتفاقيات مثل النافتا (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة) والجات (الاتفاق العام للتعريفية الجمركية والتجارة) ستفرض كيف تعالج قرارات جودة المنتج في السوق العالمي . فعلى سبيل المثال تحتوى الجات نظاماً عالمياً لقواعد التجارة ، فالشركات والجماعات سواء داخل أو خارج الحدود الاقتصادية ستأثر بالتغيرات في العمليات الاقتصادية والمواصفات القياسية للصناعة .

جوائز الجودة

لقد أنشأت عدة جوائز للجودة لتشجيع المشاركة النشطة في مجال حركة الجودة . فعلى المستوى العالمي جذبت الجائزة العالمية الأوروبية للجودة والتي تلقى الضوء على

التركيز الأوروبي السائد للجودة على معظم الطلبات في كل أركان العالم. ولقد وضعت منظمة نيجيريا للتوحيد القياسي حديثاً شهادات المواصفات القياسية وجوائز للشركات المحلية التي تحقق المواصفات القياسية للجودة العالمية ، وعلى المستوى القومي أصبحت جائزة مالكوم بولدريج وزير التجارة الأمريكى حتى ١٩٨٧ أهم وأرقى وأشمل جائزة في وزارة التجارة الأمريكية حيث أن هذه الجائزة التي بدأت في عام ١٩٨٨ في ذكرى تأيئه يقصد منها تكريم وتشجيع الشركات التي أظهرت التزاماً كبيراً في تحسين الجودة والإدارة حيث تمنح هذه الجائزة إلى ثلاث فئات : الصناعة والخدمات والمشروعات الصغيرة ، وهدف هذه الجائزة هو تشجيع الوعي الخاص بالجودة في الصناعات الأمريكية وإعدادها لكي تكون أكثر تنافسية في الأسواق العالمية .

تعتبر الزيادة المطردة في الاهتمام بجائزة بولدريج دليلاً واضحاً على أن الشركات قد أصبحت أكثر وعياً بموضوع الجودة . فالشركات التي تتقدم بطلبات للحصول على الجائزة تنفق مئات الساعات وآلاف الدولارات في الإعداد للتكيف مع هذه المتطلبات وذلك من خلال التأكيد على النتائج بدلاً من مجرد الالتزام بتحسين الجودة ، فعلى مقدمي الطلبات من الشركات إظهار المجالات التي نجحت فيها لتحسين الجودة ، فلا يكفي إظهار الحد الذي بذلت فيه جهود الجودة فقط ، ولكن عليها إثبات أن هذه الجهود تسهم فعلاً في النتيجة. كذلك لقد وضعت كثير من الولايات الأمريكية الكثير من القواعد الخاصة بمواصفات الجودة بها وذلك على نمط جائزة بولدريج. فعلى سبيل المثال جائزة مينوسونا للجودة (MQA) والتي جاءت على نهج جائزة بولدريج. حصلت على جائزة الاعتراف الوطني في الولايات المتحدة بسبب نموذجها المتكامل. ويتكون هذا النموذج من أربع فئات : الاتجاه القائد ، الأنظمة ، القياسات والهدف. ويقصد باتجاه القائد القوة الدافعة التي تسهل وتطور وتخدم كبطل ونجم لجهود الجودة وتحسينها .

أمثلة أخرى للجوائز على مستوى الولاية الواحدة جائزة ما تشيوست للجودة ، وجائزة ولاية أوكلاهوما للجودة ، هناك أيضاً العديد من الشركات التي أوجدت جوائز للجودة على مستوى الشركة والتي تهدف إلى المنافسة الصحية بين الأقسام المختلفة داخل الشركة ذاتها .

وقد ترتب على انتشار الاهتمام والجهود المتولدة عن جوائز الجودة القاء الضوء بصورة واضحة على أهمية الجودة في كثير من المنظمات. إن كثيراً من الشركات التي ليس لديها خطط تتقدم بها كطلبات للجوائز تبذل الآن وقتاً وجهداً لتحسين الجودة. وفيما يلي قائمة بمتطلبات العناصر الأساسية للتقدم للحصول على أى من طلبات جوائز الجودة :

- * جودة القيادة.
- * المعلومات وتحليل المعلومات .
- * التخطيط الاستراتيجي للجودة .
- * تطوير مصادر القوة البشرية والإدارة .
- * توثيق متطلبات العمليات بالمستندات.
- * التركيز على المستهلك والمستفيد الأخير ورضائه .

الإعداد للتغيير

تتطلب المنافسة العالمية القدرة على مواجهة التغيير. وعلى الشركات والمنظمات أن تعد نفسها لهذا التغيير الضروري. فتحسين الجودة يجب أن يدخل من كل ما تقوم به المنظمة. وكلما كان للعاملين استعداد للتغيير كلما كان هذا التغيير ممكناً. وبذلك يمكن تجنب «طريقة المعاناة والألم» لقاء الكسب لتحسين الجودة إذا ما أعد لتغيير إعداداً سليماً. وفيما يلي إعداد المنظمة للتغيير الجذري المطلوب لتحسين الجودة :

- * إخبار كل شخص بالتغييرات المتوقعة .
- * إشراك كافة العاملين.
- * إشراك العاملين في ميكانيكية صنع القرار .
- * إيضاح الفوائد الناتجة من تحسين الجودة .
- * تدريب العاملين على متطلبات الأعمال الجديدة .
- * إيجاد جو أو بيئة تدفع إلى تحسين الوظائف ورفيها .

- * إزالة الخوف من فقدان الوظيفة بسبب تحسين الجودة .
- * تطوير التغيير واعتباره مرحلة لتحسين الأعمال بشكل أفضل لأشياء أفضل .
- * إحداث التغيير في جرعات صغيرة .
- * جعل العاملين يعتقدون أنهم أصحاب هذا التغيير .

مستويات التخطيط

وكما ذكرت من قبل (باديرو ١٩٩٣) «الخطة هي ضالة العاقل» والخطة الجيدة من أجل الأيزو 9000 عبارة عن تلك الخريطة التي توضح الطريقة للشركة لكي تكون أكثر منافسة في السوق. إن التخطيط من أجل الجودة يحدد طبيعة الأعمال والمستويات المطلوبة لتحقيق هدف محدد من الجودة. فالتخطيط الاستراتيجي للجودة يشمل نواحي طويلة الأجل لتحسين الجودة . كما أن التخطيط يشكل الأسس لكافة الأعمال. والتخطيط الاستراتيجي للتغيير يمكن أن يوجه إلى ثلاثة مستويات متميزة (باديرو ١٩٩١) :

المستوى العام للتخطيط

يتعلق التخطيط في هذه المرحلة بالصورة الكبيرة للكيفية التي يتلاءم فيها تحسين الجودة. مع أهداف المنظمة الكلية طويلة الأجل . وتتعلق الأسئلة التي تخص هذه المرحلة بمدى مساهمة تحسين الجودة الأساسية في إطالة عمر المنظمة وكيف تستخدم المصادر والموارد المحدودة، والتعامل المطلوب مع المشروعات الأخرى داخل وخارج المنظمة ومساندة الإدارة لتحسين الجودة، الثقافة السائدة في الشركة ومشاركة الشركة في السوق وتوقعات العملاء واستقرار العمل .

المستوى الكلي للتخطيط

ويتعلق هذا بالتخطيط داخل حدود منتج محدد. والأسئلة الخاصة بهذا المستوى من التخطيط تتعلق بتعريف الهدف ونطاق المشروع وإمكان الحصول على العاملين المؤهلين وتوفير الموارد، وسياسات المشروع، وأوضاع الاتصالات، ومتطلبات الميزانية، وتفاعلات الهدف والانسجام بين أجزائه، والمواهب المقررة، واستراتيجيات حل التعارضات والمنازعات والمواجهات.

المستوى الجزئى للتخطيط :

ويتعلق بخطة العمليات المفصلة على مستويات العمل لتحسين الجودة. فالتكتيكات المحددة والواضحة التي تحقق أهدافا محدودة من التحسين تتم في هذه المرحلة من التخطيط. والعناصر التي يجب مراعاتها في هذا المستوى تتضمن جدولة الوقت ، متطلبات التدريب ، المعدات المطلوبة ، اجراءات العمل ، متطلبات تقديم التقارير ، ومراحل تأكيد الجودة .

فرق العمل

في أى جهود تؤدي في مجال تحسين الجودة نجد أن أداء العمل عن طريق فرق عمل في غاية الأهمية « ففرق العمل تجعل الفريق يعمل » .

نقدم فيما يلي بعض الصفات المطلوبة في فريق عمل الأيزو9000 الفعال:

* الالتزام بأهداف عامة :

فأهداف الأيزو9000 تجعل الفريق يركز على العمليات ، ويجب أن يكون لدى جميع الأعضاء فهم واضح للأهداف .

* المسؤولية المشتركة عن الأهداف حيث يجب أن يعلم الجميع أن الأهداف تتحقق فقط من خلال عمل الفريق .

* مدخل (اكسب - اكسب) :

اعط قليلا تأخذ قليلا ، فمثلا قد تكون معرفة اسم اللعبة فقط في مواقف نزاع معينة دون الدخول في تفاصيل هو الهدف من المباراة وعلى الفريق بأجمعه اكتشاف الطرق البديلة التي من خلالها تتحقق أهداف المنظمة دون أن يترتب على ذلك نتائج ضارة لأى فرد .

* الاتفاق العام على التوقعات الكبيرة :

فعلى أعضاء الفريق بذل أقصى جهده. ويجب أن تكون عناصر الحوافز لدى الفريق لها مواصفات قياسية عالية ، جودة امتياز ، وضألة الجودة لا يجوز التجاوز عنها .

* الاتصالات الآمنة الدقيقة والمفتوحة :

على الفريق التعبير عن أفكارهم بوضوح وبصراحة وإلقاء أسئلتهم بثقة ، يجب ألا تكون هناك جداول أو أجنداث أعمال غير معلنة .

* الشبوع فى إتاحة المعلومات :

لما كانت المعلومات مصدراً حيوياً للمنظمة يجب أن تكون متاحة وممكنة لكل من يحتاج إليها ، وهى مسئولية القائد الذى عليه أن يتأكد من أن المعلومات متاح عند الطلب .

* مناخ الثقة:

يجب أن تكون الثقة هى الرباط الذى يربط أعضاء الفريق . واحترام النواحي الإدارية والفنية داخل الفريق يساعد على بناء الثقة الضرورية .

* الأهمية المعطاة لكل عضو فى الفريق :

يجب أن يعترف بأن لكل فرد تأثيره الهام على جودة المنتج النهائى . وعليه يجب أن ينال رأى كل فرد من أفراد الفريق الأهمية المناسبة . وعلى الأعضاء أن يعلموا أن آراءهم ستكون محللاً للاعتبار .

* الدعم لقرار الفريق :

على كل عضو أن يعبر عن الالتزام بدعم قرارات الفريق الكلية ويجب أن يعطى الفريق تأكيداً بإخلاص المنظمة فى دعم قراراته .

* العلامات الاسترشادية للأيزو9000(الإرشادات):

يجب إنشاء الوحدات القياسية لأكثر قرارات الجودة حيوية فى المنظمة . وهدف الشركة من استخدام أو استعمال العلامات الاسترشادية عالمياً هو أن تضاهى أو تساير الأفضل فى السوق العالمى . والمقصود بالعلامات الاسترشادية: هى عملية يتم بموجبها إقرار المواصفات القياسية للجودة المستهدفة بناء على أفضل أمثلة ظاهرة فى السوق، فتتضمن العلامات الاسترشادية التعليم بهدف تفضيل الأجود. إن الفكرة من

الإرشادات هي أنه إذا ما اتبعت المنظمة النمط الأفضل في الجودة ستصبح أحسن المنظمات في السوق. والهدف الأساسي من هذه العلامات هو التحقق من أوجه القصور في الجودة ومحاولة التخلص منها .

ومن أهم عناصر العلامات الاسترشادية الضرورية ما يلي :

* تحديد المواصفات القياسية السائدة في السوق .

* التعرف على المنظمات التي تتوافر لديها المواصفات القياسية .

* تبادل المعلومات مع الشركات القائمة في الأسواق .

* تحديد قياس مستوى الأداء السائد .

* تحليل الفجوات في الأداء .

* بذل الجهود المستمرة لتقليل هذه الفجوات .

وبمجرد وضع نظام العلامات الاسترشادية على الشركة أن تمسك بزمام المبادرة وأن

تحاول جاهدة في تكوين قيادة جديدة للسوق ، وفي هذا المجال عليها أن :

١ - تتعدى مرحلة وضع العلامات الاسترشادية والنظر إليها باعتبارها الحد الأدنى لمستويات الإنجاز .

٢ - الابتكار وإيجاد أفكار جديدة فريدة للمنتج أو العملية ، ويؤدي ذلك إلى وجود فرصة مناسبة تجعل الشركة متقدمة على المتنافسين .

٣ - القيام بدور مرئي ومسموع بدرجة عالية في السوق. وعلى الشركة أن تشارك في أي فرصة من فرص العلانية والإفصاح. إن ذلك سيؤدي إلى جعل اسم الشركة ماثلاً وعالماً في الأذهان .

٤ - التوسع في نطاق السوق الإقليمي ، فأنشطة التسويق والمبيعات يجب أن تقوى لكي تستمر في ركاب حركات السوق العالمية. وهنا يجب التركيز على الهدف طويل المدى للشركة .

٥ - الاتصال بالمستهلكين على المستوى العالمى وذلك من خلال الاتصال بالعملاء المباشرين وغير المباشرين مع التخلّى عن الحدود التقليدية للسوق. ويجب الاستفادة من التقدم فى العلاقات السياسية ، وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة والمتاحة حالياً فى العالم وذلك للوصول إلى العملاء .

القيادة الإدارية

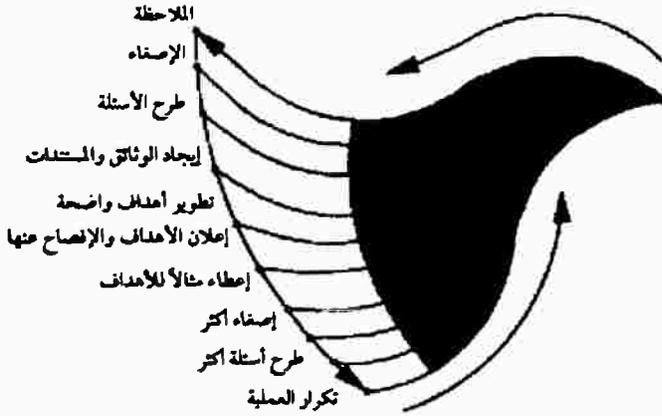
يقول المثل التركى « إن السمكة تفسد من رأسها » ولذا فإن مشاكل الجودة تبدأ غالباً من أعلى. تحدد القيادة الإدارية مستوى الجودة فى المنظمة ويدون قيادة قوية لا يمكن تحقيق أهداف الأيزو 9000. فبالرغم من أن الأيزو 9000 مستولية كل فرد إلا أن نوعية الإدارة فى القيادة هى فيصل النجاح أو الفشل . فالإدارة عليها قيادة تمهيد الطريق نحو إزالة مشاكل الأيزو كما هو موضح بالشكل (١ - ٢) .



الشكل ١-٢ التخلص من مشاكل الأيزو 9000

بواسطة القيادة الادارية الواعية

يدير المديرون التقليديون العمل بشكل مقبول ومن ثم ليس هناك مجال للمشاركة النشطة أو التقارب ، أما المديرون المحدثون فهم يتحدون مع العاملين كفريق لإنجاز العمل .



الشكل ١-٣ عملية القيادة من خلال الأيزو 9000

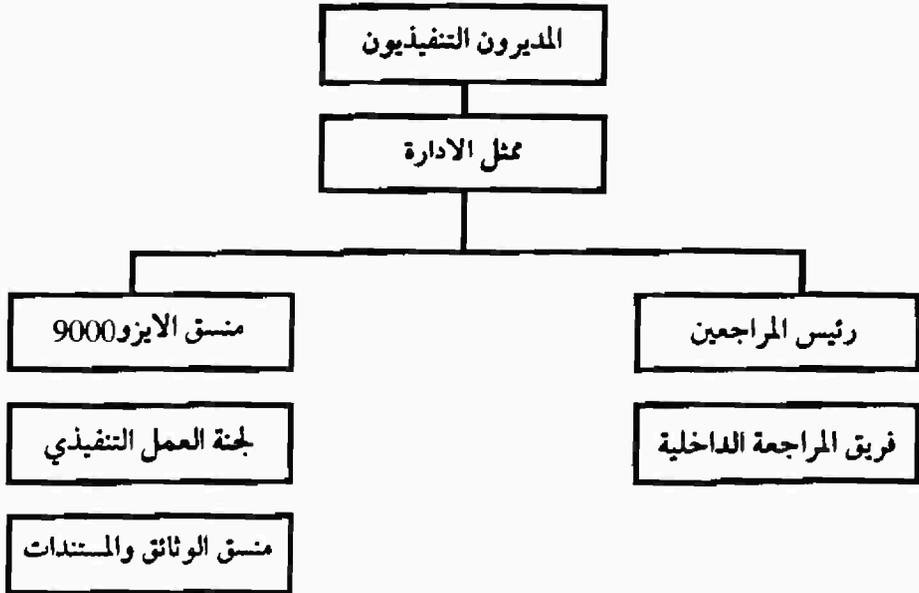
الشكل (١ - ٣) يمثل نموذجاً عملياً لقيادة الأيزو 9000 فيحوى النموذج العناصر التالية ذات الأهمية القصوى : الملاحظة - الإصغاء - إلقاء الأسئلة - إيجاد الوثائق - إنشاء أهداف واضحة - نشر الأهداف - الاشتراك فى دور توضيحي - الإصغاء أكثر فأكثر - إلقاء أسئلة أكثر ... مع تكرار العملية . إن القيادة الحسنة هى إحدى المكونات الأساسية لإدارة المشروع ، وتتضمن قيادة المشروع التعامل مع المديرين والعاملين المساعدين خلال الوظائف التنظيمية العاملة فى المشروع. ومن الخطأ أن نفكر بأن القائد يقود معاونيه فقط. فمسئوليات القيادة يمكن أن تغطى جميع العمليات عمودياً إلى أعلى أو إلى أسفل. ومدير المشروع الجيد لن يقود معاونيه فقط ولكن كل الجهاز التنظيمى للمشروع بما فى ذلك الموظفون الكبار. كما تشمل القيادة التعرف على فرصة لتحسين أو تطوير المشروع وأخذ المبادرة لتنفيذ هذا التحسين. وبالإضافة إلى الصفات الشخصية التى يتمتع بها القائد فيمكن أن يتأثر النمط القيادى بالتدريب والخبرة والإخلاص. والقسم التالى يحدد الفئات والأدوار ومسئوليات القيادات المختلفة لمجموعات القياديين المطلوبين لتحقيق شهادة الأيزو 9000 كما وردت فى الشكل (١ - ٣)

مسئوليات الإدارة العليا

يمكن تلخيص المسئوليات القيادية لعملية التسجيل للأيزو 9000 فى العناصر الأساسية

التالية :

- ١ - تعيين ممثل إدارى كقائد لتنفيذ شعار الأيزو 9000: أسس لجنة أو كوتن القيادة كحلقة اتصال بالإدارة ، الشكل (١ - ٤) يمثل نموذج الشكل التنظيمي للأيزو 9000.
- ٢ - تعرف على النواحي العامة للمواصفات القياسية للأيزو 9000 وتأكد من أن أحداً فى المنظمة لديه كافة التفاصيل. ومثل الأيزو يجب أن يعلم أيا من الأقسام تنطبق على نواح وظيفية معينة .
- ٣ - تأكد من أن جماعات العمل متوافقة مع الحاجات والتغييرات المطلوبة للأيزو كما حددتها لجنة القيادة .
- ٤ - ضع هدفاً نهائياً لتوسيع التوافق مع المواصفات القياسية للأيزو 9000 فى جميع أنحاء المنظمة .
- ٥ - اعط الوقت والموارد والامكانيات المطلوبة فى نطاق مقبول من تقديرات العمل للإعداد للأيزو 9000 والمراجعة والمتابعة .



الشكل ٤-١ نموذج للهيكل التنظيمي للأيزو 9000

دور ممثل الإدارة

- * الحصول على الموارد لضمان عمليات تصحيحية مغلقة أى كاملة .
- * العمل مع الإدارة المناسبة لحل المشاكل غير المتكررة .
- * اقتراح التحسينات .
- * صاحب الاتصال الرئيسى مع وكيل جهة منح الشهادات .
- * موضع التركيز لمراجعة الطرف الثالث .
- * حل التضارب والمشاكل التى تظهر خلال مراجعات الطرف الثالث .

دور منسق الأيزو

- * يعمل تحت توجيه وإدارة ممثل الإدارة .
- * يشكل فريق القيادة .
- * يحدِّد الاجتماعات ، ويعد جداول الأعمال ، يسهل الاجتماعات ، يحصل على الامكانيات والموارد . .
- * يخطط ونظم تنفيذ متطلبات الاجتماع .
- * يرسل الإنجازات للإدارة المحلية والإدارة العامة .
- * يمكن من الاتصالات إلى كل أنحاء المنظمة فيما يتعلق بعملية الأيزو .
- * يتصل بمنسقى الأيزو الآخرين .
- * يحدد العلامات الاسترشادية فى المشروعات والشركات الأخرى ،

دور رئيس المراجعين

- * يعمل كقائد للمراجعين .
- * يخطط وينفذ ويدعم نظام المراجعة .

- ✱ يتأكد من نغظية كافة النواحي المطلوبة للحصول على الشهادة .
- ✱ ينشأ السياسة الإدارية الخاصة بتسهيل عمليات الأيزو .
- ✱ ينسق القوى العاملة ، التمويل ، والتسهيلات الخاصة بنظام المراجعة .
- ✱ شكل فريقاً للمراجعة عند الحاجة ، ويختار الأشخاص المؤهلين المسؤولين .
- ✱ ينسق التدريب .
- ✱ يمتكّن من الحصول على الوثائق والمستندات المطلوبة بالقدر المعقول وفى الوقت المناسب .
- ✱ يقدم التقارير عن فعالية نظام تأكيد الجودة .
- ✱ يتصل بالأشخاص المسؤولين لضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية .

دور المراجع الداخلى

- ✱ يدعم التعليم والقدرة الفنية وإمكانيات النصح أوالمساعدة على الأسس المهنية فى التعرف على وتحديد وحل مشاكل معينة فى نظام الجودة المتعلقة بالتنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة للنشاط .
- ✱ يراقب التنظيم من وجهة نظر المراجع كمراقب محايد موضوعى ، متبعاً مجموعة من أهداف الجودة كما حددتها السياسيات والإجراءات الخاصة بالمنظمة .
- ✱ يعرض أو يبرز القدرة الخارقة فى التفكير وحل المشاكل (التشخيص التحليلى - والقدرة على التركيب) .
- ✱ يعرض المهارات ذات المستوى العالى فى الاتصالات الشفهية والتحريرية .

دور منسق التوثيق المستندي

- ✱ يعمل مباشرة مع مدير المنظمة من أجل التوافق مع متطلبات الأيزو
- ✱ يتأكد من أن سياسات المنظمة وإجراءاتها محدثة .

* يحفظ ملفات السياسات والإجراءات الخاصة بأقسام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك .

* يخدم كنقطة تركيز أساسية بالنسبة للمراجعة الداخلية وبذلك تمثل مجهوداتك الطرف الثالث .

* يخدم كهمزة وصل للجنة قيادة الأيزو .

إدارة المخاطر

حقاً إذا كانت الجودة تبدأ دائماً بالتصميم إلا أنه لا يجب أن تنتهى هناك ، قد يتحول المنتج التقليدى ببطء لكى يحقق إرادة المشتري . و من الضرورى التوفيق بين مخاطر المتجين والمستهلكين فى تقييم جودة المنتج ، وبحيث يجب أن يكون كلا الطرفين عالماً بحقوقه ومسئوليته فى السوق . فبالنسبة للمنتج ستقل جودة التصميم فى المنتج مخاطر المنتج والمستهلك . ومع ذلك فالتصميم المغالى فيه يعتبر باهظ التكاليف دون داع ، ويتعارض مع عملية الإنتاج إذا كان الهدف هو مجرد جودة أعلى . وبالنسبة للمستهلك ليس من الرشد المطالبة بجودة عالية للغاية إذا لم تمكن ظروف العمل الوصول إلى هذا المستوى العالى من الجودة . فالمخاطر يجب أن تقاس بالفوائد . واتباع المواصفات القياسية للأيزو يمكن لها أن تقلل من احتمالات مخاطر المنتج . هناك قصة ذلك المشتري الذى وعده المنتج بتصميم قوى وغليظ حيث يفسر المشتري مفهوم قوى بأنه إنتاج كبير وضخم ، وعند تسليم المنتج النهائى لم يرض المشتري لأن المنتج كان عبارة عن صورة مصغرة للمنتج المتوقع وما وعد به المنتج كان هو الإنتاج المسلم فعلا فى رأيه وليس بالضرورة أن يكون غليظاً ، هذه حالة من سوء الاتصالات بين المنتج والمشتري .

وفى لغة الإحصائى يرمز إلى مخاطر المنتج بـ الخطر رقم « ١ » ومخاطر المستهلك الخطأ رقم « ٢ » وعلى سبيل المثال يمكننا أخذ عينة من المنتجات من عملية الإنتاج وعلينا أن نقيم المخاطر الخاصة بالمنتج والمستهلك . فالاعتراض على العينة عندما تكون سليمة يعنى مخاطر للمنتج لأن رفض العينة لا يسمع بدخول المنتج السوق .

ومن ناحية أخرى فإن قبول العينة بالرغم من رداءتها يعنى مخاطر للمستهلك لأنه فى النهاية سيصل للمستهلك منتج ردىء. الجدول (١ - ١) يمثل وجهة النظر السائدة التى تضع المنتجات فى فئات جودة متساوية .

جدول رقم ١-١ تحليل مخاطر المنتج مقارنة بمخاطر المستهلك

دفعه رديئة	دفعه جيدة	
النوع الثانى من الأخطاء (بيتا: مخاطر المستهلك)	قرار سليم ١- ألفا	دفعه (شحنة) مقبولة
(١- بيتا)	النوع الأول من الأخطاء (الفا: مخاطر المنتج)	دفعه مرفوضة

ترمز ألفا فى الجدول لاحتمالية الخطأ الأول ويعنى ذلك احتمال رفض المنتج رغم أنه جيد. والحرف بيتا يعنى احتمال الخطأ الثانى ويعنى ذلك احتمال قبول المنتج رغم أنه سىء. وفى المنطق الفعلى يوجد هناك خط رمادى بين القبول أو الاعتراض على المنتج ، هذا الخط الرمادى يمكن أن يضع المنتج فى أى من الفئتين بناء على مناسبة أحدهما لنواح معينة من الوظائف .

ومن ثم يمكن أن يكون أحد المنتجات لوظيفة واحدة يكون مقبولاً لوظيفة أخرى ويتمثل ذلك فى فئات المخاطر الموسعة. لاحظ أن المنتج السئ الذى يوجه للاستعمال كبديل يمكن أن ينشأ عنه مخاطر عالية للمستهمل ، والمنتج الحدى المقبول يمثل مخاطر متوسطة للمستهمل والمنتج المرفوض يمثل مخاطر متوسطة للمنتج ، والمنتج الحدى الذى يوضع لاستعمال بديل يمثل مخاطر منخفضة للمنتج أو المستهلك. هذه المخاطر المنخفضة يمكن أن تفسر بسعر منخفض فى السوق وتقل وظيفة المنتج بالنسبة للمستهلك.

جدول ٢-١ التوسع في فئات مخاطر الجودة

منتج ردي	منتج حدي	منتج جيد	
النوع الثاني من الأخطاء (بيتا: مخاطر المستهلك)	مخاطرة متوسطة ١- ألفا	قرار سليم	القبول
مخاطر عالية	مخاطر قليلة	مخاطر متوسطة	الاستخدام البديل
قرار سليم (١- بيتا)	مخاطر متوسطة	النوع الأول من الأخطاء (الفا: مخاطر المنتج)	الرفض

المهام والتبعات اللازمة لنجاح رسالة الأيزو 9000

الطريق إلى شهادة الأيزو قد يكون مليئاً بالصعاب ولكن يمكن التغلب على هذه الصعاب مع الوعي المناسب والتخطيط وإعداد جداول المهام. الشكل (١ - ٥) يمثل شكل مهام الأيزو 9000. كل مهمة من مهام الأيزو يجب أن تعطى تعبيراً عن المهمة - الأهداف - النتائج المتوقعة، معايير للتقييم والإجراءات. وطبقاً لجدول المهام لا يمكن أن يعمل أى فرد فى فراغ فكل موظف يجب أن يعمل خلال هيكل تنظيمى للقسم ، وعلى القسم أن يعمل داخل إطار الهيكل التنظيمى للمنظمة. وقرارات المنظمة للمهام والتبعات المصاحبة يولد قرار المهام للقسم والذي يتولد عنه إجراءات العمل ، وعلى العاملين والإدارة أن يظهروا مسئولية مشتركة عن الجودة. وبهذا السلم من العلاقات فإن كل فرد سيعمل فى اتجاه هدف مشترك ألا وهو تحسين الجودة .

جدول المهام والتبعات

← هدف المنظمة ← أهداف القسم ← الاجراءات التشغيلية

الاجراءات التشغيلية	المعمل من خلال أهداف معايير متابعة التقييم	هدف المنظمة
		قرار المهام - إنتاج جودة أفضل للمنتج والخدمة
		الأهداف:
• اتباع تعليمات المعمل الموثقة	• درّب العاملين علي العمل	• اشباع احتياجات العميل
• استخدام المهارات بكفاءة	• عين العاملين في المجالات التي درّبوا عليها	• لا تتوسط في الجودة
• كن لاجبا داخل فريق	• أجعل للجودة أولوية	• أوجد الأدوات المطلوبة
• استخدم مدخل القيمة المضافة للمعمل	• إتصل بالعملاء	• لاداء المعمل بفعالية
• تأني من أجل تحسّن الاجراءات وحل المشكلات	• وجود تعليمات عمل فعالة	• معرفة القصور في تصميم المنتج
		• نواجد مصادر دقيقة

شكل رقم ١ - ٥
المهام والتبعات الملازمة (المصاحبة)
لنجاح رسالة الايزو 9000