

## **الباب الثاني**

**استخلاص حكمة إدارة الجودة  
«على المستوى الدولي»**



## الباب الثاني

### استخلاص حكمة إدارة الجوده على المستوى الدولي

يمكن وضع حالة قوية تقنعك بأن معايير جائزة بالدريدج هل كل ما تحتاجه لتحقيق نظام ممتاز لإدارة الجودة، وخاصة بعد التعديلات التي أجريت على بنود المعايير ودرجاتها في عامي ١٩٩١، ١٩٩٢، لغة وأوزاناً. أدى ذلك الى تشديد القبضة على مؤشرات القياس ، ماذا ، أين ، كيف ، وكم (١٩٩١) وإضافة تركيز خاص على نتائج التشغيل والنتائج المالية<sup>(١)</sup> .

ولكن إذا ركزنا انتباهنا على معايير جائزة بالدريدج بوجه خاص، مالذي سوف نفقده؟

The European Community (EC)

### المجتمع الأوربي

أولاً: سوف نتجاهل بعض الاعتبارات القهرية - وخاصة فيما يتعلق بمبادرات المجتمع الأوربي . على الرغم من أن مواصفات الأيزو، ليست مرتبطة بالمجتمع الأوربي ولكنها ملية بوجودها له . منذ فتره كان هناك من رأى ان المجتمع الأوربي لن يكون أبداً هامشياً أو هيلامياً والآن تسعى العديد من الدول الى الانضمام الى جهود هذا الاتحاد الوليد.

لايستطيع قادة المنظمات تجاهل المواصفات القياسية آيزو 9000 ، ثم بعد ذلك يأخذون في اعتبارهم معايير جائزة بالدريدج المفترض أنها منطقياً الخطوة التالية . وعموماً اذا أنا فهمت جيداً أهمية عملية الأيزو 9000 وأن العملاء المحتملين يلحون على في طلب تطبيق معايير جائزة بالدريدج هل لا ينبغي في مثل هذه الحالة أن أشمر عن ساعدي وأجمع قواي ومواردى وأتصدى للعمليتين؟

وجود إلحاح عن الحاجة الى تسجيل المنظمة للحصول على شهادة الأيزو 9000 يدعم ببساطة تطلعي الى عملية جائزة بالدريدج .

---

(١) جاء ذلك نتيجة حصول إحدى الشركات (Wallace Co.) على جائزة بالدريدج ثم أعلن إفلاسها بعد ذلك .

هل اكون بذلك واقعيًا مع نفسي؟ نعم. كيف تفسر الحقيقة التي تقول بأن المعهد القومي الأمريكي للمعايير والتكنولوجيا (NIST) يوزع سنويًا حوالي (٢٠٠,٠٠٠) مائتي ألف نسخة من دليل الإرشادات العامة لجائزة بالدريدج في مقابل (١٠٠) فقط مائة طلب للحصول على الجائزة. أين تذهب كل هذه النسخ؟ لماذا يجهد الافراد أنفسهم حتى لمجرد النظر إليها؟ التخمين الأكثر احتمالاً أن متطلبات مساهمة الأيزو 9000 في تسهيل التجارة العالمية سيطر على اهتمام المنظمات بدرجة أكبر من بديل التنافس الذي تعرضه الجائزة الأمريكية. لقد أخطر الرابحون الأولون لجائزة بالدريدج «شركة موتورولا: Motorola الموردين الحاليين والمرتبين بأن قبول توريداتهم للشركة يتطلب تطبيق معايير جائزة بالدريدج «لا يشترط الحصول على الجائزة».

### حافة الباسيفيك

ثانياً: لا يمكننا تجاهل حافة الباسيفيك وخاصة اليابان، لقد أحكمت علينا الحصار لسنوات عديدة في كثير من المجالات. لقد صدرنا عمليات الرقابة على الجودة وتأكيد الجودة إلى اليابان في أوائل الخمسينيات، ثم هزمونا بنفس أسلحتنا. فبعد أن كانت عبارة «صنع في اليابان» موضع سخرية ونفور، أصبحت تدعو للتفاخر والإعجاب وفي نفس الوقت لم يعد سرا أن كثيراً من المنظمات الأمريكية مازالت تعاني من معدلات مخيفة من التالف، الفاقد، والمجمعات تتراوح ما بين ٢٠ - ٣٠ في المائة في المجالات التي كانت منتجاتها موضع منافسة بين اليابانيين والأمريكان ن نصح اليابانيون «إجمالاً» في خلق وإدارة عمليات الجودة، بطريقة جعلت أداءنا يتقهقر خزيًا وضعفًا مقارنة بالمنتجات اليابانية، لقد أصبحت قصص حرب السيارات والإلكترونيات من الأساطير. قد اشتد رطيس المعارك إلى أن توازن أو تقلص تأثير الجودة اليابانية على حصة السوق العالمية ومن ثم حققت الولايات المتحدة الأمريكية الكثير من التقدم.

### أوروبا وجنوب آسيا

ثالثاً: تتقدم مبادرات الجودة إلى الامام في أوروبا وجنوب شرق آسيا، وأصبحت الضغوط المحيطة بنا «الأمريكان» لاتهدأ ولاتلين، هل هذا نوع من الحروب؟ يفضل أن نعتبرها كذلك: هذا ما يقوله قادة الجودة في البنتاجون Pentagon

عن الموقف على المستوى العالمى .

ولذلك، فإن الجزء الثانى، سوف يتعرض الى الكون للدراسة الموقف الدولى، يختبر كل عنصر من عناصر ثلاثية إدارة الجودة الشاملة بالتفصيل، ويشرح كيفية استخدام إدارة الجودة أثناء إنشاء إدارة الجودة. ومع ذلك يجب أن نلقى نظرة فاحصة ومتأنية على ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ونقيم الإسهامات المحتملة لكل جزء إلى نظام إدارة الجودة. لوضع ثلاثية TQM موضع الاستخدام يجب أن نكون قادرين على وضع أيدينا على مآلدينا من نواحي القوة ومآلدينا من نواحي الضعف.

### كيف تعمل؟

بصفة عامة تؤسس الثلاثية على سلسلة مواصفات الأيزو، وتمر من خلال جائزة ديمنج اليابانية، وتنتهى عند معايير بالدريدج الأمريكية، ولكن هذه الرحلة ليست مفروشة بالورود. أولاً، سوف يحدد مدخل هذا الكتاب «١٢» اثني عشر نظاماً فرعياً يتكون منها نظام إدارة الجودة كاملاً، كما يظهر فى استمارة التقييم فى الصفحات التالية. سوف تكون الخطوة التالية تقييم كل عنصر من عناصر الثلاثية فى مقابل الأنظمة الفرعية المذكورة باستخدام رموز للقياس تبدأ من «لا اهتمام الى اهتمام كبير». بهذه الطريقة يمكننا الوصول الى بعض الاستنتاجات حول نواحي القوة ونواحي الضعف النسبية فى منظمنا.

تغطى أدوات الثلاثية كل الأنظمة الفرعية الإثني عشر، ولكن مع إختلاف كبير فى الدرجة القصوى لكل نظام فرعى.

ISO 9000 Series

- سلسلة مواصفات الأيزو 9000

- تصاعد فى التفاصيل والتعقيد من 9001 الى 9003.

- تغطى كل بنود النظم الفرعية فى النموذج. إنها الأداة الوحيدة التى أصابت البند (١٠) «كل المواصفات الأربعة».

- فى البنود (٤,٣) تعطى لها - مثلها مثل باقى أدوات الثلاثية - الاهتمام ، أما بالنسبة للبند (٩) فهى الأكثر اهتماماً.

- الإسهامات البارزة: التوثيق، المتابعة، عملية الإنتاج ، والاختبار تغطية فقط للتمتعة والجرد.

- توفر المواصفة آيزو 9004 إسهاماً قيماً، حيث تهتم بالإدارة التنظيم، القيادة ، إجراءات قيادة الجودة ، حفظ السجلات Record Keeping تنمية وإدارة الموارد البشرية Human resources development and management أنها تقدم آلية فعالة لتنظيم جهود الجودة من خلال منهج ودليل الجودة Quality manual approach .

استمارة تقييم الثلاثية						
المرجع	١	٢	٣	٤	٥	٦
١- قيادة الإدارة / الأداء التشغيلي / إجراءات الجودة/ عناصر البرنامج المستمر/ الإنتشار في كل أرجاء المنظمة	١	٢	٢	٤	-	-
٢- بحوث التسويق / تخطيط تصميم الاجراءات/ تطوير المنتج/ الخدمة	صفر	صفر	٢	٣	-	-
٣- الشراء: كفاءة التموين/ طرق التعاقد/ أداء المورد	صفر	٢	٢	٢	-	-

## تابع استمارة تقييم الثلاثية

الرقم	الرقم	الرقم	الرقم	الرقم							
أ	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	ط	ي	ق	ك
-	-	١	صفر	١	١	صفر	٤- المناولة/ الترميز/ التخزين / السلامة				
-	-	٢	٤	٣	٣	٢	٥- التوثيق / السجلات/ إجراءات الرقابة/ السياسات/ المتابعة.				
-	-	٤	٢	٢	١	١	٦- إدارة الموارد البشرية / التدريب/ التنمية التعليم				
-	-	٣	٤	٣	٣	صفر	٧- التحويل والقيمة المضافة «أنشطة عملية الإنتاج/ الخدمة»				
-	-	٣	٤	٢	٢	١	٨- رقابة جودة العملية / المعايير / النتائج علامات التميز/ المراجعة				
-	-	١	١	٣	٣	٢	٩- التفتيش / الاختبار / اختبار المعدات علامات للتمييز وسجل الأحوال / إجراءات التصحيح/ الرقابة على المخرجات غير المتطابقة				
-	-	صفر	صفر	٢	٢	٢	١٠- التعبئة/ المناولة/ إجراءات الجرد				
-	-	٢	صفر	صفر	صفر	صفر	١١- التسويق التوزيع/ التسليم/ التركيب / التشغيل				
-	-	٤	صفر	٢	صفر	صفر	١٢ خدمات العميل / رضا العميل/ الضمانات / سكوك الضمان				

## مفتاح الرموز

صفر = لا اهتمام

١ = اهتمام قليل

٢ = اهتمام متوسط

٣ = اهتمام فوق المتوسط

٤ = اهتمام كبير

أخرى : توقع وجود موارد أخرى، الأكثر احتمالاً أنها عمليات أوجدها الفكر الإداري أو عمليات مهنية التي يمكنك تقييمها بنفسك.

**المواصفة آيزو 9004:** تحتوي معلومات قيمة عن نظام الإدارة والتنظيم على أساس الإرشادات العامة الكثير من مفاهيم الجوده الأساسية تضمنتها إستراتيجية دليل الجودة الرئيسي واستخدمت في الحصول على الأفضل في ثلاثية إدارة الجودة الشاملة .

**الأيزو من 9001 - 9003:** تتميز بتفاصيلها الدقيقة حول أساليب وممارسات الجودة .

**جائزة ديمينج:** يمكن فنيا اعتبارها المصدر الأكثر إتساعاً للإلهام لأن التجهيز يتطلب الاستعانة «بالتحاد العلماء والمهندسين الياباني (JUSE)» الهيئة المشرفة على الجائزة. يمكن أن يكون ذلك أوسع وأرحب مدى من نظام الإدارة المكتوب أو رجيها دليل الجودة الأساسي في مواصفة آيزو 9004 أو معايير بالدريديج .

**معايير جائزة بالدريديج:** النموذج الأشمل فيما يتعلق باعتبارات الإدارة الشاملة تدعم عناصر المساعدة الذاتية المكتوبة في نموذج جائزة ديمينج مواصفة الأيزو مع التركيز الكبير على الرقابة الإحصائية Statistical Control .

**Deming Prize .**

**جائزة ديمينج:**

- تغطي سبعة بنود من بين الاثنى عشر بنوداً في النموذج، تفقد كاملاً البنود

(٤,٣, ١٠, ١١, ١٢). يأتي تفرد جائزة ديمنج من تركيزها الكثيف على البنود (٨,٧,٥) - عناصر برنامج الجودة التقليدي =

- بالنسبة للبنود (٨,٧) تعطيها اهتماماً أكبر من أى أداة أخرى من أدوات الثلاثة.

- دائماً تتخطى بعض الأدوات.

- تتفق مع الأيزو فى ثلاثة بنود فى التخطى (٦,٢,١) وأعلى منها فى اثنين (٨,٧) وأقل فى اثنين (٩,١) وترتبط معها فى بند واحد (٥).

- تتفق مع بالدريدج فى بند واحد فى التخطى (٩) وأعلى منها فى ثلاثة (٨,٧,٥) وأقل فى ثلاثة (٦,٢,١).

الإسهامات البارزة : مراقبة الجودة / تأكيد المنظمة ، التوثيق ، عملية الانتاج الرقابة الإحصائية على الجودة.

### معايير جائزة بالدريدج:

- تغطى أحد عشر بنداً من بين الاثنى عشر فى النموذج ، تفقد بالكامل البند (١٠) .

- تتطلب اهتماما اكبر بالبنود (١٢,١١,٦,٢) من الآخرين ، وتتساوى مع الآخرين فى البنود (٤,٣).

- تتساوى مع الأيزو فى التخطى فى خمسة بنود (٨,٧,٤,٣,١) وأعلى منها فى أربعة بنود (١٢,٨,٦,٢) وأقل من منها فى بندين (٩,٥) .

- تتساوى مع ديمنج فى التخطى فى بند واحد (٩) أعلى منها فى ثلاثة (٦,٢,١) أقل منها فى ثلاثة (٨,٧,٥) .

الاسهامات البارزة : تنظيم الادارة ، بحوث السوق ، وتطوير المنتج ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، عملية الانتاج ، نتائج الجودة ورقابة العملية، رضا العميل.

## مخلص هام .

المنظمات التي حققت نجاحاً في ميدان الجودة قد اتخذت الإجراءات التي تتفق مع مواقفها الناتية. يتم نصح الشركات التي تكافح من أجل الجودة أن تبني المداخل الأولية مثل الاتصالات المحسنة ، فرق وجماعات العمل، وتخفيض التكاليف من خلال تحسينات الجودة ، يمكن للشركات ذات التميز الواضح ان تلم بكل مناهج التحسينات. لايعنى التميز الواضح الضخامة ولكنه يعنى أن عمليات إدارة هذه الشركات الفعالة قائمة بالفعل. ولسوء الحظ، ليس نادراً أن نجد كثيراً جهود التحول إلى الاحسن تتخبط وتعثر على الطريق.

# الفصل الثالث

مواصفة الأيزو 9000

والشهادة الدولية

ISO. 9000



## الفصل الثالث

### مواصفة الأيزو 9000

### والشهادة الدولية

يطلق على المنظمة الدولية للتوحيد القياسي :

International Standard Organization

اختصاراً لكلمة الأيزو : ISO وهي [اتحاد فيدرالى للهيئات القومية للتوحيد القياس فى البلدان المختلفة . أعضاء هذا الإتحاد (٩٠) تسعون دولة .

الاهداف : تهدف المنظمة الدولية للتوحيد القياسى الى ترويج المواصفات القياسية والأنشطة المتعلقة بها لتسهيل التبادل التجارى الدولى للسلع والخدمات وتنمية التعاون فى مجالات : المعلومات ، العلوم ، التكنولوجيا والنواحى الاقتصادية .

العاملون: تضم السكرتارية العامة فى جنيف (١٤٦) مائة وستة وأربعين موظفاً من (٢٧) سبعة وعشرين دولة .

الهيكل التنظيمى : يتكون الهيكل التنظيمى للمنظمة من (١٧٦) مائة وست وسبعين لجنة فنية رئيسية يتبعها (٦٣٠) ستمائة وثلاثون لجنة فرعية (١٨٢٧) الف وثمانمائة وسبع وعشرين مجموعة عمل + ١٨ ثمانية عشر فريقاً للبحث والدراسة . هذا الهيكل التنظيمى يمثل وجهات نظر : المتجيين ، الموردين ، العملاء ، المهن الهندسية معامل الاختبار والخدمات العامة ، الحكومات ، جماعات حماية المستهلكين ، الهيئات البحثية فى كل الدول الأعضاء<sup>(١)</sup> .

يوجد المركز الرئيسى للمنظمة فى جنيف بسويسرا ، سلسلة الأيزو 9000 عبارة عن خمس مواصفات قياسية لإدارة الجودة Quality Management .

توفر الأيزو 9000 المفاهيم والتعريفات وتغطى المواصفات 9001 ، 9002 ، 9003 أبعاداً محددة فى برنامج تأكيد الجودة . تقدم المواصفة 9004 المشورة والنصيحة للإنشاء والمحافظة على نظام إدارة الجودة . تصدر هيئات التسجيل كطرف

(١) إضافة من المترجم

بأن المنظمات أو مواقع العمل المختلفة تلبى متطلبات إحدى المواصفات القياسية المحددة للأيزو 9000، تعتبر هذه الشهادة وثيقة ضمان بأن الجهة التي منحت الشهادة قادرة على الأداء طبقاً لمواصفات الجودة المصممة في التعاقد، وأنها يجب أن تقدم التسهيلات التجارية عبر المسافات والحدود السياسية.

## ختم الموافقة

الشهادة أو التسجيل ليست جديدة. كثير من الهيئات التي تهتم بالمنتجات لديها «ختم الموافقة». وتحصل الأجهزة الكهربائية على شهادة بأنها آمنة من معامل جودة مستقلة. هناك كم هائل من المواصفات القياسية والشهادات تمنحها الحكومات والهيئات الصناعية. الجديد هو المواصفات من أجل تسهيل التبادل التجاري.

من السهل أن تفهم الاهتمام الحالي بسلسلة مواصفات الأيزو 9000. سوف يصبح التسجيل تحت معايير الجودة من الضروريات المؤكدة، إذا أرادت الشركات أن تنافس على الصعيد العالمي. سوف يتوقع كل العملاء في النهاية أن شركات الصناعة تسعى للحصول على شهادة الأيزو طبقاً لإحدى المواصفات الثلاث. يصدق هذا في أوروبا على وجه الخصوص حيث اعتمدت الهيئات الرسمية في الاتحاد الأوروبي مفهوم الأيزو كأساس للتعاقد، وذلك لتسهيل التجارة عن طريق تبسيط إجراءات التعاقد والحصول على مميزات مرتبطة بالشهادة الممنوحة، تتمثل في تخفيض أعمال التفتيش والمراجعة.

ملحوظة: تبنت دول الاتحاد الأوروبي الاثنتا عشرة مواصفات الأيزو 9000 كمرحلة سياسية في بداية عام 1992، أعلن كل من الاتحاد الأوروبي، والهيئة الأوروبية للتجارة الحرة مبادرة مشتركة: المنطقة الاقتصادية الأوروبية. نتيجة لذلك سوف يصبح هناك خطة لسوق واحدة، حيث تتطابق فكرة الهيئة الأوروبية للتجارة الحرة (EFTA)<sup>(1)</sup> مع هدف الاتحاد الأوروبي. أضاف ذلك سبع دول أخرى إلى الاتحاد. أصبح كيان الاتحاد الأوروبي قائماً وفعالاً منذ 31 ديسمبر 1992.

تبنت أيضاً الولايات المتحدة الأمريكية سلسلة الأيزو 9000 كلمة بكلمة، وفي

(1) EFTA = European Free Trade Association.

السلسلة التي أصدرتها (ANSI) American National Standards Institute بالتعاون مع (ASQC) American Society for Quality Control وأطلقت عليها سلسلة جودة 90 - جودة 94 : Q94 - Q90 .

أسس المعهد القومي الأمريكي للقياسات (ANSI) في عام 1918 ، ليمنع الازدواجية والصراع حول عملية تطوير المواصفات القياسية تطوعياً يعتبر (ANSI) ، عضواً في منظمة الأيزو كما أن الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة (ASQC) ، تعتبر ممثل الولايات المتحدة الأمريكية في منظمة الأيزو من خلال مشاركتها في وحداتها ولجانها التنظيمية .

توفر سلسلة الأيزو 9000 لك بداية جيدة لإنشاء نظام إدارة في أفضل ص : نظام ممتاز في المجالات الضرورية للحصول على معدلات أداء وريحية مرتفعة وتندوم طويلاً . في مرحلة تالية سوف ترغب في إدخال أبعاد ووجهات نظر إضافية . تجدها في جائزة ديمينج ومعايير بالدريدج . عندما تنشأ أي منظمة نظاماً للجودة . على مستوى من السلامة والقوة يسمح لها بالتسجيل طبقاً للمواصفة 9001 ، أو 9002 ، تكون قد وضعت إحدى قدميها في المشاركة للحصول على جائزة بالدريدج ، بل أن التسجيل في الأيزو يزيد من قدرات تطبيق معايير بالدريدج .

هذا أحد الفروق الجوهرية بين عناصر ثلاثية إدارة الجودة الشاملة التي يجب إبرازها . تركز مواصفة الأيزو على تحقيق المعايير المتفق عليها في التعاقد ، وتركز جائزة ديمينج ، ومعايير بالدريدج على التحسين المستمر في إتجاه تحقيق مستويات جودة عالمية .

### « عملية التسجيل »

توجد مرحلتان للتسجيل (انظر التعريفات في الشكل ١ - ٣) . تتضمن المرحلة الأولى اختيار المواصفة الملائمة ، خلق نظام جودة يتفق مع دليل الجودة ، وإدخال النظام الذي يتفق مع تحقيق الأهداف المناسبة . يركز هذا الفصل على المرحلة الأولى .

تقتضى المرحلة الثانية شهادة الطرف الثالث ، التي تقر بأن المنظمة قد تم تسجيلها

طبقا لمتطلبات الأيزو 9000. يجدد التسجيل دوريا، ويتوقف طول الفترة على الهيئة المانحة للشهادة، ولكن المدة العادية تتراوح ما بين ستين إلى ثلاث سنوات بين كل زيارة وأخرى. سوف لا تناقش المرحلة الثانية بالتفصيل هنا، ذلك لأن غرض الكتاب تحسين عملية الإدارة، وليس تحقيق التسجيل.

### إختيار مواصفة الأيزو المناسبة

المواصفة 9003 أساسية، إنها تناسب إحتياجات الكثير من المنشآت الصغيرة، المنظمات غير المعقدة، وتعتبر نقطة الانطلاق فى تطوير نظام الجودة. ولكن للحصول على نظام كامل ومتوازن للإدارة، كما نراه هنا، فإن المواصفة 9001 هى أحسن الاختيارات. توفر المواصفة 9002. بديلا جذابا أيضا لأنها إلى حد ما أقل شمولاً ومن ثمة اسهل فى التطبيق من المواصفة 9001. الفروقات القليلة التى تتميز بها المواصفة 9001 جعلتها تقترب كثيراً من مجالات واسعة، وتربطها بطريقة أو بأخرى بمعايير بالدريدج. وفيما يلي وصف موجز لما محتويه كل مواصفة.

### شكل رقم (٣-١)

#### تعريف ببعض مصطلحات الأيزو 9000

**اعتماد Accreditation:** تقييم فى صالح المنظمة الطالبة يقوم به مجلس اعتماد التسجيل فى الولايات المتحدة أو أى نظير فى دولة أخرى، يشهد بأن الجهة التى قامت بالتسجيل تتفق مع المتطلبات القابلة للتطبيق.

**التقييم Assessment:** عملية المراجعة، التى تختبر النظم والبناءات والتوثيق الداخلى بواسطة هيئة معتمدة للتسجيل، والتى توجه معظم جهودها إلى قدرة العاملين والمديرين على تنفيذ الإجراءات التشغيلية.

**الشهادة: Certification:** تقييم فى صالح المنظمة الطالبة، تقوم به جهة تسجيل معتمدة تشهد بأن أداء المنظمة «أو أحد مواقعها» يتفق مع متطلبات إحدى مواصفات الأيزو (9001, 9002, 9003).

المسجل Registrar: منظمة أو هيئة مهمتها مراجعة الشركات أو المواقف المختلفة التي تقدم السلع والخدمات، لتقييم مدى تطابقها مع المتطلبات القياسية لنظام جودة معين.

**مجلس اعتماد التسجيل: Registrar Accreditation Board (RAB):**  
هيئة خاصة غير ربحية مهتمها تأكيد أهلية وصلاحيه مسجلى نظم الجودة من خلال اعتمادها للمعايير الدولية.

**الأيزو 9000 (Q90):** خريطة توضيحية إلى المواصفات الأخرى فى السلسلة، التعريفات الرئيسية والمفاهيم الأساسية، استخدام معايير الجودة للأغراض التعاقدية، والمساعدة فى اختيار المواصفة الملائمة.

**الأيزو 9001 (Q91):** نموذج نظام جودة يتعلق بإمكانيات متطلبات المورد من حيث التصميم، الإنتاج، التفتيش، الاختبار، التدريب، التركيب والخدمة (التركيز لإبراز الإضافات الأساسية فى مقابل المواصفات التالية).

**الأيزو 9002 (Q92):** نموذج نظام جودة يتعلق بإمكانيات متطلبات المورد من حيث، الإنتاج، التفتيش، الاختبار، التدريب، والتركيب.

**الأيزو 9003 (Q93):** نموذج نظام جودة يتعلق بإمكانيات متطلبات الموردين حيث، التفتيش، الاختبار، والتدريب.

**أيزو 9004 (Q94):** أ: إرشادات وتوجيهات عامة لنظام الجودة، وإدارة الجودة لوضع وتطبيق نظام فعال.

ب: معايير تنظيم الخدمات، تتضمن السياسة والأهداف، إدارة النظام، الموارد البشرية، والتوثيق.

يقارن الشكل (٢ - ٣) التالى التغطية التي توفرها كل مواصفة.

شكل رقم (٢-٢)

تغطية مواصفات الأيزو 9001, 9002, 9003			
9003	9002	9001	التغطية
	x	x	١ - مسئولية الإدارة
x	x	x	٢ - نظام الجودة
	x	x	٣ - مراجعة العقد
		x	٤ - رقابة التصميم
x	x	x	٥ - رقابة الوثائق
	x	x	٦ - الشراء
	x	x	٧ - المشتري/المنتجات الموردة
x	x	x	٨ - تتبع التعرف على المنتج
	x	x	٩ - الرقابة على العملية
x	x	x	١٠ - التفتيش والاختبار
x	x	x	١١ - تفتيش واختبار، وقياس المعدات
x	x	x	١٢ - حالة التفتيش والاختبار
x	x	x	١٣ - الرقابة على المنتجات غير المتطابقة
	x	x	١٤ - الأعمال التصحيحية
x	x	x	١٥ - المناولة، التخزين، التعبئة، والتسليم
x	x	x	١٦ - سجلات الجودة
	x	x	١٧ - المراجعة الداخلية للجودة
x	x	x	١٨ - التدريب
		x	١٩ - الخدمات
x	x	x	٢٠ - الأساليب الإحصائية

فيا يلى تغطية تفصيلية لكل مواصفة، ونبدأ بأقل المواصفات فى مجالات الاهتمام.

### ISO 9003 الأيزو 9003:

١ - خطوات لإنشاء نظام جودة (إجراءات التوثيق، تعليمات وضع النظام، خطوات التطبيق).

٢ - رقابة الوثائق والمستندات (إجراءات لمراقبة الوصول، الحفظ المناسب، التوزيع السليم).

٣ - التعرف على المنتج (تتبع المواد).

٤ - التفتيش والاختبار (خطوات المدخلات، والتي تحت التشغيل، الموافقات النهائية. حفظ السجلات).

٥ - تفتيش واختبار وقياس المعدات (إجراءات الضمان للرقابة المادية، الامان، المعايرة والصيانة).

٦ - حالة التفتيش والاختبار (العلامات والرموز المستخدمة فى العملية، صلاحية إطلاق النتائج).

٧ - الرقابة على المنتجات غير المتطابقة (منع الإستخدام غير اليقظ للمنتجات التى لا تلبى متطلبات التفتيش، توثيق الحالة، التسيق).

٨ - المناولة، التخزين، التعبئة والتسليم (التوثيق للتتبع خلال الخطوات العديدة، إجراءات الإنجاز).

٩ - سجلات الجودة ( جمع السجلات، فهرستها، ترتيب الملفات، الحفظ).

١٠ - عملية التدريب (تحديد الاحتياجات، فعالية التدريب، مواصفات الخطوات المطلوبة والتي تحققت، السجلات).

١١ - الأساليب الإحصائية (إجراءات اختيار المعاينة الإحصائية، تقييم فعالية الأساليب).

### تضيف سبعة عناصر في فئتين: الإنتاج والتركيب.

- ١ - مسئولية الإدارة (تحديد سياسة الجودة، تنظيم الجودة، التحقق، إجارة  
إجراءات الجودة، وعملية المراجعة لتأكيد استمرارية نجاح الجودة).
- ٢ - مراجعة العقد (إجراءات التأكد من ملاءمة الاتفاقيات).
- ٣ - الشراء (تحديد مدى تطابق المنتج للمتطلبات، تقييم المقاول أو المورد).
- ٤ - شراء السلع الموردة (التحقق من أن الخصائص تلمى المتطلبات، الحفظ  
والصيانة بمجرد الإستلام).
- ٥ - الرقابة على العملية (الإنتاج، عمليات التركيب، رقابة النتائج).
- ٦ - الأعمال التصحيحية (التحريات والدراسة، التحليلات، الرقابة الوقائية).
- ٧ - المراجعة الداخلية للجودة (طرق التطابق، الفاعلية، مراجعة أنشطة المراجعة،  
المتابعة).

### تضيف فئتين إضافيتين على سابقتها: التصميم والخدمة.

- ١ - رقابة التصميم (الإجراءات، التخطيط، التنسيق بين المدخلات والمخرجات،  
التحقق من الصحة في ضوء المتطلبات).
- ٢ - الخدمات (إجراءات تأدية الخدمة والتحقق من تلبية المتطلبات).

### تسجيل الأيزو ماله وما عليه، وخرافاته

توجد مزايا واضحة للتسجيل في الأيزو، وهي:

- يبنى نظاما للجودة ويؤسس نظاما للإدارة.
- يسهل التعاملات التجارية من خلال تأكيدات أداء التعاقد.

- يوفر اعترافا دوليا، ويترتب عليه وحدة كونية.
- يلبي متطلبات الأعمال في دول الاتحاد الأوربي.
- يلغى أو يقلل مراجعات ومسوحات العميل.
- يثرى المصادقية، ويحسن أنشطة التوثيق والتبج.
- يؤدي إلى تجميع مجموعة أساسية من الممارسات المكتوبة والمنظمة (دليل الجودة الرئيسي).
- على الرغم من ذلك توجد شكوك بين خبراء الجودة حول مشكلات محتملة للتسجيل في الأيزو، وهي:
- الاعتماد الصحيح لصلاحية المراجعين والمسجلين.
- الشؤون الإدارية المناسبة للمسجلين.
- إتفاق المسجلين في تفسيرهم للمعايير.
- صراعات المصالح المحتملة بين من يوفر التسجيل، ومن يقدم المشورة.
- القبول العام والشامل عبر كل الصناعات ( من المحتمل أن بعض الصناعات قد تضيف إلى المواصفات).
- تكلفة كبيرة مباشرة وغير مباشرة لعملية التطبيق والحصول على الشهادة بما في ذلك التعيينات الجديدة والتدريب.
- اهتمام قليل بالرقابة الإحصائية (تعتبر أساسية في جائزة ديمينج).
- لا اهتمام بنشر عمليات الجودة على مستوى المنظمة، التحسين المستمر للعملية أو تأكيد استمرارية النظام.

### الخرفات التي تحيط بالأيزو 9000:

هذه يجب ألا تخيف المنظمات أو يجعلها تجرم عن التسجيل.

- هناك مطلب إضافي للأيزو 9000 يجب أن تلبيه كل المنظمات التي تتاجر خارج حدودها الإقليمية: خطأ.

التسجيل اختياري، ومع ذلك قد تطلب الشركة كعميل أن يقوم الموردون الذين يتعاملون معها بالتسجيل.

- يجب أن يكون الفرد خبيراً في صناعة معينة لكي يكون قادراً على تطبيق سلسلة الأيزو 9000 في تلك الصناعة: خطأ.

النماذج الأساسية للرقابة على الجودة أو تأكيد الجودة، عامة وشاملة إلى حد أنها تناسب كل المنظمات. يوجد مهنيون ومديرون أكفاء في معظم الشركات، يمكنهم تناول متطلبات الأيزو الإضافية. الخبراء والمهنيون الذين لديهم خلفية عن تسمية وتطوير المنظمات يمكن أن يكونوا مفيدين بدرجة كبيرة في تخطيط وتصميم النظام. خبرتهم في إدارة التغيير يمكن أن تساعد في التطبيق.

- تطبق مواصفات الأيزو 9000 بصفة أساسية على الشركات التي تصلر إلى أوروبا (إتحاد أوروبا 1992): خطأ.

تطبق السلسلة على موقف محدد تواجهه الشركة ذاتها، سواء كان يتعلق بفضلاتها أو أنماطها البيئية، على سبيل المثال، العديد من الشركات الأمريكية والكندية حاصلة على شهادة الأيزو. والتعاملات التجارية عبر حدود البلدين يسرع الاهتمام بعملية التسجيل.

- يجب توثيق كل إجراء تشغيلي لمقابلة متطلبات التسجيل طبقاً للأيزو 9000 أيضاً خطأ:

التوثيق علامة مميزة في عملية الأيزو، ولكن تركيز متطلبات الأيزو في التوثيق يتناول فقط العناصر التي تحددها معايير المواصفة.

- إن الحصول على شهادة الأيزو صعب ومكلف: خطأ.

الشركات الجيدة والخبراء المتمرسون في الرقابة على الجودة وتأكيد الجودة، سوف لا يجدون صعوبة تذكر في معالجة التسجيل في الأيزو. ترتبط تكلفة الافراد، وأتعاب الخبراء بمستوى التسجيل الذي تريده المنظمة، ومدى التعقيد في طبيعة المنظمة ذاتها ومن المنطقي أن تكون المواصفة 9003 الأقل تكلفة بحكم أنها الأقل تعقيدا.

وأنها تحتاج إلى وقت أقل للحصول على شهادة الأيزو تحت عنوان هذه المواصفة.

إذا أدخلنا في حساباتنا أتعاب الاستشاريين، وعدد الافراد المطلوب تعيينهم لهذا الغرض. فإن تكلفة مراجعة ما قبل التسجيل: Preregistration Audit وزيارة الموقع للتسجيل: Registration Site Visit، سوف تكلف من (١٥٠٠٠) إلى (٢٠٠٠٠) دولار - أما الزيارات الدورية لمدة يوم أو يومين سنويا، أو كما يتفق عليه مع الجهة القائمة بالتسجيل. لن تزيد تكلفتها على (٣٠٠٠) دولار، ولأن الهيئات المؤهلة للقيام بإجراءات التسجيل أصبحت كثيرة ومنتشرة في عدد كبير من البلدان، فإن تكلفة السفر والانتقالات يمكن إسقاطها.

- لا تطبق مواصفات الأيزو 9000 على الشركات غير الصناعية:

خطأ.

يمكن تطبيق نموذج الأيزو على كثير من العمليات الإنتاجية، وليس فقط الصناعية، والأمثلة عديدة وتشمل توليد الكهرباء، استخراج النفط أو الفحم، كما أن النموذج أصبح يطبق الآن في مجال الخدمات.

- توجد طريقة وحيدة للحصول على التسجيل، ذلك من خلال الأيزو

ذاتها: خطأ.

قامت الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة بدور المسجل لعدد كبير من الشركات أصبحوا الآن من الحاصلين على شهادة الأيزو 9000. ومع ذلك هناك مسائل مثيرة للجدل حول كيفية اختيار هيئات التسجيل، صراعات المصالح المحتملة، وطول الفترة الزمنية للجهة التي تعتبر خلالها ذات كيان مالي قوى.

## تكاليف الأيزو 9000

هناك عنصر تكلفة له نصيب الأسد في تطبيق نموذج جديد للجودة. يتضمن هذا العنصر: إصدار دليل جودة، مسح الموقف الحالي، إجراء التعديلات اللازمة، وتغيير السياسات والإجراءات. إنه الدفع مقابل وقت الإدارة والمهنيين. من المحتمل أن يحتاج أحد الخبراء ما بين أربعة إلى ستة أشهر. لإعداد الملفات والمستندات اللازمة لزيارة ما قبل التسجيل للموقع. لا تنس أيضا تكلفة الأجور (والوقت الذي تعطل فيه بعض الأنشطة) لكل الأفراد المطلوبين لكتابة ومراجعة إجراءات الجودة. تسهم هذه الأنشطة في تأسيس نظام إدارة جودة واسع الأغراض ومتعدد أوجه المعايير.

يتطلب الإعداد للتسجيل أن تأخذ في اعتبارك الوقت المطلوب للتأكد بأن الأفراد يستطيعون الأداء كما تنص عليه الإجراءات المكتوبة، وإلا يجب تدريبهم في الواقع فإن موضوع التدريب يتوقع أن يكلف الكثير قبل أن يتم التسجيل. تتضمن أنشطة تدريب: السنة الأولى - كما هو متوقع - ما بين (٣٠) إلى (٥٠) في المائة من الأفراد العاملين في مجالات التشغيل، بالإضافة إلى معظم المديرين المشرفين والمهنيين.

### هل تعتبر عملية الأيزو 9000 ملائمة لك؟

سوف تساعدك الإجابة على الأسئلة العشرة التالية على تحديد ما إذا كانت عملية الأيزو 9000 تناسب منطقتك أم لا.

- ١ - لماذا تهتم بتسجيل منطقتك طبقا لسلسلة الأيزو 9000؟
- ٢ - ما هي المواصفة (9001، 9002، أو 9000) التي تتفق وموقفك؟
- ٣ - هل كل عناصر المواصفة المختارة تبدو مناسبة؟
- ٤ - ما هي الخطوات التي يجب عليك اتخاذها لتحقيق التسجيل؟
- ٥ - ماذا تستطيع أن تفعل بالتسجيل؟ ما هي المزايا التي تعود على منطقتك؟
- ٦ - هل هناك سلبيات للتسجيل يمكن ذكرها؟ في حالة وجودها ما هي؟ ولماذا؟
- ٧ - ما مستوى الاستثمار في التدريب الذي سوف تحتاجه؟

- ٨ - كيف سوف يتم تحديد قائد المشروع، وكيف يتم اختياره؟
- ٩ - كيف سوف يمكنك توفير الافراد المطلوبين لعملية إدخال المشروع، ووضع دليل الجودة؟
- ١٠ - ما هي إجراءات توفير الاموال التي تحتاجها لبدء الدخول في المشروع؟
- إذا رأيت بأن الأيزو 9000، نقطة انطلاق جيدة لنظام الإدارة، فعليك إتباع الخطوات التالية:
- ١ - شكل فريق قيادة أو جماعة عمل، إيذل جهدا اتصاليا لنشر الوعي بمبادرة مشروع الجودة، والحاجة إليه.
- ٢ - تخير مواصفة ملائمة، وراجع موقفك الحالي في ضوء متطلبات المواصفة بالتفصيل. استخدم أساليب العرض مثل خرائط التدفق Flowcharts، لتوضيح ما يجرى بالضغط، وتحديد غرض التحسين.
- ٣ - حدد المهام المطلوب إتقانها (مداخل جديدة، ومعدلة).
- ٤ - دشن برنامجك في الجودة/ العملية.
- ٥ - عرف، ووثق، وطبق الإجراءات التشغيلية الجديدة أو المعدلة. استخدم خرائط التدفق.
- ٦ - إجمع دليل الجودة الرئيسي الخاص بعمليات الإدارة ومبادرات الجودة (أنظر الصفحات التالية والفصل السادس). المفهوم الأساسي، بروتوكول التغيير من أهم مكونات دليل الجودة.
- ٧ - ضع إجراءات التوثيق، المتابعة والتقييم (أنظر الفصل السادس).
- ٨ - اطرح فكرة التدريب الاساسي للجودة (تفاصيل النظام، مدخل إلى الرقابة على الجودة).
- ٩ - راقب التطبيق، راجع استخدام الإجراءات، وطور بيانات النتائج.
- ١٠ - أجر مقابلة مع منظمة أو جهة التقييم التي قامت بمراجعة ما قبل

التسجيل، أحصل على انقذمة المرتدة، وياشر التعديلات.

١١ - ضع الصيغة النهائية لدليل الجودة الرئيسي، واحصل على اعتماده من المستويات الأعلى.

١٢ - اطلب زيارة فريق مراجعة المطابقة للموقع، ووضح الاختلافات.

١٣ - أحصل على التسجيل/ الشهادة.

## المواصفة الأيزو 9004

إنها دليل النظام الأساسى للإدارة والجودة.

الأغراض الجوهرية للدليل الأساسى الذى أعد تفصيلا لموقعك كالاتى:

- وصف يركز بصفة أولية على نظامك فى إدارة الجودة، وعلى الدليل ذاته، يقوم الدليل بدور المرشد الدائم والمرجع للتدشين والمحافظة على نظامك.
- لنقل فلسفة، أهداف، وآليات إدارة النظام إلى أعضاء منظمك.
- وصف طرق أحداث التغييرات، التعديلات، المراجعات أو الإضافات.
- انسياب المعلومات إلى المستويات الأدنى، مع توفير نسخ كاملة من هذه المعلومات للإدارة العليا.

• لنقل خطط الجودة الإستراتيجية والتشغيلية إلى أعضاء منظمك.

- الأهداف طبقا للمستويات والوحدات الإدارية المختلفة.

- الأنشطة والجداول التنظيمية.

تخصيص المسئوليات والصلاحيات لكل مرحلة (التدشين، التشغيل).

- ما يجب استخدامه من الإجراءات والقنوات الاتصالية.

- تصميم الاستمارات (صفحات) التى تغطى كل عناصر المواصفة المختارة لاستيفائها.

- التنسيق بين حراجح الحالية (الاختبار، التفيش، المراجعة)، عند التصميم

والتطوير.

- الطرق المفضلة لإجبار إدخال النظام (التوجيه والتدريب، تقديم رقابة العملية إحصائياً).

- وصف مفاهيم إدارة مناطق التداخل (حل المشكلات، تخصيص الموارد).
- تدريب العاملين وتعليمهم مناهج الجودة الرئيسية على مستوى الأساسيات.
- توفير التوثيق المدعم، الذي يأخذ أشكالاً مختلفة (على مستوى الوحدات التنظيمية، الجماعات، والوحدات التنظيمية، مع بعض الإضافات التي تغطي النواحي الفنية).

- بعض الإسهامات في نظام إدارتك:

ترشدك المواصفة آيزو 9004 إلى محتوى نظام فيما وراء المواصفات من 9001 - 9003 الأقسام المتميزة والمهمة والتي لها ارتباط بموضوعات إدارة النظام، التوثيق، والاستفادة بالموارد البشرية. من ثم تصبح سلسلة الأيزو أقرب إلى معايير بالتدريب منها إلى جائزة ديمينج من حيث الشمولية. فيما يلي شرح وتلخيص البنود الملزمة من المواصفة آيزو 9004.

**موضوعات الإدارة والقيادة:**

- عام: مستويات الإدارة العليا تتحمل المسؤولية ويجب أن تكون ملتزمة عن أساسيات نظام إدارة الجودة.

- يجب أن توفر الإدارة الموارد اللازمة واللائمة للنظام.

سياسية الجودة: • يجب أن تعلن الإدارة عن سياسة إدارة الجودة بالشركة، والتي يجب أن تتفق مع سياسات وقيم الشركة بصفة عامة.

• يجب أن تتخذ الإدارة كل الخطوات المناسبة للتأكد بأن مدخل إدارة الجودة بها تم نشره، تطبيقه، واستمراره طول الوقت.

**أهداف محددة للجودة:** يجب أن تذكر الإدارة أهداف كل عنصر أساسى من عناصر الجودة (الأداء، الاعتمادية، التماسك، القيمة المضافة)، فى سياسة الجودة. يجب أن تتفق هذه الأهداف مع أهداف الشركة وسياسة الجودة.

يجب أن يكون لتكلفة الجودة دائماً اعتبار هام، بهدف تخفيض فاقد الجودة إلى أدنى تكلفة ممكنة.

**نظام الجودة:** تتكون عناصر النظام من الهيكل التنظيمى، الأدوار والمسئوليات، الإجراءات، العمليات، ومتطلبات التغذية المرتدة من أجل تطبيق نظام الجودة.

نظام إدارة الجودة هو الوسيلة التى عن طريقها تتحقق سياسات وأهداف الإدارة والجودة المعلنة.

يجب أن يفصل نظام الجودة على طبيعة وموقف نشاط المنظمة.

لكى يسير نظام إدارة الجودة مناهج الجودة الحديثة يجب أن يوظف لتوفير الثقة بحيث:

- يكون من السهل فهمه مع فاعليته

- يرضى توقعات العملاء الداخليين والخارجيين.

- التأكيد على منع الأخطاء بدلاً من اكتشافها والعمل على تصحيحها.

- يجب أن تحدد الإدارة بصراحة ووضوح: المسئوليات (العامة والخاصة)، المساءلة، قنوات نظام التقارير والاتصالات.

يجب وضع نظام واضح للتفويض (المسئولية والسلطة)، وكاف لتحقيق أهداف المهام المحددة للتفويض بكفاءة وفعالية.

يجب تحديد المقاييس والرقابة على مناطق التداخل بين الأنشطة المختلفة. يجب أن تكون البروتوكولات المقبولة على نطاق واسع مناسبة لحل المشكلات، ومنازعات توزيع الموارد.

يجب إعطاء تركيز وتأكيد على تحديد المشكلات الفعلية والمحتملة، وإقترح

الإجراءات التي تساعد على حل أو منع تلك المشكلات .

يجب العمل على توفير الموارد، الكافية والمناسبة (أفراد الموارد البشرية أصحاب المهارات والخبرات الخاصة، التدريب، التفتيش، الاختبار، ومعدات الفحص أجهزة وبرامج الحاسب الآلى).

## مسائل إدارة وتنمية الموارد البشرية

**التدريب:** Training

• بصفة عامة، من الضروري تحديد الحاجات التدريبية إلى الجودة، وتوفير آلية تليتها على كل المستويات وإلى الأفراد الجدد والمنقولين .

• يجب على أعضاء الإدارة العليا وأفراد الإدارة:

- فهم نظام إدارة الجودة .

- إمتلاك الأدوات والأساليب لتشغيل النظام .

- قبول واستخدام معايير تقييم فعالية للنظام .

• يجب على الأفراد المهنيين والفنيين :-

- التدريب على أدوات قياس واسعة وشاملة لإثراء إسهاماتهم فى إدارة الجودة (الملحق) .

- التدريب على الأساليب الإحصائية حتى مستويات معقدة مناسبة .

• مشرفو وعمال الإنتاج يجب أن يكونوا مزودين بالآتى:

- أساليب ومهارات أداء المهام (تشغيل الآلات، المعدات، الماكينات، قراءة وفهم الوثائق والمستندات، علاقة العمل بأهداف الجودة، عمليات التشغيل الآمنة) .

- التدريب على الأساليب الإحصائية الأساسية كما تتطلبه الحاجة .

- شهادة تشغيل مناسبة لتكريم وتقدير المتميزين .

## إدارة الأداء:

## Performance Management

**التوجيه والوعى:** خلق الفهم للمهام المتوقع أداؤها وعلاقتها بأنشطة الجودة الشاملة.

- ضرورة التأكد بأن يكون أداء الوظيفة صحيحا على كل المستويات .

- توضيح كيف يؤثر الأداء الضعيف على باقى العاملين، رضاه العميل، تكلفة التشغيل، وربحية المنظمة .

- **شهادات التقدير:** إنشاء نظام مؤسس على الكفاءة والقدرة ويرتبط بالتكريم والمكافآت .

**التطبيق:** يجب أن تغطى الجهود كل من يؤثر على الجودة، سواء عن طريق واجباته أو مستواه .

**التغذية المرتدة:** كل من يشارك فى النظام يجب أن يعرف كيف تسير الامور على مستوى الفرد والمنظمة .

## قياس الجودة:

## Quality Measurement

أعلن عن مقاييس حازمة لإنجاز الجودة عن طريق الافراد أو الفرق، لإعطاء مصداقية للنظام ولتشجيع الإبداع المستمر للجودة المناسبة .  
تقدير وتكريم الأداء الذى يحقق المستويات المطلوبة .

## هيئات التسجيل

تعتبر الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة ASQC نقطة الاتصال المركزية لإعطاء المعلومات المطلوبة عن مصادر التسجيل فى الولايات المتحدة الأمريكية . أنها تمتلك بالكامل مجلس اعتماد المسجل RAB، وهو كيان تنظيمى مدعم وليس الربح من أهدافه . قد اعترف RAB بعدد من الهيئات فى الولايات المتحدة، التى تستطيع أن تقوم بدور الطرف الثالث المستقل وتجرى أنشطة المراجعات فى مواقع المنظمات

الطالبة، وتوفر التسجيل. يمكن الإعلان عن التسجيل عن طريق إحدى هذه الهيئات، ولكن الإطار الزمني لدورية إعادة الاعتراف ومراجعة سابق الأعمال تختلف من هيئة إلى أخرى.

سعت بعض الشركات الأمريكية التي تتاجر في السوق الأوربية إلى الحصول على التسجيل من مصدر معتمد لدى الاتحاد الأوربي لزيادة المصداقية داخل السوق الأوربية.

### إجراءات لا بد أن تؤخذ في الاعتبار

#### Actions to Consider

- حدد عدد الوحدات التنظيمية في منطقتك التي تحتاج إلى دليل جودة رئيسي.

- صمم استمارة لتابعة دليل الجودة الرئيسي: Master Manual

- راجع اختيارك للمواصفة الملائمة ولاحظ أن العناصر المختلفة في منطقتك تحتاج إلى متابعة وخاصة عمليات تشغيل الإنتاج. استند بباقي عناصر الثلاثة في المتابعة وخاصة معايير بالدريج مع الجماعات غير الإنتاجية.



## الفصل الرابع

جائزة « ديمنج » والرقابة الإحصائية



## الفصل الرابع

### جائزة ديمينج، والرقابة الإحصائية

فيما يلي جدول موازنة بين المواصفة آيزو 9000، وجائزة ديمينج

ديمنج	المواصفة آيزو 9000	
تمنح جوائز للمنظمات التي تعترف بأنها طبقت رقابة جودة على مستوى المنظمة باستخدام أساليب الرقابة الإحصائية. تركز على إنجازات عالية المستوى.	تسجل بفاعلية عناصر نظام الجودة لكي تطبق أو الرجوع إليها عند الحاجة لتأكيد المقدرة على الأداء، التسجيل اختياري عن طريق طرف ثالث معتمد.	الغرض
رقابة العملية إحصائيا	التصديق بأن المنظمة لديها القدرة على الأداء طبقا للتعاقد	التركيز
الأفراد، المصانع، الشركات، دولية منذ ١٩٨٤ بعض الشركات الأمريكية حصلت على الجائزة.	الشركات، الأقسام، المواقع، في البلدان الأعضاء في المنظمة العالمية للتوحيد القياسي	شروط التسجيل
أى عدد من الشركات يلبى المعايير التي وضعها إتحاد العلماء والمهندسين الياباني (JUSE)	نمطيا، شركات التجارة العالمية، التي ترغب أن تكون مقبولة كمورد، وخاصة إلى السوق الأوروبية	المشاركون

دبمبج	المواصفة آيزو 9000	
<p>صفحة واحدة للتوجيه والإرشاد «خصوصية» في عبارات موجزة، مع بعض التفسيرات الشخصية من المختبرين أفراد (JUSE) ٦٠٪ للعملية، ٤٠٪ النتائج. تركب على رقابة العملية إحصائياً.</p>	<p>آيزو ٩٠٠١ - ٣ / Q91-93 تعريفات ومعايير على ثلاثة مستويات من العمق والإتساع آيزو ٩٠٠٤ / Q94. لتوجيه والإرشاد. ٨٠٪ للعملية، ٢٠٪ للإدارة والشئون الإدارية المواصفة (9001) تركب على مبادرات تأكيد الجودة</p>	<p>معايير التقييم التوجيه</p>
<p>التأهيل يعتمد على مراجعة TUSE، خارج وداخل الموقع.</p>	<p>اختيار هيئات التسجيل، تقييم سابق لاختيار المواصفة التصديق على دليل الجودة الرئيسي. زيارة مساعدة للموقع. زيارة تقييمية لموقع من ثلاثة إلى خمسة أيام.</p>	<p>الآلية المراجعون</p>
<p>إختيار فريق مراجعة من أعضاء Juse† أكثر خبرة ومركزاً.</p>	<p>اختيار أفراد من هيئات التسجيل تعد الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة قائمة بهيئات التسجيل بعض الشركات تفضل مصدر من السوق الأوردبية</p>	

ديمنج	المواصفة آيزو 9000	
مرتفعة التكلفة والجهود، أنتاب JUSE المكون الأساسي (التدريب له تأثير كبير) من ستين إلى خمسين سنوات (ترتيبات مع JUSE، وطلبه عندما يكون جاهزا).	بين متوسطة ومنخفضة مع برنامج سليم لتأكيد الجودة تقديم الإستشارة عن النظام قد تكون مفيدة. يحتاج التسجيل ما بين ٦ - ١٢ شهرا اعتمادا على نقطة البداية، ودرجة الإستعجال.	التكلفة  الإطار الزمني
الشئون الإدارية - الإجراءات - الرقابة - التدريب.		التركيز العام

أنشأ (JUSE) جائزة ديمنج في عام ١٩٥١ تقديرا لصدقة وجهود د. ادواردز ديمنج: Dr.W.Ewrds Deming في موضوع الرقابة على الجودة الصناعية دعى ديمنج إلى اليابان عام ١٩٥٠ لإلقاء سلسلة من المحاضرات كجزء من ندوات الجودة التي نظمها JUSE. وفرت إسهاماته إستشارة قوية للجهود المبكرة في تطبيق الرقابة على الجودة (Quality Control (QC، في اليابان، التي كانت ومازالت تستخدم في الجيش الأمريكي، وكانت هناك مبادرات عديدة لإستيراد التكنولوجيا والمناهج الإدارية من أمريكا. من أساطير الفكر الإدارة الآن، أن اليابان أخذت ما هو موجود لدى أمريكا، واستثمرته أحسن استثمار لصالح اليابان، وإعادة تصديره إلى أمريكا في شكل سلع وخدمات.

كان تأثير «ديمنج» على الاقتصاد الياباني شاملا وعماما. لقد تبنت كل القطاعات الصناعية في اليابان منهج الرقابة على الجودة، والذي تطور بمضى الوقت إلى مفهوم الرقابة الشاملة (أو كل أرجاء المنظمة) على الجودة. كان التأثير الخارجي مديوا، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أن الرقابة الشاملة على الجودة

كانت عنصراً مكوناً بل ومؤسساً في إنشاء جائزة بالدريديج الأمريكية.

لقد أصبح من المألوف لدى الشركات اليابانية الراغبة في تحسين الأداء في منتجاتها وخدماتها أن تسارع إلى جائزة ديمينج للإستفادة، ليس فقط من الهالة التي تحيط بها نتيجة شرف التكريم ولكن بسبب التحسينات الداخلية التي تترتب على التطبيق المطلوب للرقابة الشاملة على الجودة.

### فئات جائزة ديمينج Deming Prize Categories

توجد فئتان رئيسيتان لجائزة ديمينج: الفرد بصفته الشخصية، وطلب الحصول على الجائزة. وطلب الحصول على الجائزة ينقسم إلى أربع فئات فرعية: المنظمة ككل، شركة ما وراء البحار، قسم، والمشروع الصغير. يوجد أيضاً الرقابة على الجودة لجائزة المصنع.

### التحكيم Judging

«لجنة جائزة ديمينج» هي الجهة المسئولة عن الأفراد والمنظمات المطلوب الاعتراف بها. يرأس هذه اللجنة رئيس مجلس إدارة JUSE، أو أي فرد يرشحه المجلس. تشكل اللجنة من أعضاء يختارهم رئيس مجلس الإدارة من بين أصحاب المعرفة والخبرة، أو يشغلون مراكز بارزة في منظمات لها ارتباط بموضوع الرقابة على الجودة. تشكل اللجنة الفرعية لتطبيق الجائزة من أساتذة الجامعة، وخبراء الرقابة على الجودة في الحكومة والمؤسسات غير الربحية الأخرى تراجع اللجنة الطلبات، تجري اختبارات على الموقع، وتمنح الجوائز. على مدى الأعوام الثمانية والثلاثية الأولى من بد. تطبيق الجائزة وصل عدد الفائزين اليابانيين إلى ١٣٩ فائزاً كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (٤.١)

الفائزون بجائزة ديمنج حسب الفئات المختلفة (١٩٥١-١٩٨٩)	
العدد	الجائزة
٨٨	تطبيق الجائزة: المنظمة ككل
٣٢	تطبيق الجائزة: مشروع صغير
٥	تطبيق الجائزة: قسم
١	تطبيق الجائزة: شركة ما وراء البحار
١٣	الرقابة على الجودة فى المصنع
١٣٩	الإجمالى

### تطبيق الجائزة وعملية الاختيار

من المفهوم - بصفة عامة - أن خبراء (JUSE) - يعملون مع الشركات لإعدادهم من خلال تشخيص الرقابة على الجودة. يبدأ طلب الحصول على الجائزة فى السنة التالية لانتهاؤ خبراء (JUSE) من أعمالهم. يجب أن تستوفى استمارة الطلب قبل العشرين من نوفمبر من كل عام، وقرار إذا ما كانت الجهة الطالبة قد حققت مستوى المتطلبات الفنية الذى يتيح لها طلب الجائزة، يصدر قبل العشرين من ديسمبر.

عندما تخطر الشركة بقرار القبول ترسل وصفا بممارساتها فى الرقابة على الجودة، وبياناً عن أعمالها، كليهما باللغة اليابانية فى موعد أقصاه العشرون من يناير إذا تمت الموافقة على الوصف، تتم زيارة تقييمية لموقع الجهة الطالبة، فى الفترة ما بين ٢٠ من مارس - ٣٠ من سبتمبر. تعلن نتيجة الفائزين بالجائزة فى الفترة ما بين

١٠ - ٢٠ من أكتوبر، ونقام حملة تقديم الجوائز خلال شهر نوفمبر. يلخص الشكل التالي عملية طلب الجائزة

### شكل رقم (٤-٢)

#### آلية طلب جائزة ديمنج

هناك حد أقصى للصفحات التي يجب أن يحتويها الوصف، اعتماداً على عدد الأفراد العاملين في الجهة الطالبة:

أقل من ١٠٠ عامل = ٥٠ صفحة، من ١٠٠ - ٢٠٠٠ = ٧٥ صفحة ثم ٥ صفحات لكل ٥٠٠ عامل فوق ٢٠٠٠. (معايير بالدريلرج = حد أقصى ٧٥ صفحة)

يمكن أن يتضمن تفتيش الموقع أي مجموعة من أعضاء الإدارة العليا إلى أدنى وحدة تنظيمية (بشرط ألا تقل عن عشرة أفراد). قد تستخدم طريق العينة - Sam- pling، عند الضرورة<sup>(١)</sup> يخصص ما بين اثنين إلى عشرة من الخبراء لتقييم كل وحدة تنظيمية. لا تقل درجة اختيار الاختبار عن (٧٠) درجة لكل وحدة، وحصول أي وحدة على درجة تقل عن (٥٠) درجة يعرض المنظمة ككل إلى الاستبعاد من الجائزة. توجد نصوص فسي لائحة الجائزة تبين إعادة الاختبار. إذا لم تحقق المنظمة الدرجات التي تؤهلها للجائزة في المحاولة الأولى.

تتراوح مدة زيارة الموقع ما بين يومين إلى ثلاثة أيام لكل المستويات، بما في ذلك الأزرع، مكتب المبيعات، ومستويات المعمل، وعند ذلك تنقلص مدة الزيارة إلى يوم أو يومين.

تتضمن تكلفة الشركة الطالبة حوالي من ٨٠٠ - ١٢١٥ دولاراً لكل مختبر

(١) تستخدم غالباً نظرية الاحتمالات، ولكن هناك أيضاً عدد من الصيغ والخرائط للمساعدة في تحديد الحجم والعشوائية للعينة. هذا التحديد واحد من الموضوعات الفنية في القرابة الإحصائية التقليدية على الجودة، وتطبق في تصميم التجارب

Examiner يوميا - من الباب إلى الباب) - طيران الدرجة الأولى، فندق خمس  
نجوم (حجرة مستقلة بحمام)، ثلاث وجبات يوميا، مصروفات متنوعة، تكلفة إعداد  
الآراء المكتوبة، أتعاب المفسر أو المترجم.

## معايير الجودة Quality Criteria

الشروط والظروف التي تطبق في إطارها الرقابة على الجودة (تأكيد)،  
تم تحديدها في قوائم اختبار كما يلي:-

### شكل رقم (٤-٢)

#### قائمة اختبار جائزة ديمنج

- ١ - السياسات: كيف يتم تحديد ونشر السياسات؟ ما هي النتائج التي تحققت؟
  - تناول السياسات الإدارة، الجودة، والرقابة على الجودة.
  - طريقة وضع السياسات.
  - قابلية السياسات للتبرير والتماسك.
  - الاستفادة بالطرق الإحصائية.
  - إذاعة ونشر السياسات.
  - مراجعة السياسات والنتائج التي تحققت.
  - العلاقة بين السياسات والتخطيط الطويل والتقصير الأجل.
- ٢ - المنظمة وإدارتها: كيف يتم تحديد نطاق المسؤولية والسلطة؟ كيف يتم ترقية الزملاء، وكيف تدار الرقابة على الجودة؟
  - الصراحة والوضوح في نطاق المسؤولية والسلطة.
  - ملاءمة تفويض السلطة.
  - التعاون بين الوحدات التنظيمية.
  - اللجان وأنشطتها.
  - الاستفادة بالوحدات الاستشارية.

- الاستفادة بأنشطة دوائر الجودة.

- تشخيص الرقابة على الجودة.

٣- **التعليم والبيث:** كيف يتم تعليم الرقابة على الجودة، وكيف يصل التدريب إلى مستحقيه؟ إلى أى درجة يتم فهم الرقابة على الجودة والأساليب الإحصائية؟ وكيف يتم الاستفادة بأنشطة دوائر الرقابة على الجودة QC Circles

- برامج ونتائج التعليم.

- الوعى بالجودة والرقابة ودرجة فهم الرقابة على الجودة.

- تعليم الطرق والأساليب الإحصائية ودرجة بثها.

- التمسك بقيمة فعالية الرقابة على الجودة.

- التعلم من الشركات ذات العلاقة (نفس المجموعة، مقاولون من الباطن، مورعون، الأمناء).

- أنشطة الرقابة على الجودة.

- نظام لاقتراح التحسينات.

٤- **تجميع، بيث، واستخدام معلومات الجودة:** كيف تجمع البيانات وتبيث فى مواقع المنظمة المختلفة داخليا وخارجيا؟ كيف يحسن استخدامها؟ وما درجة السرعة فى توظيفها؟

- جمع المعلومات الخارجية.

- انتقال المعلومات بين الوحدات التنظيمية.

- سرعة استخدام المعلومات (استخدام الحاسب الآلى، تشغيل البيانات، تحليل المعلومات إحصائيا، الاستفادة بالنتائج).

٥- **التحليل:** هل يتم كشف المشكلات الحساسة وتحليلها فى مقابل الجودة الشاملة، وعملية الإنتاج؟ هل يتم تفسيرها بطريقة صحيحة عن طريق الطرق الإحصائية السليمة؟

- اختيار المشكلات والموضوعات الرئيسية.
  - ملاءمة البحث التحليلي.
  - توظيف الطرق الإحصائية.
  - الربط بين الأساليب التكنولوجية الصحيحة.
  - تحليل الجودة، تحليل العملية.
  - الاستفادة بنتائج التحليل.
  - الحسم والحزم في إقتراحات التحسين.
- ٦ - المعايير: كيف تستخدم المعايير. تجمع، وتنظم؟ وما دورها في الارتقاء بتكنولوجيا المنظمة؟

- تنظيم المعايير «وضعها في نظام».
  - طرق إنشاء، مراجعة، وإلغاء المعايير.
  - مخرجات إنشاء، مراجعة، وإلغاء المعايير.
  - .. محتويات المعايير.
  - استخدام الطرق الإحصائية.
  - تراكم التكنولوجيا.
  - الاستفادة بالمعايير.
- ٧ - الرقابة: هل تراجع الإجراءات من أجل الصيانة والتحسين؟ هل يتم عمل فحص دقيق للمسئولية والسلطة، وهل تراجع خرائط الرقابة والأساليب الإحصائية؟
- نظم الرقابة على الجودة والموضوعات المرتبطة بها مثل التكاليف والكمية.
- بنود ونقط الرقابة.
- الاستفادة بأساليب الرقابة الإحصائية، وخرائط المراقبة وغيرها.

- مساهمة أنشطة أداء دوائر مراقبة الجودة.

- الظروف الواقعية للأنشطة الرقابية.

- حالة الموضوعات الخاضعة للرقابة.

٨ - تأكيد الجودة: هل كل عناصر تشغيل الإنتاج الضرورية للجودة والاعتمادية (من تطوير المنتج إلى الخدمة) تم فحصها، في نفس الوقت فحص نظام إدارة تأكيد الجودة؟

إجراءات تطوير المنتج والخدمة (تحليل وترقية الجودة، فحص التصميم، الاعتمادية، وخصائص أخرى).

- الأمانة والمناعة ضد مسئولية أخطاء المنتج.

- تصميم، تحليل، ورقابة، وتحسين العملية.

- إمكانية العملية.

- الآلية، القياس، الاختبار، التفتيش.

- صيانة المعدات، والرقابة على المشتريات والخدمات من الباطن.

- نظام تأكيد الجودة ومراجعته

- الاستفادة بالطرق الإحصائية.

- تقييم ومراجعة الجودة.

- الحالة الفعلية لتأكيد الجودة.

٩ - التأثيرات (النتائج): هل المنتجات ذات المستوى الكافي من الجودة يتم بيعها؟

وهل هناك تحسينات في الجودة، الكمية، والتكاليف؟ هل قد تحسنت المنظمة ككل في مجالات الجودة، الأرباح، الطريقة العلمية في التفكير، والرغبة في العمل والأداء؟

- قياس النتائج.

- نتائج هامة في موضوعات الجودة، الخدمات، التسليم، الوقت، التكاليف،

الأرباح، السلامة والبيئة.

- نتائج غير منظورة.

- إجراءات التغلب على العيوب.

١٠ - الخطط المستقبلية: هل تم التعرف على نقاط القوة، ونقاط الضعف

الحالية؟ هل تم التخطيط للرقابة على الجودة، ومن المحتمل استمرارها؟

- السيطرة على شئون الموقف الحالى وواقعية الخطة.

- إجراءات التغلب على العيوب.

- خطط لمزيد من الازدهار والتقدم.

الربط مع الخطط الطويلة الأجل.

**ملاحظة:** تعنى «الرقابة على الجودة» رقابة الجودة على مستوى المنظمة ككل، وتعتمد على أساليب الرقابة الإحصائية. نموذج جائزة ديمينج (البود والوثائق الخاصة) تشبه بشكل كبير نموذج الأيزو 9000.

حيث يركز كلا النموذجين على الرقابة على الجودة، وتأكيد الجودة. إنهما - يختلفان عن نموذج معايير بالدريدج، لأن النموذج الأخير نظام إدارة متعدد الأساسات. لاحظ الفروقات.

يجب أن يتضمن الوصف التقدم الذى يحدث فى أنشطة الرقابة على الجودة، مع إلقاء الضوء على معالم أنشطة الجودة التى تلقى عناية وأولوية خاصة. يسجل مستوى جودة المنتجات الرئيسية (مقارنة بالمنافسة)، مع ردود أفعال العميل على نتائج الجودة المنظورة وغير المنظورة تحدد معالم الرقابة على الجودة التى لم يستفد بها كاملاً مع ذكر خطط معالجة أوضاعها. يجب توضيح العلاقات بين الوظائف والأقسام، ويتم شرح كيفية تخصيص المسؤوليات، والمحافظة على التعاون المشترك فى مجالات مثل

تطوير المنتجات الجديدة، تأكيد الجودة، الرقابة على الكمية والتكاليف.

الخبراء والمسؤولون عن جائزة ديمينج يستطيعون، يعملون، ويدرسون البنود التالية:

- الأرباح - الرقابة على التكاليف. - البحوث - تطوير وتصميم المنتج.

صيانة المعدات. الآلية والتفتيش - عمليات التصنيع - الجرد والمخزون - الأمان - علاقات العمل والتوظيف - أداء التسليم - التعليم والتدريب - التعاون في مجال تأكيد الجودة. مناولة الشكاوى. الاستفادة برأى العميل. خدمات ما بعد البيع - علاقات العملاء، الموردين / العملاء.

يعمل التوجه إلى المنظمة ككل على إمعان النظر بعناية في التشغيل الشامل. توضع الأحكام والتوصيات أثناء الاتصالات الاستشارية التجهيزية، حيث يوجد بعد عن الموضوعية بعض الشيء ومع ذلك فإن قائمة اختبار جائزة ديمينج توفر طريقة منظمة للحكم على كيفية عمل المنظمة.

حينما تستخدم القائمة جنباً إلى جنب مع زيارة الموقع، توفر نموذجاً يمكنه الارتقاء بنموذج إدارة الجودة الأساسي في موقعك. على خلاف نموذج الأيزو، فإن المختبرين هم الذين يعطون درجات التقييم على أساس نسبة مئوية لكل عنصر - اجتياز الاختبار يحتاج (٧٠) في المائة على الأقل. على خلاف معايير بالدريدج لا توجد أوزان محددة لكل عنصر.

سوف تريد أن تستعرض البنود والمذكرات الخاصة بقائمة اختبار ديمينج، كما فعلت مع المواصفة المختارة من سلسلة الأيزو 9000، لتحديد أى العناصر يمكن أن ترى دليلك الأساسي للجودة. إعط اهتماماً كبيراً للبنود الإحصائية ١، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨ التى تركز توجهياتها على التطبيقات الإحصائية. افحص بدقة البنود ٥، ٧، ٨، تذهب تعليماتها إلى بعد من سلسلة الأيزو فى بناء نظام إدارة الجودة. تقدم البنود ٢، ٣، ٧، مفهوم دوائر مراقبة الجودة (هذا الموضوع إضافة كبيرة سوف يتم تغطيتها فى هذا الفصل).

## إجراءات محددة يجب عليك اتخاذها

١ - استعرض البنود والمذكرات لاختيار الأبعاد التي لم تغطها سلسلة الأيزو 9000 والتي سوف تساعدك في إنشاء نظام إدارة الجودة. مفهوم دوائر مراقبة الجودة أحد هذه الأمثلة. ما زال معيار اختياريك للبيند الذي يعمل على تفعيل نظام إدارتك هو الرسالة والأهداف Mission and Objectives.

٢ - استعرض البنود والمذكرات التي تخطت أبعاد الأيزو 9000، بطريقة ما، والتي يمكن أن تدعم نظامك، حلل المحتوى، وسيطر على مفردات اللغة.

٣ - أجر التعديلات اللازمة على دليل الجودة الرئيسي، مستفيداً باستمارات تتبع الدليل التي تستخدمها المنظمة.

## دور دوائر الرقابة على الجودة

بصفة عامة تنسب دوائر الرقابة على الجودة إلى أعمال كاورو اشكياوا Kaoro Ishikawa الياباني (وكتب عنها دكتور/ جوزيف م. جوران Dr. Joseph M. Juran)، وهي عبارة عن مجموعات عمل صغيرة من المشرفين والعاملين تجتمع لتحديد، تحليل، وحل المشكلات. وكان طبيعياً أن يهاجر مفهوم دوائر مراقبة الجودة إلى أمريكا بحكم أن كثيراً من الشركات الأمريكية، استخدمت بالفعل أساليب التطوير التنظيمي، وأصبحت مؤهلة في تجميع الأفراد في فرق وجماعات عمل للتخطيط وحل المشكلات. الاقتناع العام هنا أن المشكلات يتم حلها بطريقة أفضل عن طريق الأفراد القريبين منها، وأن الاندماج والمشاركة تعمل على التحفيز واستشارة الدوافع.

الإمداد والتشكيل، مختلف. نمطياً المشاركة إختيارية. قد تكون الاجتماعات، في وقت العمل أو في غير وقت العمل. في أحد أشكال الرقابة على الجودة، يعطى المشاركون فرصة معالجة مشكلة تحددها إدارة أو نظام الجودة. وفي شكل آخر تستخدم الدائرة خبرة أعضائها لتحديد المشكلات التي تحتاج إلى حلول، ومتطوعين للتصدي لها. النموذج العادي في اليابان عبارة عن جماعة داخل كل وحدة تنظيمية

تلتقى على الأقل مرة في كل شهر لدراسة طرق تحسين الجودة. توفر الإدارة لأعضاء دوائر الرقابة على الجودة التدريب اللازم وخاصة في مجالات حل المشكلات، طرق الرقابة، الأساليب الإحصائية.

تبنت بعض الشركات الأمريكية بإندفاع شديد منهج دوائر الرقابة على الجودة دون إعداد تدريب مناسب، وعدم وجوده بالمرّة أدى ذلك إلى خيبة أمل هذه الشركات. هناك البعض الآخر من الشركات سجلت التقارير بأن لديها المئات من هذه الدوائر، وأنها راضية تماما عن إسهاماتها. من الواضح إمكانية وجود كثير من الاختلافات في الفكرة الأساسية، وعلى نفس الدرجة من الوضوح لمجد أن المتطوعين سوف يتوقعون احترام الإدارة لأفكارهم وحلولهم. تستخدم بعض الشركات الأمريكية نفس المصطلحات والمحددات اليابانية لدوائر الرقابة على الجودة بها، والبعض الآخر يختار عناوين ومسميات خاصة به. وبصفة عامة فإن الشركات الأمريكية تريد أن يكون لها مناهج خاصة، حتى لو كانت بمجرد الاسم. ومجرد أن يصبح أحد المصطلحات من الكلمات الرنانة وكثيرة التداول في الممارسات التنظيمية سرعان ما يصبح المفهوم الذي تشير إليه عرضة للتغيير. دائما أنظر إلى العملية الرئيسية في مدى إسهامها في تحقيق أهداف شركتك عند تقييمها.

مفهوم الاندماج أو المشاركة Involvement، الذي طبق مع إنشاء دوائر الرقابة على الجودة، لا يعني أكثر من التشجيع وتحريك الإسهام في المدخلات، يختلف هذا عن مصطلح آخر تردده كثيرا معايير جائزة بالدريدج: منح الأهلية والحق في التصرف Empowerment والذي يعني أن الأفراد، الفرق، وجماعات العمل يمكنها أن تتخذ القرارات والإجراءات من خلال السلطات المفوضة لها لعمل ذلك.

## الرقابة على الجودة إحصائياً

قد ركزت حركة الجودة على القياسات: المقياس التي تساعد في فهم الأسواق، العمليات، النتائج، ورضاء العميل. في بعض الحالات، قد أدت قياسات جديدة، مطورة، أو معقدة إلى اختلافات جذرية في تحسين الجودة. من السهل توقع بذل الكثير من الاهتمام إلى مقياس تتناول مدخلات العامل أو الشريك باستخدام تكنولوجيات مسح التغذية المرتدة Survey - feedback Technology، ويمكن لكل التطبيقات أن تستخدم الإحصاء بطريقة أو بأخرى.

### اعتبارات القياس: Measurement Considerations

تستخدم إحصائيات الجودة بصفة عامة نفس الإحصائيات القديمة، ولكن مع إضافة جرعة كبيرة من الحماس. إن الموقف المذهل في هذه الأيام، القبول العام كما يبدو - بأن كثيراً من القياس يعنى كثيراً من الجودة. يقيس كل فرد شيئاً ما، ولكن لا يحتاج كل فرد إلى نفس المستوى من التفاصيل والمهارة، والبعض قد لا يحتاج إلى القياس بالمرة.

تشير دراسة حديثة دعمها مكتب المحاسب العام، إلى أن مبادرات الجودة قد تؤثر على 70٪ سبعة في المائة من جماعات العمل في أنشطة التشغيل، ولكن تؤثر فقط على 10٪ عشرة في المائة من جماعات العمل في أنشطة الشؤون الإدارية.

يبين الشكل الرقم (4 - 4) برنامج الرقابة على الجودة أو تأكيد الجودة الأساسى مع المكونات التقليدية للرقابة على الجودة إحصائياً - Statistical Quality Control (SQC) ولكن هناك اختيارات وبدائل أخرى. يجب أن تجرى عملية اختيار لكى تتناسب القياسات والعمليات الإحصائية مع الموقف وأهداف المنظمة. ساعدت إسهامات العلوم السلوكية على تدعيم نظم إدارة الجودة وزيادة

فعاليتها.

يقدم الشكل رقم (٥ - ٤) عرضاً للبدائل المتاحة.

نعرض في الصفحات التالية الشكل (٤ - ٤)، والشكل (٥ - ٤)، على التوالي.

### شكل (٤.٤)

#### المبادئ الأولية للرقابة الإحصائية على الجودة

استخدم الخطوات التالية للمساعدة في التوظيف الواسع والعميق للرقابة الإحصائية على الجودة في منطقتك. ضع نصب عينيك المعايير التي توفر لك أحسن القرارات، مثل: المصدقية، الاعتمادية، التكلفة المناسبة، القابلية للتطبيق، القبول، المقارنة، القيمة المستمرة، والقدرة على إحراز تقدم.

١ - حدد المشكلة أو الفرصة. ما الذي يحتاج إلى رقابة؟

٢ - ضع وادرس خريطة تدفق أو رسم كروكي للسلسلة الفقرية للسمكة: Fish-bone Diagram<sup>(١)</sup>، لتحديد موقع أو أسباب المشكلات، وتقرير الخطوات اللازمة.

٣ - صف البيانات المطلوب جمعها من حيث:

**النطاق:** محددات البداية/ التوقف، مجتمع الدراسة، الفترة.

**معايير القياس:** الصفات التي تركز عليها، التفسيرات المطلوب قياسها، مكانها في العملية، أنواع البيانات، نسب ملائمة ومفيدة.

**آلية الجمع:** من؟ (الفتيون، الإحصائيون، المشرفون) كيف؟ إجراءات المعاينة،

(١) يطلق عليه تحليل السبب أو شكل «إشيكوا» الياباني (الترجم).

التكاليف.

**المكونات التحليلية:** - الإحصائيات: متوسطات، إجماليات، حدود الرقابة،  
نسب مئوية.

**التكرارات:** يوميا (الصفات) شهريا (خصائص الجودة).

**المقارنات:** أنواع البنود/ التغيير.

**أساليب التسجيل:** الصفات: الانماط أسبوعيا، إجماليات، خصائص الجودة:  
متوسطات شهريا، إجماليات.

**الخرائط أو الرسوم البيانية الأساسية:** أعمدة - خطوط، جداول - أشكال  
إنتشار - منحنيات.

تحليل باريتو Pareto، (٨٠ - ٢٠)، السلسلة الفقرية للسمة... إلخ.

٤ - **تخير الأشكال الملائمة من الخرائط الرقابية:** متابعة المتغيرات. سجل  
نتائج قياس التغيير «أى متغير» على خرائط المراقبة، على هيئة نقطة لكل قياس من  
حيث الحجم أو الوزن، ولكل خريطة حد أعلى وحد أدنى. ومن العيوب الملاحظة  
أن كثرة المتغيرات، تعنى كثرة خرائط المراقبة.

- **الحدود الرقابية:** هذه عادة إلى الدرجة الثالثة من الانحراف المعيارى (سيجما  
٧,٩٩). بعض المستويات الدولية ستة سيجما.

- **متوسط العملية:** استخدم خريطة المدى والمتوسط ( $\bar{x} - R$ )، تعطى  
مؤشرات لعزل المشكلة.

- **انحراف العملية:** خذ عينة كبيرة (عشر ملاحظات أو أكثر لكل عينة).  
استخدم خريطة المدى والمتوسط والانحراف المعيارى. خذ عينة صغيرة (أقل من عشر  
ملاحظات)، اعمل متوسط للقياسات خذ (٢٠) فى المائة من الملاحظات استخدم  
خريطة مراقبة الجودة (المتوسط والمدى) لتقدير الكفاءة.

**تتبع الصفات:** توفير ملخصات عن المواقف التي يسمح لها بالاستمرار، والتي لا يسمح لها بذلك، مثل ما يمكن تحمله وما لا يمكن تحمله، العمل أو عدم العمل، الاختيار بين الوحدات والعدد.

**أخطاء الوحدات:** إذا كانت (ن = ثابت)، استخدم خريطة المراقبة المتوية أو خريطة المراقبة المعدلة. إذا كانت (ن = متغير)، استخدم خريطة المراقبة ذات المتوسط والمدى (الحدود الدنيا والقصوى). التي يحددها حجم العينة، وطبق صيغة الانحراف المعياري.

**- أخطاء العدد:** إذا كانت (ن = ثابت) استخدم خريطة عدد الأخطاء في العينة إذا كانت (ن = متغير) استخدم عدد الأخطاء في الوحدة الواحدة.

## شكل رقم (٤-٥)

### الإحصاءات واختيارات العلوم السلوكية

عندما تربط معايير بالدريدج عملية الجودة، عن طريق إحصائيات العلوم السلوكية فإن ذلك يساعد على تفعيل وإثراء الرقابة الإحصائية على الجودة. التركيز الكبير على رضا العميل أحد الأمثلة البارزة في هذا المجال. نقدم هنا عرضاً موجزاً وشاملاً للعمليات والأساليب السلوكية التي سوف تحتاجها لتقوية إمكانياتك:

- نظم أنشطة القياس. يتطلب ذلك تحديد وتعريف الموضوعات، تجميع البيانات، تحليل البيانات وتفسيرها.

- استخدم نماذج لتقديم أساليب العلوم السلوكية غير التقليدية، في مقابل تأكيد الجودة، والرقابة على الجودة التقليديتين (الأمثلة تتضمن بحوث السوق، التوقع الاحتمالي، المسوح التنظيمية ودراسات رضا العميل)، مع أن هذه أساليب معروفة ولكنها تأخذ شكلاً جديداً، وتتطلب مجموعة مهارات جديدة في بعض المنظمات.

- اعرف تصميم الدراسة (تجريبي، بائر رجعي، وصفي).

- اعرف الاحتمالات والتباين (التوزيعات، الانحراف المعياري، العلاقات ذات أو بدون مؤشرات).

- اعرف طرق القياس واستراتيجيات المعاينة (الاستكشافية، الاختبارية، العشوائية).

- اعرف العمليات الرئيسية للإجراءات الإحصائية.

- تصنيف البيانات (اسمي، رتب، فترات، نسب). - المتوسط، الوسيط والنوال

- المدى.

- التوزيع التكراري، أساليب المجتمع.

- خريطة الانتشار، وعوامل الارتباط - اختبار المعنوية.

- تحليل الانحدار، تحليل التباين، المحددات المستقلة، وغير المستقلة - التحليل

العامل.

- اعرف حل المشكلات اعتماداً على التحليل الإحصائي.

## اندماج / مشاركة الفرد

### Individual Involvement

تقييم الفرد لذاته محفز ومدعم. من الحكمة والرشد أن تطلب من مرءوسيك أو العاملين في المنظمة بصفة عامة أن يندمجوا في قياس الأمور الهامة في المهام والأدوار التي يؤدونها.

المتابعة والتتبع هو اندماج Involving، القدرة على اتخاذ قرار أو إجراء للتحسين، أهلية وصلاحيه Empowering، ولكن كل ذلك يحتاج إلى تدريب.

قد لا تتطلب المهارة الإحصائية أكثر من تسجيل أو تنقيط الأعداد (وضعها على شكل نقط).

تدريب الأفراد إلى مستويات أبعد من حاجتهم الضرورية، إسراف وتبذير، وقياس ما لا يتبغى قياسه نوع من خداع النفس. الناس عمليون وواقعيون في استثمار أوقاتهم، ولذلك نجد أن القياس لمجرد القياس ليس له معنى.

تأمل وفكر فيما يلي: تتم معالجة بعض الأرقام المعقدة منذ سنوات، ومن ثم أصبح لدى معظم المنظمات الذكاء والخبرة الآن، التي استفادت بمنهج الرقابة على الجودة إحصائياً، على الرغم من أن المتعاملين مع هذا النوع من العمل عددهم قليل جداً داخل المنظمات. يتطلب نظام ونماذج الجودة الجديدة اندماج ومشاركة أكبر - وهذا ما تفعله معايير بالدريج - يعني هذا التدرج من التوجه الموجز حيث مجرد استيفاء بعض الإستثمارات يدوياً، إلى مجرد لمس بعض المبادئ الإحصائية لمسا خفيفاً وحتى الإنفاق السخي على التدريب على نظريات وتطبيقات إحصائية معقدة على الحاسب الآلى. وقد يتطلب ذلك توفير أجهزة حاسبات شخصية في مكاتب بعض المديرين لهذا الغرض.

### المنافسة غير الصحيحة للبيانات:

هذه بعض الأشياء التي لا نريد حدوثها مع إحصائياتك، ومنها:

- افتعال البيانات.

- تزوير البيانات.

- إخفاء الصراعات التنظيمية أو الاهتمامات المهنية.
- إفشاء المعلومات السرية أو المتعلقة بالإدارة أو السياسات العليا.
- ثقة غير مستولة أو ناقصة تمنح للمشاركين أفرادا كانوا أم جماعات.
- تسجيل سيء للبيانات أو الفشل فى الحصول عليها.
- التسجيل الانتقائى لنتائج المشروع أو جماعة وفريق العمل.
- إجراءات واختبارات إحصائية غير مناسبة.
- تقارير غير كافية، غير كاملة أو مضللة.

### دراسة تطبيقات الرقابة الإحصائية على الجودة:

تساعدك الاسئلة العشرة التالية على تقييم تطبيقات الرقابة الإحصائية على الجودة وبعض الاساليب الإحصائية الأخرى فى منطمتك.

- ١ - ما الذى سوف يخضع للقياس والمتابعة فى كل أرجساء منطمتك؟ ما هو الغرض؟، من الذى سوف يحدد ما يجب عمله؟ هل لديك الأفراد المؤهلون لاستخدام SQC وتبيناتها؟
- ٢ - كيف يتم القياس الجيد لعمليات التشغيل وكذا الرقابة عليها؟ ما هى الإحصائيات التى تختارها؟ لماذا؟
- ٣ - ما الخطوات التى تحتاج إلى إضافة فى الإحصائيات السلوكية إذا كانت لها ارتباط؟

كيف سوف تتكامل الإحصائيات الجديدة مع الأخرى التقليدية؟

- ٤ - ما هو التدريب المطلوب لتوفير مستوى مناسب لفهم الإحصائيات؟ هل يختلف التدريب باختلاف الوظيفة؟ كيف ذلك؟ كيف يتم تناوله؟
- ٥ - هل توجد إحصائيات متاحة مفيدة وتناسب مع العمليات غير الإنتاجية (التدريب، المحاسبة)؟

٦ - من الذى سوف يحول القياسات إلى بيانات للتحليل والاستجابة؟ أين سوف تخزن البيانات؟ كيف سوف تتم مراقبتها؟ هل توجد اعتبارات أمنية (الوصول إليها)؟

٧ - كيف يمكن لمنظمتك أن تميز بين القليل الحيوى "Vital Few" والكثير التافه Trivial many؟

٨ - هل تتم مشاركة البيانات داخليا وخارجيا؟ إذا كانت إحداها، لماذا؟ إذا كانت لا، لماذا لا؟ كيف سوف يدار ذلك؟

٩ - هل توجد فى منظمتك طريقة معيارية لتقديم وتفسير البيانات؟ هل يجب أن تكون؟ كيف سوف تعمل؟ إذا كانت لا، ماذا يجب عمله لتقليل الإرتباك نتيجة تعدد المناهج؟

١٠ - هل منظمتك على دراية ببرامج الحاسب المتاحة عن الرقابة الإحصائية على الجودة؟ هل يوجد من بينها ما يناسبك؟ كيف تعمل هذه البرامج؟ هل الوقت مناسب لتطويرها؟

### القادة الرموز فى إدارة الجودة:

يعود اكتشاف تطبيقات جديدة للمناهج الرياضية فى تأكيد الجودة، وتحسين مناهج أخرى شبيهة لما أتى به «إدواردز ديمينج» إلى سنوات ليست قليلة فقد تصل إلى ثلاثين أو أربعين عاما. كان القادة أمريكيان إلى أن وصلت العمليات الإحصائية إلى اليابان، فقد أضاف اليابانيون إسهاماتهم البارزة فى هذا المجال. فيما يلى قائمة بالرواد وإسهاماتهم التى اشتهروا بها.

1 - Phillip M. Crosby: Quality is Free & Zero Defects.

2 - W. Edwards Deming: Fourteen Points & Seven Diseases.

3 - Armand V. Feigenbaum: Quality Costs.

4 - Kaoru Ishikawa: Quality Circles & Fishbone Problem Analysis.

## 5 - Joseph M. Juran: Fitness for Use & Juran Trilogy.

لقد استطاع هؤلاء العلماء الخمسة أن يأخذوا زمام القيادة والمبادرة لطرح مناهج جديدة في الجودة، وتقديم توجيهاتهم إلى تطوير الرقابة الإحصائية على الجودة أو إراثها من خلال عبقريتهم الفردية. الاحترام هو العامل المشترك بينهم جميعاً، إن لم تكن الرغبة القوية إلى استخدام مناهج القياس. لكل منهم تأثير واضح وضوح الشمس على القيمة المرتبطة، والاستخدام الحديث المطبق في مجال تكنولوجيا الجودة.

قد يكون من المفيد أن تتبّع مطبوعاتهم، لكي تستفيد من فلسفاتهم، وخبراتهم وتوصياتهم. صراحة إنهم لم يروجوا إلى نظام إدارة متكامل، يوصف بالشمول والنضج، نظام يشبه ما تحتاج إليه الإدارة العليا الآن، وخاصة إذا أخذنا في اعتبارنا التحديات التي تواجهنا، الاقتصادية، الديمغرافية، التعليمية والبيئة القانونية.

لم يكن هؤلاء العلماء بمفردهم بالتأكيد في دورهم القيادي، ولكنهم كانوا الأكثر شهرة، وعطاء، ومن ثم فإنهم يستحقون إلقاء الضوء عليهم.

فقط المبادرات التي يتم تصميمها وتفصيلها من أجل العميل (والعميل هنا منظمة أو موقف محدد) يبدو أنها هي التي تنجح وتبقى دائماً الخضرة لسنوات عديدة.

### تقييم مدى مناسبة جائزة ديمينج كنموذج لمنظمتك:

١ - إلى أي مدى تعتبر عملتك واحدة من التي يمكن أن تستفيد من التطبيق الكثيف للرقابة الإحصائية على الجودة SQC؟

٢ - ما هو مستوى كثافة تطبيق SQC الذي تعتبره حالياً مناسباً؟

٣ - ما هي التغييرات في عملية SQC الحالية في منظمتك التي تقترحها جائزة ديمينج؟ كيف يمكن تناولها؟

٤ - هل توجد لديك الكفاءات التي يمكن معالجة التغييرات التي تبدو مفيدة؟

٥ - أي المذكرات الوصفية تقدم لك أفكاراً يمكن إضافتها إلى دليل الجودة

الأساسي بمنظمتك؟.

٦ - هل يمكن تحديد تطبيقات مفيدة من نموذج جائزة ديمينج في العناصر التنظيمية خارج عمليات الإنتاج؟ إذا كانت كذلك، ما هي؟

٧ - هل يؤثر التركيز على SQC وعمليات الإنتاج على الاستفادة من نموذج جائزة ديمينج عند وضعك دليل الجودة الرئيسي؟ هل تحسن ما حصلت عليه من مواصفة الأيزو 9000؟.

٨ - يختبر تقييم ديمينج في الموقع أيضا مجالات واسعة مثل الأفراد وعلاقات العمل، آراء العملاء. وخدمات ما بعد البيع. هل يغير هذا من نظرتك إلى قائمة اختبار «ديمنج» كنموذج؟

٩ - إذا تم تحسين نموذج أو تفاصيل جائزة ديمينج، ماذا سوف يساعدك على تطبيق حكمتها وخبرتها في منظمتك؟

١٠ - هل هناك سبب يجعل منظمتك تطلب الحصول على جائزة ديمينج؟ إذا كانت الإجابة نعم لماذا؟ وإذا كانت لا، لماذا لا؟

في المناسبات العديدة التي قدمت فيها شركة فلوريدا للكهرباء والإضاءة (Flor-ida Power & Light (FPL) تجربتها في الحصول على جائزة ديمينج، قد ظهرت عشر مشكلات تستحق الذكر والتفكير فيها عندما تكون في سبيل وضع نظامك الخاص. بعض هذه التأثيرات تأتي على عكس مع الأهداف العامة المقبولة في برامج إدارة الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية (اعتراف وتكريم أقل، لا توجد مشاعر وحساسية تجاه مدخلات وإسهامات الفرد، بيروقراطية متشعبة):

١ - الانشغال المسبق بالعملية، أدى إلى فقدان الحساسية للعاملين وللممارسات مثل الاعتراف الضعيف أو انعدامه بالنسبة للأعمال والقرارات الجيدة، والانغماس فقط في إتباع إجراءات الجودة.

٢ - تكثيف جهود الإدارة أمام تحديات المتوقع أدائه، ولذلك تم تجاهل إسهامات الفرد أو كانت لا تقابل بترحاب عندما يتطوع بها (موقف أصعب من الإشراف

التقليدى).

٣ - إنشاء حالة من البيروقراطية القاسية المتزمنة لوضع وصيانة نظام الجودة، والمبالغة فى التركيز على الإجراءات الآلية.

٤ - الاستخدام غير المبرر أو المشكوك فى أهميته للأفراد والأموال (٨٨٥ ألف دولار أُنْعَب استشارية لـ (JUSE)، (٤٠٠) ألف دولار تكاليف مباشرة، رفضت ولاية «فلوريدا» تحميل العملاء بها).

٥ - عمليات «مراجعة غير منتجة، وممارسات لمحاكاة الأفراد غير مناسبة.

٦ - استثمارات برنامج التدريب على الجودة، والتي تجاوزت أرقام الميزانية التقديرية، كانت تركز على النواحي الآلية أكثر من تلبية حاجات الأهلية الشاملة لجودة المنظمة، ومستوى قدرات الجودة للأفراد فى الخط الأول أو القريبين منه.

٧ - الإعداد الباهظ التكاليف للأفراد لكى يستطيعوا الاستجابة بفاعلية عند زيارات تقييم الموقع، والتي أثارت التساؤل والدهشة بين العاملين.

٨ - استثمارات ذات نوايا حسنة فى التنمية والتدريب لتحقيق إجراءات ولغة مشتركة على أحسن مستوى - ولكن ذلك لم يتم.

٩ - المبالغة فى متابعة القياسات والأرقام، والاستخدام الردى للخصص.

١٠ - لم يتم النظام على استراتيجية الخضرة الدائمة لتأكيد التقدم وتغادى الانتكاسات فى المستقبل.

## **الفصل الخامس**

**معايير جائزة «بالدريدج»، وتميز الإدارة**



## الفصل الخامس

### معايير جائزة بالدريدج وتميز الإدارة

فيما يلي جدول موازنة بين جائزة ديمينج ومعايير بالدريدج:

بالدريدج	ديمينج	
الاعتراف بأنها تطبق الرقابة على الجودة إحصائيا في كل المنظمة	ترقية الوعي بالجودة، الاعتراف بإنجازات الجودة في الشركات الأمريكية، والإعلان عن استراتيجيات الجودة الناجحة.	الغرض
الطرق الإحصائية: منع مشكلات الجودة	رضاء المستهلك: منع مشكلات الجودة.	التركيز
الأفراد، المصانع والشركات، عالية منذ عام ١٩٨٤.	الشركات فقط، والأمريكية الجنسية.	شروط التسجيل
أى عدد من الشركات يلي المعايير التي وضعها JUSE.	حد أقصى شركتان صناعيتان بأقسامهما، شركتان صغيرتان (أقل من ٥٠٠ عامل) + شركتا خدمة.	المشاركون
صفحة واحدة والإرشاد، في	دليل إجراءات من (٢٥)	معايير التقييم

بالدريج	دينج	
صفحة (مجالات المعالجة، نظام الدرجات التقييمية، معايير العمل التي تؤخذ في الاعتبار تعدل على فترات.	عبارات موجزة مع بعض التفسيرات الشخصية.	
التائج ٦٠٪، والعملية ٤٠٪، التركيز على جودة النتائج، رضاه العميل، الموارد البشرية.	٦٠٪ للعملية، ٤٠٪ للنتائج. تركيز على رقابة العملية إحصائيا.	التوجه
التأهيل بناء على زيارة الموقع والمنافسة.	التأهيل يعتمد على مراجعة JUSE.	العملية
نظام مفتوح للمراجعين، تطبيق سنوي، اختيار يتضادى صراع المصالح.	اختيار فريق مراجعة من أعضاء JUSE.	المراجعون
ما بين منخفضة ومرتفعة في حالة نظام (أو نظم) الجودة المطبقة غير مناسبة (للتدريب	تكلفة وجهود عالية، أتعاب JUSE المكون الأساسي (للتدريب تأثير كبير على أية	التكاليف

بالدريدج	ديمنج	
تأثير كبير على أية حال).	حال).	
دوائر تلتقى سنويا، والتجديد كل خمس سنوات.	من سنة إلى خمس سنوات (ترتيبات مع JUSE، وطلبه عندما يكون جاهزا.	الإطار الزمني

لقد أصبح دليل إرشادات معايير جائزة بالدريدج واحداً من أكثر المواد المطبوعة شعبية وانتشاراً في دوائر الأعمال أمريكية، في السنوات الأخيرة يتم طبع وتوزيع حوالي (٢٠٠) ألف نسخة سنويا، بينما طلبات التسجيل للحصول على الجائزة لا تزيد عن (١٠٠) شركة سنويا إذا أضيف لهذا الرقم عدد النسخ التي يتم تصويرها والتي تطبع بصفة شخصية، وصلنا إلى رقم يدعو للدهشة والذهول تستخدمه الشركات كأدوات تنظيمية. ماذا يمكن أن يقال عن الانتشار أكثر من هذا؟

لا ينصب اهتمامنا على المنافسة على الجائزة في حد ذاتها، بالرغم من أننا نراجع معاييرها أنظر الشكل (١ - ٥)، والشكل (٢ - ٥) في الصفحة التالية. هدفنا استخدام نموذج معايير بالدريدج، كما استخدمنا المواصفة آيزو 9000، وجائزة ديمنج. كطريقة مقبولة وحكيمة لإدارة المنظمات. على خلاف باقي أجزاء الثلاثية نجد أن جائزة بالدريدج تقوم على الدرجات التقييمية، أنها تتكون من (١٠٠٠) نقطة تتوزع على معايير وبنود الجائزة المختلفة. لقد حسنت التجربة من نموذج بالدريدج، إنها تقوم بعدد من الأبعاد التي تعتبر في غاية الأهمية لعملية الإدارة ذات الأفق الواسعة.

### أبعاد كبيرة في نظام الجودة للتأمل والدراسة:

المنهج: Approach: الطرق التي تستخدمها المنظمة لتحقيق الاغراض التي

تسمى إليها بنود معايير الإختبار. تتناول التأملات والدراسات مدى مناسبة وفعالية:  
الطرق الأدوات، الأساليب، درجة اعتبارها معايير مانعة، منتظمة، متكاملة،  
استمرارية تطبيقها، استخدام المقاييس الكمية، ضم دوائر التقييم والتحسين.

## شكل رقم (٥-١)

### آليات معايير جائزة بالدريدج

#### أهداف الجائزة:

- ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة.
- لتعظيم فهم متطلبات التميز في الجودة.
- لتشجيع المشاركة في معلومات استراتيجيات الجودة الناجحة، والفوائد التي تشتق من التطبيق.

#### شروط طلب الحصول على الجائزة:

- ثلاث فئات لهم حق طلب الحصول على الجائزة: المصانع، الخدمات، والأعمال الصغيرة.
- الحد الأقصى اثنان من كل فئة سنويا (لم يصل العدد إلى ستة في أى سنة) لمجد الشركات الكبيرة والمعقدة صعوبة في تلبية متطلبات نموذج المعايير الحالي، المنشآت الصغيرة أكثر نجاحا.

#### النشر العلني والتزامات الجائزة:

- للحاصلين الحق في النشر والإعلان عن جوائزهم - يعتبر ذلك ميزة كبيرة.
- من المتوقع أن تنقل الشركات الحاصلة على الجائزة تجربتها ومعلومات عن استراتيجيات الجودة الناجحة إلى غيرها من الشركات الأمريكية الأخرى.
- في بعض الحالات تسرف الشركات في بذل الوقت دون تقدير للعواقب.

#### - تطبيقات الجائزة:

- ترفع الشركة طلبا لتطبيق معايير الجائزة، والذي يتهى بمراجعة تقييمية، على

أساس معايير التميز فى الجودة طبقا لادلة الجائزة الارشادية.

- من المتوقع أو المفروض أن توفر الشركة الطالبة معلومات وبيانات عن عمليات وتحسينات الجودة بها. وهنا تركيز على تحقيق التقدم بما يعنى المتابعة المستمرة للبيانات والشركات التى تعتبر فى ظروف حسنة داخليا، تستمر الإجراءات الروتينية سريعة، ويمكنها أن تدخل حلبة المنافسة فى وقت قصير، بعكس الشركات التى عليها أن تنشئ أنظمة جديدة وتتبع عملياتها، قد تصل إلى ثلاث سنوات أو أكثر ليصبح موقفها فى وضع يساعدها على التنافس مع غيرها من الشركات.

## شكل رقم (٥-٢)

الدرجات التقييمية لمعايير بالدريدج				
البند	الدرجة المثوية	صفر %	% ٥٠	% ١٠٠
التوثيق	نادر	نادر	متاح	منظم ومعلن
النظام الواقي «المتع»	نادر	نادر	سليم / منظم	سليم / منظم / يحسن باستمرار
التكامل بين وحدات المنظمة	نادر	نادر	كثير من الوحدات	كل الوحدات
المجالات الكبيرة المنمجة	نادر	نادر	بعض	كل
مجالات المعاونة المنمجة	نادر	نادر	بعض	كل
الاستمرارية	لا توجد	لا توجد	بعض الوقت في معظم المجالات	سترة في كل المجالات مع التحسين
التتبع	نادر	نادر	معظم المجالات. المجالات إيجابية	معظم المجالات - مستوى عالي
التحميم	لا شيء	لا شيء	تشير الدلائل إلى إن النتائج نتيجة	أجهزة المعاونة متزايدة
			تطبيق النموذج	دلائل واضحة بأن النتائج بسبب النموذج

**النتائج:** المخرجات والتأثيرات الناتجة عن تحقيق الأغراض المستهدفة، وتتضمنها بنود معايير الاختبار تتضمن التأملات والاعتبارات مستويات الجودة الظاهرة، إسهامات المخرجات والتأثيرات على تحسين الجودة، معدل واتساع تحسين الجودة، ما يفيد التحسين المتواصل، تحسينات ذات قيمة في مهمة وأغراض المنظمة، المقارنة مع الصناعة وقادة العالم، القدرة على إظهار أن التحسينات بسبب إجراءات وممارسات منهج الجودة.

تمشيا مع فلسفة التحسين المستمر تتغير أدلة الإرشاد من سنة إلى أخرى من جهة يدعو هذا إلى الإعجاب، ومفيد، ومن ناحية أخرى يهدم كل البرامج والمواد التي تعد مسبقا. في الماضي تناول التغيير كلا من الصياغة وأوزان بنود التقييم. وبالرغم

من أن المفاهيم الأساسية لا تزال مناسبة، وتسمح ببعض التدخلات للتحسين في عملية الإدارة الأساسية، فإن نسبة التغييرات في المعايير وبنود التقييم والصياغة يمكن أن تصل إلى ٨٠٪ اعتمادا على كيفية حسابها.

في عام ١٩٩١ تناولت التغييرات أحكام الرقابة على المعلومات المطلوبة، وخاصة البنود التي تدعو إلى الدقة في تحديد وصف الطرق، العمليات والنتائج، يوجد أيضا بعض استخدام المصطلحات مثل ماذا، وكيف، والوصف. في عام ١٩٩٢ ركزت التغييرات على الأداء الشامل للمنظمة ونتائج التشغيل، بالإضافة إلى تقوية موضوعات مثل، الإنتاجية، تبسيط عمليات الأداء، وتقليل دورة الوقت، ولقد أضيفت مناقشة مهمة عن الدور المحوري للجودة والنتائج التشغيلية. على كل حال، قد حسنت هذه التغييرات بوضوح نموذج معايير جائزة بالدريدج كأداة عامة للإدارة.

### «إجراءات التطبيق»

يراجع كل طلبات التنافس على الجائزة مجلس المختبرين - Board of Examiners، يتشكل من خمسة أعضاء. عندما يكلف أعضاء المجلس بمراجعة الطلبات، لا بد أن تمشي خلفيتهم وخبراتهم في الجودة مع طبيعة عمل الشركة الطالبة. توجد قواعد صارمة تتعلق بصراعات المصالح الفعلية والمحتملة تتبع عند اختيار الأعضاء المكلفين بمراجعة الطلبات.

وبالرغم من أن المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية هي الجهة التي تدير جائزة بالدريدج. فإن مراجعة الشركات الطالبة لا تمويلها الحكومة الأمريكية. تدفع تكلفة المراجعة من خلال أتعاب الطلبات التي تدفعها الشركات المتنافسة. أنظر الشكل (٣ - ٥).

بعد المراجعة تسلم الشركات المتنافسة تغذية مرتدة عبارة عن تقرير يعده أعضاء مجلس المختبرين. تنتقد هذه التقارير موقف الشركة في مقابل معايير الجائزة. عادة الشركات التي تحصل على ٧٠٠ درجة (من ١٠٠٠)، يحدد لها موعد لزيارة الموقع، ومن ثم تحصل على مزيد من نتائج البحث والدراسة التي يقوم بها فريق المختبرين. قد تستعين بعض الشركات ببعض العمليات الاستشارية الخارجية قبل

التقدم بطلب التنافس.

## الأغراض والأهداف القومية

بالإضافة إلى أن جائزة بالدريدج هي الأساس لمنح الجوائز، وتوفير التغذية المرتدة للشركات المتنافسة، فإن لمعاييرها أغراض ثلاثة قومية هامة.

١ - المساعدة في الارتقاء بمعايير الجودة والتوقعات عبر الولايات المتحدة.

٢ - تسهيل الاتصالات والمشاركة بين وداخل المنظمات انطلاقاً من الفهم المشترك لمتطلبات الجودة الأساسية.

٣ - أن تقوم بدور الأداة الفعالة في التخطيط، التدريب، التقييم، واستخدامات أخرى (هنا الغرض الذي يركز عليه الكتاب هنا).

## شكل رقم (٥-٣)

<p>متصف مارس أول أبريل من ١٥ أبريل إلى نهاية أغسطس سبتمبر أكتوبر أو نوفمبر نوفمبر وديسمبر</p>	<p><b>الجلول الزمنى</b> تحديد إمكانية التقديم آخر موعد للتقديم تقارير المراجعة زيارة الموقع للمراجع إعلان نتيجة الفائزين وحفل التكريم توزيع تقارير التغذية المرتدة</p>
<p>٥٠ دولاراً. لا ترد بالنسبة لكل الطلبات تحدد ٥٠٠٠ دولار للشركات المتوسطة والكبيرة (٤٠٠٠) فى عام (١٩٩٣)، ١٥٠٠ لشركات الاعمال الصغيرة (١٢٠٠ فى عام ١٩٩٣) يتم تعديل الأتعاب سنوياً، وتغطى كل تكلفة المناداة، وتعويض المختبرين، وكتابة تقارير التغذية المرتدة.</p>	<p><b>الأتعاب</b> أتعاب تحديد إمكانية التقديم أتعاب التقديم</p>
<p>متغيرة، تعتمد على عدد المواقع المطلوب زيارتها وعدد المختبرين المكلفين بالزيارة. ومدة الزيارة الأعمال الصغيرة تدفع نصف أتعاب الشركات الكبيرة تغطى هذه الأتعاب: تكلفة المناداة، السفر، تعويض المختبرين، وكتابة التقارير.</p>	<p><b>أتعاب زيارة الموقع</b></p>

## الجدول الزمني والاعتاب لجائزة بالدريدج

تتجه جائزة بالدريدج إلى تحقيق هدفين لهما نتائج واسعة التأثير .

١ - تحسين مستمر للقيمة التي يتسلمها العملاء من خلال تعظيم الإنتاجية الشاملة .

٢ - زيادة فعالية تنظيم عملية التسليم .

تؤسس جائزة بالدريدج على القيم والمفاهيم الجوهرية التالية، والتي توجد تكاملاً بين متطلبات أداء المنظمة وبين رضا العميل . وهي:

- الجودة كما يراها العميل .

- القيادة .

- التحسين المستمر .

- المشاركة الكاملة

- الاستجابة السريعة .

- تصميم الجودة والرقابة .

- نظرة طويلة الأجل .

- الإدارة بالحقائق .

- تطوير المشاركة (وخاصة مع الموردين) .

- المسئولية العامة .

## دور الأداء المالي

قد عانت جائزة بالدريدج بعض الارتباك نتيجة الصعوبات المالية التي واجهتها بعض الشركات التي حصلت على الجائزة . أدى هذا إلى التعديلات التي أدخلت على الجائزة في عام ١٩٩٢ ، والسابق التصدي لها، والتي ركزت على نتائج التشغيل والأداء المالي . وفي رأينا أن هذا التعديل عمل على إثراء معايير الجائزة، ومن ثم

أصبحت نموذجاً للإدارة أكثر شمولاً. توجد بعض الفجوات التي سوف تكتشف فيما بعد، ولكن لم يعد هناك احتمال كبير لضعف الأداء مرة أخرى توفر معايير الجائزة الآن ما يلي:

• التركيز على عوامل الجودة وإجراءات الإدارة التي تقود إلى أداء تسويقي أفضل حصة تسويقية أكبر، والاحتفاظ بالعملاء.

• التركيز على تحسين الإنتاجية، الاستغلال الجيد للأصول، وتخفيض تكاليف التشغيل الشاملة.

• - تدعيم عملية تطوير استراتيجية أعمال المنظمة وقراراتها.

يهدف التركيز على العروض الجيدة، وتكاليف التشغيل المنخفضة الطريق أمام تحسين الأداء المالي من خلال التسليم لقيمة شاملة متميزة. تقديم قيمة شاملة متميزة تدعم استراتيجيات أعمال أخرى مثل: التسعير: إنها تهتم الفرصة لإمكانية عرض تخفيضات على الأسعار المعلنة أو المنافسة عن طريق تخفيض الأسعار ذاتها. كلتا الاستراتيجيتين قد تعزز الحصة التسويقية وتساعد على الاستفادة وربما المساهمة في تحسين الأداء المالي.

هذه بعض الأمثلة لتطبيقات معايير بالديرج على قرارات واستراتيجيات أعمال المنظمة.

- جودة إدارة المعلومات المستخدمة في قرارات واستراتيجية الأعمال تتناول النطاق، المصدقية، والتحليل.

- متطلبات جودة البيئة، الأعمال الجديدة، الأسواق التصديرية المستهدفة.

- موقف مركز الجودة القائم مع المقارنة بعلامات التميز الأساسية.

- تحليل عوامل المجتمع، اللوائح والتشريعات، الاقتصاد، المنافسة، والمخاطرة التي يكون لها تأثير على نجاح أو فشل الاستراتيجية.

- وضع سيناريوهات (خطط طوارئ)، تأخذ في اعتبارها المخرجات والظروف المتوقعة مثل مخاطر الفشل، التداعيات المحتملة للفشل، إدارة الفشل.

الدروس المستفادة من الاستراتيجيات السابق وضعها داخل المنظمة أو المتاحة أثناء الدراسة تراعى معايير بالدريديج، ونظام التقييم: الحصص التسويقية، الاحتفاظ بالعمل، رضا العميل، تراعى معايير بالدريديج ونظام التقييم: الحصص التسويقية، الاحتفاظ بالعمل، رضا العميل، الإنتاجية، استغلال الأصول، والعوامل الأخرى التي تسهم فى الأداء المالى.

لا تتطلب المعايير معلومات مالية مثل الأرباح السنوية أو الربح سنوية لأسباب عديدة:

- قد تتأثر الأرباح قصيرة الأجل ببعض العوامل مثل الممارسات المحاسبية. القرارات الاستراتيجية توريح الأرباح، والاستثمارات.

- بعض الصناعات معدلات الأرباح بها عالية تاريخياً عن الأخرى.

- تعتمد الفترة الزمنية بين تحسين الجودة، وتحسين الأداء المالى على عوامل كثيرة، تختلف من صناعة إلى أخرى، وحتى بين الشركات التي تعمل فى نفس الصناعة.

- يعتمد الأداء المالى جزئياً على جودة أداء المنافسين، والتي لا تستطيع معايير بالدريديج قياسها مباشرة. دخول المؤشرات المالية الإجمالية ضمن عوامل التقييم سوف يضع الشركات المتنافسة فى الأعمال التي تتسم بشدة المنافسة فى مواقف لا تحسد عليها.

- يعتمد الأداء المالى على عوامل خارجية كثيرة، ليس لها نفس التأثير على كل الشركات. لأول مرة قدمت الأدلة الإرشادية فى عام ١٩٩٢ نموذج يربط بين معايير الجائزة السبعة معاً، يتكون هذا النموذج من أربعة عناصر رئيسية، أنظر الشكل (٤ - ٥) الصفحة التالية فيما يلى عناصر نموذج الربط:

١ - المحرك Driver: تخلق قيادة المدير العام التنفيذى، القيم، الأهداف، والنظم ويوجه الجهود إلى أهداف الجودة والأداء المرجو.

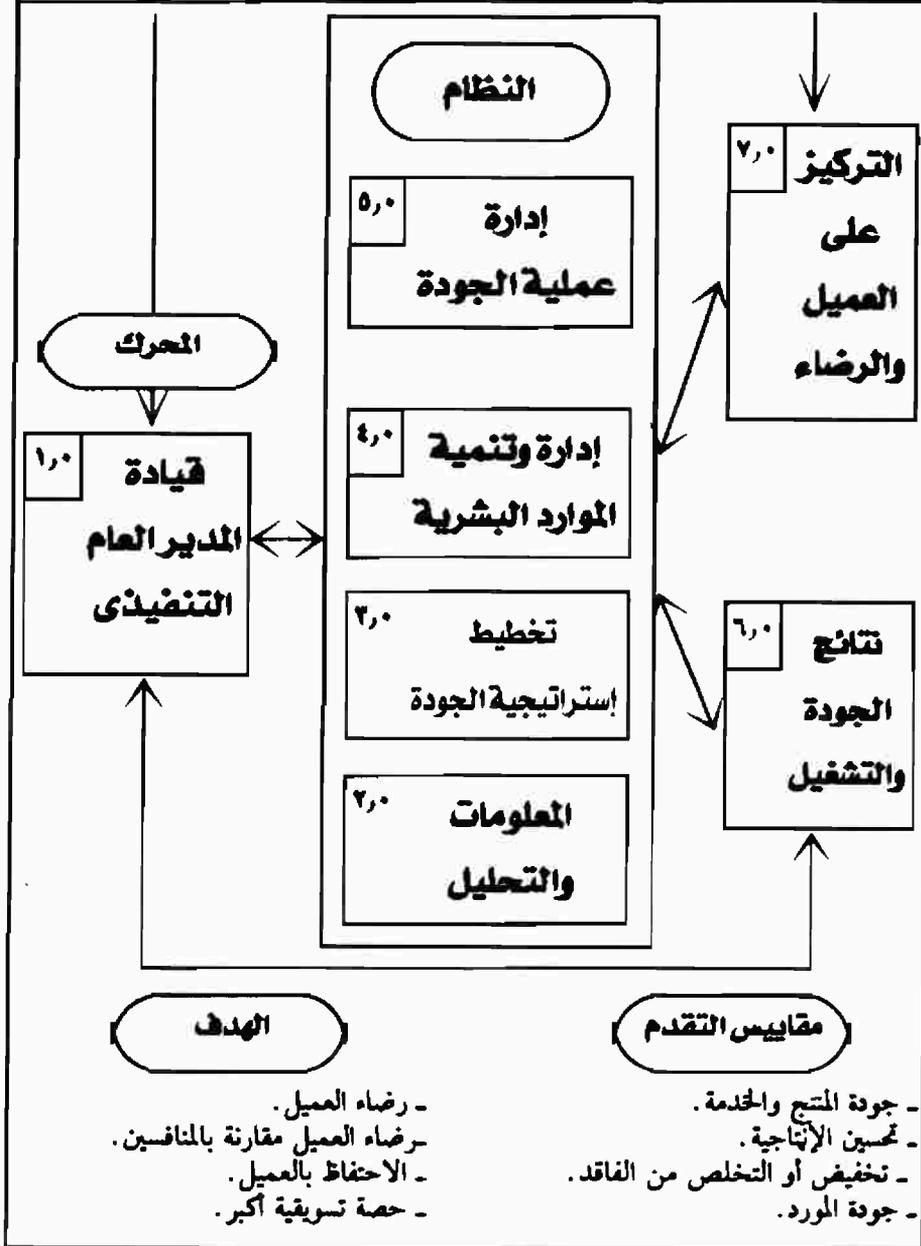
٢ - النظام System: ضم العمليات التي يتم وضعها بمستوى ممتاز في التعريف والتصميم لتلبية متطلبات الجودة والأداء.

٣ - مقاييس التقدم Measures of Progress: توفر نتائج أساساً لمواجهة تحديات إجراءات التحسين الدائم للمنتجات التي يتسلمها العميل وأداء الشركة بصفة عامة.

٤ - الهدف Goal: تسليم قسيمة يتم تحسينها باستمرار هو الهدف الأساسي لعملية الجودة.

## شكل رقم ٥-٤

### إطار معايير جائزة بالدريدج (علاقات دائمة التفاعل Dynamic)



## جدول درجات تقييم معايير بالدريديج

الدرجة	المعيار	الكود	الدرجة	المعيار	الكود
١٤٠	إدارة جودة العملية	٥,٠	٩٥	القيادة	١,٠
١٨٠	نتائج الجودة والتشغيل	٦,٠	٧٥	المعلومات والتحليل	٢,٠
٢٠٠	التركيز على العميل	٧,٠	٦٠	التخطيط الاستراتيجي للجودة	٣,٠
			١٥٠	تنمية وإدارة الموارد البشرية	٤,٠
الإجمالي = ١٠٠٠ درجة					

### استخدام نموذج بالدريديج

إذا كنت أحد المهتمين بتفاصيل جائزة بالدريديج يمكنك الحصول على أدلة الجائزة بطريقة أو بأخرى. استعرض هذه الأدلة التي تحتوى على المعايير، بنود الإختبار، المجالات التي يغطيها كل معيار. اختبر المجالات التي لم تظهر في مواصفة الأيزو أو جائزة ديمينج. راجع القائمة سوف تجد معالمها يقع تحت القيادة. وتنمية إدارة الموارد البشرية (لاحظ أن التدريب له نصيب الأسد)، وأيضا التركيز على العميل ورضائه.

مرة أخرى استعرض أبعاد مواصفة الأيزو 9000، وجائزة ديمينج. لاحظ البنود التي تفوق معايير بالدريديج، قد يوفر ذلك لك فرصة تقوية نظامك. حلل وتحكم فى محتويات معينة لإثراء دليل الجودة الرئيسى.

يقدم الشكل (٥ - ٥) مجموعة من الأدوات التحليلية، التي تستخدم على مستوى المجالات التي نخاطبها بنود المعيار (١,٠)، القيادة، كيفية التحليل. مع أن هذا المعيار فى غاية الأهمية فقد يكون غير معروف للبعض، ولذلك يصبح من المفيد تقديمه تحت الاهتمام الخاص، وخاصة إذا علمنا أن الكثير من مبادرات الجودة تفشل بسبب فقدان مساندة وتدعيم الإدارة. فكر فى وضع استمارات تحليلية لباقي معايير بالدريديج تشبه ما يتم مع معيار القيادة فى الشكل (٥ - ٥) للإرتقاء بجودة دليلك الرئيسى.

## التخليص

معايير جائزة بالدريدج نموذج إدارة للاقتحام والتقدم، قد قبل كطريقة صحيحة وسليمة لإدارة أعمال المنظمات. ما يزال هناك بعض الشغرات في النموذج، ولكن على مدى سنوات من البحث والكتابة التي قام بها خبراء الإدارة، لم يقدموا لنا شيئاً في نفس أهمية معايير جائزة بالدريدج، وذلك من حيث تقنين عملية الإدارة. مع أن نموذج بالدريدج كان متميزاً كحل في مواجهة تحديات تأكيد الجودة، ولكنه ما يزال النموذج الأعمق والأوسع في حقول الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، وفلسفة التوجه إلى المستهلك.

(x) شكل رقم (٥-٥)

مستوى	يدعم معياري الجودة	مليم اساما	يحتاج إلى عمل	١٠ تحليل معيار القيادة = ٩٥ درجة
				البنس
عالي				<p>١, ١ قيادة المدير العام التنفيذي = ٤٥ درجة.</p> <p>أ. قيادة المدير العام التنفيذي: اندماجه ووجوده الشخصي يكون واضحا في الأنشطة المتعلقة بالجودة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يدعم التركيز على العميل.</li> <li>- ينشئ قيمة للجودة.</li> <li>- يضع توقعات الجودة.</li> <li>- يخطط ويراجع تقدم الجودة.</li> <li>- يتصل بالعاملين.</li> <li>- يعترف ويكرم إسهامات الأفراد.</li> <li>- يلتقى بالموردين والعملاء.</li> <li>- يصبح على معرفة بجودة المنافسين (داخليا وخارجيا).</li> </ul> <p>ب - يبنى أعضاء الإدارة العليا قيم جودة التركيز على العميل في عمليات قيادة المنظمة، ويلغوا عن ثبات وتماسك الجودة داخل وخارج المنظمة.</p> <p>ج - تقود الإدارة العليا المديرين والمشرفين، وتبدي</p>

(x) انظر المفتاح في نهاية الجدول.

لهم الحاجة الأساسية في التميز في مجال الجودة.

د - تقييم الإدارة العليا وتحسن من فعاليتها في القيادة والاندماج الشخصي:

١,٢: الإدارة من أجل الجودة = ٢٥ درجة.

أ - يتم ترجمة التركيز على العميل وقيم الجودة إلى متطلبات لكل مستويات الإدارة والمشرفين. أدوار ومسؤوليات الجودة داخل وحداتنا التنظيمية وبالتعاون مع الآخرين.

ب - يتم تحليل الهياكل التنظيمية لكي تخدم جودة العميل بكفاءة وفعالية، التحديد، أهداف دورة الوقت (وضع المؤشرات علامات التمييز والأسس الأخرى المستخدمة في تقييم وتحسين الهياكل).

ج - المراجعات مجدول وتلدر مركزة على خطط جودة وأداء كل من المنظمة والوحدات التنظيمية (وضع الأنواع، التكرار والمحتوى).

الخطوات التي تتخذ لتدعيم الوحدات التي لم يصل أداؤها إلى مستوى الخطط والأهداف.

د - توجد طرق ومؤشرات أساسية لتقييم وتحسين وعي وتكامل قيم الجودة على كل مستويات الإدارة والإشراف.

١,٣: المسؤولية العامة = ٢٥ درجة.

١ - تتضمن سياسات وممارسات الجودة مسؤوليات عامة مثل:

			<p><b>Business Ethics</b> أخلاقيات العمل</p> <p>- الصحة العامة والأمان.</p> <p>- حماية البيئة.</p> <p>- فاقد الإدارة: تملخص فى الآتى:</p> <p>(١) كيف يتم تحديد، تحليل، وتقليل الأخطار.</p> <p>(٢) الأهداف وكيف توضع.</p> <p>(٣) طرق التحسين.</p> <p>(٤) مؤشرات الجودة لكل مجال.</p> <p>(٥) كيف وكى مرة يراجع التقدم.</p> <p>ب - ترقية وتبادل معلومات الوعى بالجودة مع الجماعات الخارجية.</p> <p>ج - تنظر المنظمة إلى المستقبل لكى تتوقع اهتمامات الجمهور وتقيم آثارها.</p> <p>د - تقود المنظمة ككيان وطنى.</p> <p>هـ - تستجيب الشركة لآى عقوبات أو غرامات تفرض عليها.</p>
--	--	--	---

**مفتاح الشكل:** يحتاج إلى عمل: تشير إلى أن المجال ليس على مستوى معيار العمليات اليومية.

سليم أساساً: تعنى أن المجال يلبى نمطياً متطلبات الأداء اليومى، ولكنه لم يعط الجهد الخاص اللازم لبناء نظام لإدارة الجودة ولا يدعم جهود الجودة.

يدعم معيار الجودة: تعنى أن المجالات والوحدات معدة لاستمرارية وإثراء

مبادرات الجودة وأن مصطلح الجودة يتردد كثيراً في السياسات والإجراءات.  
مستوى عالمي: تعني أن المجالات سوف تهزم الأفضل في الطرق والتماسك  
والتكامل.



# **الفصل السادس**

**توثيق النظام:**

**النوع الصحيح والكمية الصحيحة**



## الفصل السادس توثيق النظام النوع الصحيح والكمية الصحيحة

القضية الحيوية عند تقديم نظام إدارة الجودة، ليس في مسابقة المقاومة التقليدية للتغيير ولكن في تحديد وتطبيق الأساليب الفعالة لإدارة المقاومة.

### الأساليب الفعالة لإدارة المقاومة

إنشاء بروتوكول أحد الأساليب القوية. ما هو البروتوكول؟ إنه وثيقة عمل تعلن بصفة عامة عن المقاصد، تصف كيف تعالج الأنشطة، وتقوم بدور المرجع عند تصاعد الصراعات. دليل الجودة الأساسي *The Master Manual*، الذي يعتبر مفهوما أساسيا كدليل للجودة الشاملة في المواصفة آيزو 9004 (أنظر الفصل الثالث)، يمكن أن يقوم بدور البروتوكول كما يمكن اعتباره أداة اتصال فعالة وغير مكلفة. إذا كان في ملف سائب الأوراق، يصبح من السهل تغييره، ويمكن إنتقاء صفحات مينة لإنشاء أدلة أخرى، على المستوى التنظيمي سواء الأفقى أو الرأسى، إذ أنه يمكنك عزل ما يتعلق منها بأهداف وأغراض المنظمة.

يوجد أسلوبان آخران على جانب كبير من الفاعلية لإضافة المزيد من عناصر لنجاح التغيير. الأول إنشاء دفتر أحوال شخصى لأفكار الفرد والجماعة، والقياسات الذاتية والذي يحمله معه العامل أو المشارك فى شكل مذكرة جيب، أو ملف إلكترونى داخل حاسب آلى شخصى.

الثانى استخدام استمارات مسح للآراء، والتي تسهل لك عمل المقارنات بين موقفك وموقف المنظمات الأخرى (علامات التميز)، وتتبع مدى تقدمك فى ضوء المنظمات عالية الأداء سواء داخلية أم خارجية.

ومن ثم لخلق التوثيق اللازم لجعل نظام إدارة الجودة فى منطقتك حقيقة واقعة تريد ثلاث مطبوعات تصدرها داخليا:

١ - دليل الجودة الأساسي Master Manual: إنه يسجل ويتبع عناصر إدارة الجودة على مستوى المنظمة تطبيقاً لنموذج ثلاثية TQM.

٢ - قياسات الجودة الشاملة TQ Metrics: إنها تسجل وتتبع إسهامات الأفراد والجماعات في عناصر ثلاثية الجودة الشاملة TQM. إنها أيضاً المكان المناسب لاستلهاام أفكار التحسين.

٣ - استمارات حصر علامات التميز Benchmarking Worksheets: تساعد على التعرف على موقف الجودة في مجالات معينة بالمنظمة منسوبة إلى منظمات داخلية أو خارجية، والتي تفهم على أنها أمثلة للتميز أو للمستوى العالمي.

### إدارة تقديم التغيير:

يحتاج تقديم التغيير إلى رأى واضح عن الاهداف ، لكى تمتلئء بالشقة، وأن تعرض نواياك على الآخرين. فى الواقع، تحديد الاهداف من الازم لوازم الإدارة الفعالة لاي نشاط. الوثائق الثلاثة السابق ذكرها هى كل ما تحتاجه لإنشاء عملية إدارة الجودة. مفتاح ذلك، أن تضرب على أوتار الجودة المناسبة فى الثلاثية، وتحولهما إلى أهداف، وتضيفها إلى المطبوعات الثلاثة. بهذا تستطيع أن تمسك بزمام المتاح الآن من الفكر والمعرفة الإدارية.

هنا فرصتك لخلق نظام لإدارة الجودة من مصادر ربما الأكثر احتراماً وقبولاً قد تم جمعها حتى الآن.

سوف نمذك بالخطوط العريضة للوثائق الثلاثة التى سوف تحتاجها (أنظر الفصل التاسع) بالطبع سوف تفصل كل واحدة منها لكى تناسب منطمتك، إذا لم يكن فى الحال - ولكن بالتأكيد بعد أن تحصل على بعض الخبرة عنها.

### التعامل مع المقاومة:

بقدر أهمية أن يكون لديك «برتوكول» لمساعدتك فى تنظيم، وتوصيل وإدارة الصراع هناك مخاطرة كبيرة ترتبط بوثيقة دليل الجودة الاساسى. تكمن الخطورة

فى الإسراف فى مادة الدليل، والسى تكون فى نفس الوقت معقدة ومقيدة. لقد عشنا جميعا مواقف السيامات والإجراءات التى تقتل بالكامل المرونة والابتكار. قد يكون ذلك مناسبا للإجراءات الفنية مثل طريقة تشغيل آلة معينة فى معمل للتكرير أو خط تجميع فى مصنع إنتاجى، ولكن ليس هذا ما يحتاجه نظام إدارة سليم. فى عدد من المنظمات، قد خلقت عملية الاعتمادية أو الثبات بيئة تنظيمية جامدة وغير مستجيبة. ولكن المرونة، الابتكارية، والاستجابة من الأمور الجوهرية لنجاح نظم إدارة الجودة.

- من الأمثلة الكلاسيكية للمطبوعات الجامدة: النظم والتعليمات العسكرية، أدلة القبول بالجامعات، والإجراءات المحاسبية، وليس معنى هذا أنه لا توجد مرونة فى هذه المطبوعات، ولكن بالتأكيد تحيط بها هذه الانطباعات أو القوالب الفكرية. عندما تبدأ الشروع فى إدخال نظام إدارة الجودة فى منظمك، يجب أن تخطط لمواجهة الانطباعات أو القوالب الفكرية السلبية فى جهودك لوضع الوثائق المختلفة. فى كل جهود أحداث التغيير. يوجد دائما الأفراد الذين يفضلون ويتمنون ألا يحدث التغيير، والأسباب مشروعة من وجهة نظرهم. قد يكون هناك خوف من المجهول، أو خوف من الفشل فى الموقف الجديد. يمكن أن تضيف اللغة الجديدة والرموز والمصطلحات الجديدة مزيداً من الارتباك. قد تكون هناك مجموعة عمل معرضة للهجوم بصفة خاصة فى موضوعات اتصالية. يعنى كل هذا أن هناك حاجة إلى خطوات تغيير مدروسة بعناية لتقليل احتمالات المقاومة.

كيف تخطط لمعالجة المقاومة؟ أولاً: راجع نظام الخضرة الدائمة (الفصل الحادى عشر). ثانياً: إدرس المقترحات التالية:

١ - اسأل العديد من الأسئلة، واستخدم طرق تقييم رسمية. لتحديد المجالات التى يختلف فيها الأفراد حول مفاهيم التوثيق. خذ النتائج فى اعتبارك. القول المأثور الوحيد لمديرى التغيير الناجحين «هناك أكثر من طريقة لداعبة القطعة».

٢ - أربط بين نظام إدارة التغيير الحالى، وبين المحاولات السابقة الناجحة.

٣ - عد بظروف عمل أفضل كتيبة للمنهج. وأعلن عن النجاحات المبكرة.

- ٤ - اعمل على مخاطبة حاجات ودوافع الأفراد والزملاء، التي سوف يدعها المفهوم لا تتجاهل الأشياء البسيطة مثل الفخر، الحسد، الطمع.
- ٥ - أخلق شعوراً بالقلق حول مستقبل المنظمة إذا لم يحدث التغيير الذي تستهدفه الوثائق الجديدة، إذا كان مضمونا.
- ٦ - اجعل تطوير عملية التوثيق، ونشر مطبوعات معينة بسيطة بقدر الإمكان. تكون في موقف صعب إذا لم تقدم خطتك في صفحة واحدة أو نصفها في دقيقتين.
- ٧ - حدد ما يعود على الأفراد الذين يشتركون في عملية التوثيق ماديًا ومعنويًا. واجعل الربط بين ذلك وهذا واضحًا جليًا.
- ٨ - حدد الوحدات التنظيمية التي تكون فيها المشاركة كاملة وعملية، واستخدمها. تذكر بأن المناورة والحداد دائما مكشوفان. إذا لم تستطع الاستجابة، لما يحتمل أن يقال لك عن منهجك، لا تدخل متاهة التضليل.
- ٩ - أظهر علنا تدعيم الإدارة العليا، وشجع القادة في المستويات الأدنى الذين تتق بهم لكي يتحدثوا باسم النظام.
- ١٠ - كن على استعداد لتقبل الحلول الوسط. أدخل نظام التوثيق على مراحل. لتكون هناك دائما فرصة للاستجابة للنقد.
- ١١ - تخلص من احتمالات الإحباط المرتبط بعدم كفاية الموارد اللازمة لتحقيق متطلبات التوثيق.
- ١٢ - ضع في لوحات الإعلانات على مستوى المنظمة التعليمات والشعارات التي تدعو إلى التحسين المستمر للنظام.

## دليل الجودة الأساسي

دعنا نفترض أنك تبدأ، وملف دليل الجودة الأساسي خال تماما من أي ورقة. قد تحتاج إلى الكثير من الملفات الصغيرة، التي تساعدك على نشر الدليل طبقا

للتقسيم الأفقى والرأسى للمنظمة. على أية حال، قد حان الوقت للتقدم إلى الامام نحو تطبيق منهج الثلاثية. لا بد أنك تترك أن تشكيل فريق عمل خاص سوف يكون أفضل، أو أن تفوض هذه المهمة إلى فريق أو أكثر من فرق العمل القائمة حالياً بالمنظمة. لا يوجد سبب واحد يدعو لأن يتحمل فرد واحد على عاتقه كل العمل، ولكن يوجد ألف سبب لوجود شخص واحد يراجع ويعتمد المنتج النهائى.

إجابة الأسئلة التالية سوف تساعدك على الانطلاق فى الاتجاه الصحيح، عندما تبدأ فى وضع دليل الجودة الأساسى فى منطمتك.

- هل هناك وضوح حول رسالة أو غرض المنظمة والأهداف الرئيسية؟

- هل يتولد لدى المنظمة طموح للتسجيل طبقاً للسلسلة آيزو 9000؟ إذا كان ذلك كذلك، فأى المواصفات سوف تستخدم؟

- هل تريد المنظمة فى النهاية أن تتنافس من أجل الحصول على جائزة بالدريديج أو أى بديل آخر؟

- هل الواقعية هى السبب وراء أن تتبنى الآن نظام إدارة الجودة أو نظام إدارة الجودة؟ ما هى التطبيقات بالنسبة لدليل الجودة الأساسى؟

- هل المنظمة قد وافقت على برنامج (أو أكثر) استكشافى؟ إذا كان كذلك، فهل التركيز الذى ينشده كل برنامج واضح ومحدد؟

- من الذى يتولى قيادة البرامج الاستكشافية؟ هل يتوفر قادة طبيعىون داخل المنظمة؟

- كيف يمكن لفرق وجماعات العمل أن تساهم؟ هل يمكن عمل دراسة استكشافية يقوم بها فريق الاستراتيجية تنتهى بوضع سلسلة من الخطوات لتنمية ونشر دليل الجودة؟

- إذا كان هناك اتفاق مساومة جماعية مع اتحاد العمال أو النقابة سارى المفعول، ما هى تطبيقاته؟ وكيف يرى اتحاد العمال أو من يمثلهم فرق وجماعات العمل المكلفة بمناهج الجودة؟

تأكد من مساومتك للأعمال المرتبطة بالإتفاق.

- ما هي الخطوات، وما التسلسل الذي يجب تطبيقه لجعل مفهوم دليل الجودة الشاملة واقعا ملموساً في حياة المنظمة.

### دليل الجودة الأساسي كسياسة يتفق عليها: بروتوكول

تركز سلسلة آيزو 9000 على الرقابة التقليدية على الجودة وموضوعات تأكيد الجودة، ولكن المواصفة 9004 تضيف محولاً هاماً من خلال توصياتها المتعلقة بالكثير من التوجيهات العامة في مجالات مختلفة مثل الإدارة، الاقتصاديات، التسويق، شئون القوى العاملة.

تقترح المواصفة إنشاء دليل الجودة الأساسي لتوثيق نظام إدارة مناسب، ولكنها لم تدرك قيمته كأداة لتنظيم وإدارة التغيير. نحن نعرف بأن الإدارة عن طريق دليل الجودة مفهوم سليم وعملي وناجح، لأنه يصبح الإطار العام يرجع إليه في حالة طلب الإجابة عن الأسئلة التي تبدأ ماذا، أين، وبواسطة من سوف تؤدي الأشياء لقد أصبح الدليل بروتوكول لتقديم وترقية نظام الإدارة.

هل تريد عنواناً خاصاً لدليل الجودة في منطمتك؟ في كثير من المنظمات، من الصعب عدم إعطاء تسمية خاصة لدليل جودتها، ولكن كن حذراً: أحد الأشياء التي تحدث عند وجود مبادرة جديدة هي التسمية لعنوان خاص. لا نستطيع تجنب ذلك، بل أنه يحدث كثيراً. ولكن نقول لنا التجارب بأن خلق عنوان أو إسم جديد يمكن أن يكون سلاحاً ذو حدين. يجعل وجود عنوان خاص من السهل عليك تقديم وتوصيل المفهوم الجديد، ويتضاد تناقض تعدد التفسيرات. ولكن نفس العنوان أو الاسم.

(١) يجعل من مبادرتك شيئاً مختلفاً بينما أنت تريد في النهاية أن تسير على نفس طريقة إدارة العمل القائمة.

(٢) تخلق نقطة تجمع من الأفراد الذين يختلفون مع دوافعك وطرقك. وبعبارة أخرى يمكن للتسميات والعناوين الجديدة أن تذهب بعيداً بالمعنى الذي يقصده

المنشون لهذه الأسماء. ومن ثم فإن هذا القرار يحتاج إلى بعض التروى وإعمال الفكر.

عادة سوف يتكون دليل الجودة الأساسى من عدد كبير من الأدلة الفرعية كل عنصر تنظيمى له دليل الجودة الخاص به من الأدنى إلى الأعلى. المفهوم واضح ومباشر.

اجعل تنظيم بناء الأدلة هرميا طبقا للمستويات التنظيمية. لكل مستوى نظام الإدارة الخاص به، يتم تخزينه فى ملف اليكترونى (حاسب آلى) أو ملف ورقى ذى الثلاث حلقات، وذلك لسهولة التعامل معه. ترجع درجة التفاصيل فى المستويات التنظيمية العليا إلى فلسفة وفكر الإدارة (مسألة اختيارية). فى إحدى المنظمات كل ما يتم إنشاؤه أو خلقه فى المستويات الأدنى، لا بد أن يكون موجوداً فى ملف مستقل لدى المستويات الأعلى.

يجب أن توجد استمارة مخطية لتسجيل البنود، التى تدخل الدليل. لتجنب تخطى أى بيانات جوهرية، كما يوضح الشكل التالى:

## شكل (٦-١)

### الشكل المقترح لاستمارة متابعة دليل الجودة الأساسي

- ١ - التعرف على المنظمة (عن طريق هيكلها التنظيمي): الوحدات - الإدارات - الأقسام).
  - ٢ - عدد الأبعاد: تشير إلى أبعاد النظام التنظيمي الذي تقسم على أساسه الثلاثة (عدد ١٢). عند إنشاء فئات فرعية جديدة، وفر مكان لإضافة عنوان لكل منها.
  - ٣ - العنصر المحدد من الثلاثة: أدخل الموقع المحدد داخل العنصر (راجع آيزو 9001 البند الفرعي ١ - ٥ - ٤).
  - آيزو 9001 ، - آيزو 9002 - آيزو 9003 ، - آيزو 9004 ، - حقائق ديمنج - معايير بالدريديج - أخرى .  
الموقع - .
  - ٤ - الوصف / العنوان: سوف يكون ذلك مستند رقابى فى الأيزو، ونتائج عن جودة المورد فى معايير بالدريديج .
  - ٥ - بند محدد/ لغة أو عبارات النشاط .
  - ٦ - الشخص المسئول .
  - ٧ - تاريخ آخر تحديث .
  - ٨ - بند محدد/ النشاط . يرتبط هذا مباشرة مع مقاييس الجودة الشاملة، وعلامات التميز .
- الغرض: مدى توفير التوثيق المناسب، متى وأين يحتاج إليه .  
المحتوى: الرقابة على دليل الجودة، وعملية التوثيق .
- الموقف الحالي x: Status الوحدات التنظيمية/ والجماعات المتدمجة بالتنسيق مع المطبوعات .

(x) نقتراح استخدام رموز تقيمة مثل: يحتاج إلى عمل/ سليم أساسا/ يدعم معيار الجودة/ مستوى عالمي والتي جاءت فى الشكل (٥ - ٥) .

- المستهدف/ الأداء المتوقع، تحليل الفجوة فى الأداء (أين تنهب أرقام القياسات والاحصاءات).

- التاريخ (أو التواريخ) الأساسى: تاريخ المراجعة، تاريخ إطلاق الدليل.

## النطاق والمراحل المحتملة:

فكر في مدى الضخامة والتعقيد الذي يمكن أن يصل إليها دليل الجودة الأساسي يمكن أن يقترب عدد الصفحات من عدد صفحات الأبعاد المحتملة للثلاثية، تنقص بالأبعاد غير المناسبة للمنظمة، وتلك المكررة أو المتداخلة مع أخرى، وتزيد أبعاد المصادر الأخرى (المعايير المحلية للولاية أو الدولة، وأيضا المعايير المهنية)، التي تهم المنظمة. فيما يلي احتمالات الثلاثية:

المصدر	الأبعاد
آيزو 9001	٤٤ مطلباً
آيزو 9004	٥١ عنصراً إرشادياً
جائزة ديمينج	٦٣ تعليمات وحقائق
معايير بالدريدج	٨٩ مجال نشاط

يقدم عدد البنود مجرد مراجعة تقريبية. هناك مدى واسع من التفاصيل يرتبط بكل بند تم تسجيله في القائمة. في حالات كثيرة يخصص لكل بعد من ثلاث إلى خمس صفحات متابعة في استمارات دليل الجودة، تفصل في حالات قليلة إلى عشر صفحات. عند اختيار أحد البنود لكي يضاف إلى دليل الجودة الأساسي. لا بد أن يلي المتطلبات، الرسالة (غرض)، الأهداف، وأولويات المنظمة، والتي تم وصفها أو مراجعتها أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي. يتطلب التنظيم المنطقي أن يتكون الدليل من (عدد ١٢) قسماً. قسم لكل بعد من أبعاد الثلاثية الاثنى عشر التالية.

١ - قيادة الإدارة/ الأداء التشغيلي/ إجراءات الجودة/ عناصر البرنامج المستمر/ الانتشار في كل أجزاء المنظمة.

٢ - بحوث التسويق/ تخطيط تصميم الإجراءات/ تطوير المنتج/ الخدمة.

٣ - الشراء كفاءة التموين/ طرق التعاقد / أداء المورد.

- ٤ - المناولة/الترميز / التخزين / السلامة .
- ٥ - التوثيق / السجلات / إجراءات الرقابة / السياسات / المتابعة.
- ٦ - إدارة الموارد البشرية / التدريب / التنمية / التعليم .
- ٧ - التحويل والقيمة المضافة (أنشطة عملية الإنتاج / الخدمة) .
- ٨ - رقابة جودة العملية / المعايير / النتائج / علامات التميز / المراجعة .
- ٩ - التفتيش / الاختبار / اختبار المعدات / علامات للتمييز وسجل الأحوال / إجراءات التصحيح/الرقابة على المخرجات غير المتطابقة .
- ١٠ - التعبئة المناولة / إجراءات الجرد .
- ١١ - التسويق/ التوزيع والتسليم/ التركيب / التشغيل .
- ١٢ - خدمات العميل/ رضا العميل/ الضمانات/ صكوك الضمان .

يبدو مفيداً، إذا تم تنظيم الدليل نفسه عن طريق إنشاء عنوان عام لكل بعد (أو معيار) من أبعاد الثلاثية السابقة، مع عناوين فرعية للبنود التي يتكون منها كل بعد. يمكن تفصيل هذا النموذج حسب ظروف كل منظمة على حدة، ليعكس توجهات منتجاتها وخدماتها.

سوف تختلف الخطوات المحددة التي يتخذها الأفراد، فرق العمل، وجماعات المهام المحددة، في تطوير دليل جودة الإدارة Quality Management Manual وهيته، باختلاف رسالات، أغراض، ومواقف المنظمات. من المهم أن تجعل من هذا مهمة محد، وتحفيز وليست نزاعاً وصراعاً. كل شيء هنا، يمكن أن يدار على مراحل - إلا إذا كان هناك دافع تشغيلي (مثل الحاجة إلى التسجيل طبقاً لمواصفة الأيزو 9000) - فالتحرك التدريجي والمرن - ولكن بخطوات ثابتة وإلى الأمام - له معنى وقيمة كبيرة.

هناك أمثلة تفيد تقديم التفسير في دنيا الأعمال «أن المثبت لا أرضاً قطع ولا ظهراً أبقى»<sup>(١)</sup> هناك أكثر من طريقة لمداعبة القطة». يعبر هذان المثلان بصدق عن

(١) مثل عربي يفيد أن المصراع يهلك دابته، ولا يصل إلى مقصده (الترجم).

قيمة التحرك التدريجي والمرنة. وماذا عن الثبات؟ تدلنا التجربة أن القيادة على مستوى الإدارة العليا تلعب دوراً حاسماً ومهماً في توفير الانضباط المطلوب لإنشاء نظام إدارة الجودة، ولكن إذا أعطيت السلطات والاستقلالية لمستويات إدارية أقل، فلإنهم قادرون على وضع نظم الإدارة الخاصة بهم. بالرغم أنه من المبهج أن يجرى مصدر مبادرة وابتكار نظام جودة الإدارة من المستويات التنظيمية الأدنى ولكن ليس ذلك هو القاعدة. القاعدة، دائماً وأبداً، تشجيع، وتحفيز من الإدارة العليا بينما توضع العمليات موضع التنفيذ للمشاركة من القاعدة.

### ما يلي الخطوات المحددة لتجميع دليل الجودة الأساسي:

- ١ - قسم الدليل إلى (عدد ١٢) قسماً، مع وجود فواصل بالعنوان.
- ٢ - اختر نقطة انطلاق، عادة الأدلة الإرشادية لمعايير جائزة بالدريديج عند وضع نظام إدارة الجودة في منظمتك.
- ٣ - أنشئ استمارة جمع بيانات (أو عدة استمارات) لكل مجال نشاط ملائم من معايير بالدريديج. لاحظ:
  - إن البرامج الاستكشافية لا تتضمن عادة كل مجالات الاهتمام.
  - يمكن أن يعطى التصميم أولوية متدرجة لمجالات اهتمام معايير القيادة (١, ٠).
  - تنمية وإدارة الموارد البشرية (٤, ٠)، والتخطيط الاستراتيجي للجودة (٣, ٠).يمكن التوسع في العملية في الوقت وبالطريقة المناسبة.
- ٤ - أنشئ استمارة جمع بيانات (أو عدة استمارات) لبعض بنود دليل إرشادات مواصفة آيزو 9004. لاحظ:
  - كسابقتها، البرامج الاستكشافية، عادة تضم، عدداً محدوداً من دليل الإرشادات.
  - يمكن أن يعطى التصميم أولوية متدرجة للعنصر: مسئولية الإدارة (٤).

والعنصر: الأفراد (١٨)، والعنصر: مبادئ نظام الجودة (٥).

٤ - يمكن التوسع في العملية، في الوقت وبالطريقة المناسبة.

٥ - راجع دليل تعليمات وحقائق جائزة بالدريديج، واختر منها ما سوف يدعم الاهداف الاستكشافية لنظام إدارة الموقع. أنشئ استمارة جمع بيانات (أو عدة استمارات) للبنود المختارة، أو المطبقة بالفعل. توسع في العملية في الوقت وبالطريقة المناسبة.

٦ - جمع الشكل التمهيدى لدليل الجودة الرئيسى.

٧ - ورج نسخ من هذه المسودة على أعضاء الإدارة العليا وفرق وجماعات العمل المشاركة.

٨ - اعمل الترتيبات اللازمة لكي يمكن استيفاء استمارات جمع البيانات كما جاءت في البنود (٣، ٤، ٥)، واطلب من فرق وجماعات العمل المكلفة بهذه المهمة إعادتها للمراجعة.

٩ - استمر في تكرار العملية إلى أن يتم الانتهاء من العدد المناسب من بنود الدليل.

١٠ - ورج دليل الجودة الرئيسى للاستخدام، مع إعطاء نسخ للفرق والجماعات المسئولة عن نشر إدارة الجودة الشاملة TQ Management، ومقاييس الجودة الشاملة TQ Metrics تعتمد عملية التطبيق الفعلى للنظام (من، كيف، ولماذا) على ثلاثية الجودة الشاملة Traid كما جاءت في الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة (الإرشاد العام للعملية)، مقاييس الجودة الشامل (آلية تسجيل الأفكار والقياسات)، واجتماعات الجودة الشاملة (أدوات إدارة تداخلات فرق وجماعات العمل).

سوف تساعدك الأسئلة العشرة التالية على تقييم تطبيق منهج دليل الجودة الرئيسى في منطمتك.

١ - من سوف يكون مسئولاً عن تصميمه، تقديمه، وصيانته؟

٢ - كم عدد الوجبات والمستويات التنظيمية التى سوف تحتاج أو تريد الدليل؟

٣ - كيف يمكن أن تختلف أدلة الجودة فى المستويات الأدنى عنها فى المستويات الأعلى؟

٤ - ما هو الوقت الملائم لتقديم مفهوم دليل الجودة؟

٥ - هل يوجد ما يشبه الدليل الآن فى المنظمة؟ هل كان هناك قبل ذلك؟ كيف تكون أو كانت ردود الفعل من الشبيهه القائم؟ ما الذى يمكن تعلمه من ذلك وكيف يطبق؟

٦ - كيف يمكن إدارة التغييرات الثقافة بطريقة جيدة؟

٧ - هل إنتاج نسخة استكشافية من الدليل مهمة الفريق المتوقع، أو نشاط جماعة تنظيمية معينة؟

٨ - كيف يمكن أن يستخدم دليل الجودة لتحسين الإنتاجية؟ من الذى سوف يحدد المستويات المستهدفة للأداء، عن طريق متابعة كل عنصر؟

٩ - كيف يمكن استخدام الدليل للتحكيم بين الاختلاف فى الرأى أو الأولويات، وفى تخصيص موارد المنظمة على الوحدات والمستويات التنظيمية؟

١٠ - كيف يمكن إجراء التعديلات التى يحتاجها شكل الدليل المقترح لكى يناسب موقفك وتستطيع توظيف المزيد من بنود ومجالات الثلاثية؟

## قياسات الجودة الشاملة

تم وصف قياسات الجودة الشاملة مع غيرها من مكونات ثلاثية TQ فى الفصل التاسع. سوف يوفر لك هذا الفصل الخطوط العريضة عن كامل المحتوى، والوصف عن الاستخدام المرجو داخل النظام. يتناول دليل الجودة الجزء الخاص بقياسات الجودة الشاملة باعتباره آلية تحقيق أهداف نظام إدارة الجودة QMS ، وكذلك مبادرات علامات التميز التى تصدى لها المنظمة.

### علامات التميز: استخدام التوثيق للمقارنة

علامات التميز Benchmarking هى المقارنة المنتظمة بين أداء المنظمة، وبين غيرها من المنظمات ذات مستويات الأداء المحترمة أو العالمية. تستخدم هذه المقارنة لوضع أهداف التحسين، وتحريك جهود المشاركة فى هذه العملية التحسينية تعتبر علامات التميز فن تحويل التغيير إلى علم، والتوثيق فى أفضل صوره أساس فعالية علامات التميز.

### أهداف علامات التميز

- ١ - تسرع عملية إحداث التغيير ، وفهم مضامين مبادرات التغيير.
- ٢ - وضع استراتيجيات بديلة.
- ٣ - وضع أهداف تحسين واقعية، تمثل الفجوة بين الممارسات الداخلية والخارجية. مقياس للرجوع إليه.
- ٤ - تحقيق كل من الإقدام، والتحسين المستمر فى المنتجات، الخدمات، والعمليات.
- ٥ - تحديد كل ما يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء.
- ٦ - الوصول إلى ترقية هدف رضاء العميل والميزة التنافسية.
- ٧ - توظيف عملية تحسينات العمل وأحسن ممارسات المنظمات التى يتم جمعها لصالح التميز فى الأداء.

يمكن لموضوع علامات التميز أن يتسع نطاقا وتعقيدا. لا ينبغي أن تلتهم جهوده الأولوية كل اهتمامات المنظمة. لكي تشعر بالإرتياح مع عملية علامات التميز استخدم بنود مختارة من دليل الجودة. على سبيل المثال، استخدم بند تعليم وتدريب العامل في معيار تنمية وإدارة الموارد البشرية، الوارد بين معايير بالدريديج.

يعتبر هذا من الحكمة الإدارية المهمة، ويسهل نسيها معالجته. تذكر أن علامات التميز يمكن أن تكون داخلية أو خارجية. إذا كانت موجودة داخليا. استخدمها أولا للحصول على الخبرة.

فيما يلي مقارنة مثيرة، قدمتها جمعية إدارة الموارد البشرية، في مؤتمرها القومي في عام ١٩٩٢، توضح هذه الدراسة أن شركتين أظهرتا كيف يمكن لعلامات التميز أن تلقى الضوء على فرص التحسين، وتخفف على الأداء المتميز:

تويوتا: Toyota	فورد: Ford	مجالات النشاط
٢٥	٤٩٠	وكلاء الشراء
٧	٤٩٢	منسقى المواد
٢	١٤	أيام الجرد
١٦	٤٠	عدد العاملين / لكل سيارة
٤٥	١٣٠	العيوب لكل (١٠٠٠) وحدة

بالرغم من أن هناك علامات تميز على مستويات المنظمة أو القسم، ركزت المقارنة على بيانات قياس المنتجات والخدمات أنظر الشكل (٢ - ٦). فلإن أكثر المقارنات فعالية أجريت على مستوى عملية العمل (انظر الشكل (٣ - ٦). على هذا المستوى التفصيلي حيث يتم تناول تدفق العمل، وأشكال التدفق، فمن الممكن أن نجد أكثر من شريك للمقارنة (حيث أن الكثير من العمليات المدعومة تغطي أساساً معظم الأنشطة، داخل، وأحيانا عبر الصناعات المختلفة) وأن من له حق التصرف في العملية وأعضاء العملية، يمكنهم عادة أن يروا مباشرة ما يمكن

عمله لتحسين، بل ربما للتفوق على التحديات أو أمثلة من المستوى العالمى التى لم تكتشف بعد.

لا يمكن أن يبدأ تطبيق منهج علامات التميز الأساسى فى عمليات عمل المنظمة ما لم يتم تطوير توصيف عملياتها، خرائط تدفق العمل بها، وأيضا قياساتها. على مستوى العملية نجد أنه من النادر، إن لم يكن منعدا أن نظام المحاسبة المالية لديه علامات تميز عن الإنتاجية. الجودة، والتوقيت. يصدق ذلك على الكثير فى مجال الأنشطة الاستشارية خطط، إفعل، راجع، إعمل.

تقدم فيما يلى خطوات علامات التميز، تم تنظيمها باستخدام المنهج المشهور خطط، افعل، راجع، إعمل.

#### × خطط: Plan

١ - اختر عملية، منتج، أو خدمة (من دليل الجودة).

٢ - حدد جهات علامات التميز المحتملة. (أو الشركاء).

٣ - احصل على تعاون هذه الجهات فى المشاركة.

٤ - اختر من يمثلك وأعضاء فريقك.

٥ - حلل تدفق وقياسات العملية (التغيير).

٦ - حدد المدخلات والمخرجات.

٧ - وثق النشاط.

٨ - اختر الأبعاد لعلامات التميز.

٩ - حدد متطلبات جمع البيانات.

١٠ - جهز استمارة استقصاء تمهيدية.

#### × إفعل: Do

١١ - اجمع البيانات الداخلية.

- ١٢ - أجر أي بحوث مناسبة .
- ١٣ - خطط نشاط جمع البيانات .
- ١٤ - ضع دليل إرشادات للمقابل/ المسح .
- ١٥ - اجمع البيانات التمهيدية .
- ١٦ - ابدأ بزيارة الموقع ، جمع بيانات الجهات\* .
- ١٧ - إجمع البيانات
- ١٨ - إجعل الأداء عاديا .
- ١٩ - قارن الأداء الحالي بعلامة تميز
- ٢٠ - حدد الفجوات والأسباب الجذرية
- ٢١ - سجل أحسن ممارسات شريك التميز .
- ٢٢ - حدد ما يساعد على تحسين الأداء .
- ٢٣ - يتم إمكانية تكيف التعليم مع منظمتك .
- ٢٤ - ضع مبادرات التحسين المطلوبة ، وحدد الوقت ووفر المصادر .
- ٢٥ - ضع الأهداف لسد ومقابلة أو تخطى الفجوة .
- ٢٦ - قيم المؤشرات الضمنية الدائمة الخضرة .

شكل رقم ٢-٦

علامات تميز المنتج / الخدمة

المعلومات الخلفية	
التاريخ	
اسم الشركة / القسم	المصدر
الاتصال مع من؟	وظيفته
تليفونه	عنوانه
* الصناعة	نفس الصناعة
لها ارتباط	قاعدة بيانات
كيف/ وبأى كفاءات	الحصول على قائد أو قيادة
آخرين	
تاريخ التبايلة (تليفون / زيارة).	
المشاركون	
الالتزامات المتبادلة	
* الوظيفة (أو الوظائف) المشاركة، كلمة أو مصطلح للبحث	
مرجع دليل الجودة (أيزو 9004).	
الهدف/ المستهدف ١	
المستهدف ٢	
المستهدف ٣	
كرر قسم البيانات التالية لكل مستهدف	
/	/



علامة التميز	أداؤنا الحالي	
_____	_____	النظام
_____	_____	التقييم
_____	_____	بيانات الرقابة الإحصائية
_____	_____	الوقاية/ المنع
_____	_____	الكل / الأجزاء
_____	_____	<b>النتائج</b>
_____	_____	مستويات الجودة / الأداء
_____	_____	معدل تحسين الجودة / الأداء
_____	_____	اتساع تحسين الجودة / الأداء
_____	_____	التحسين المتواصل
_____	_____	التحسينات المشتقة من الجودة
_____	_____	المؤشرات الضمنية للمستوى العالمي
		<b>الملخص</b>
		الاختلافات / الفجوات البارزة
	٢	١
	٤	٣
	٦	٥
		- الأعمال المطلوبة / التواريخ النهائية استجابة للمقارنات (بحسب الأولوية).
/	/	١
/	/	٢

- جدول اجتماعات جماعة أو فريق العمل

١ / /

٢ / /

٣ / /

- مشاركة المعلومات مع وظائف / ومواقع أخرى.

- ما يفيد ضمينا دليل الجودة (بالقسم / الصفحة).

أشكرك لقد أرسلت بتاريخ / /

التاريخ الذي صدرت إلى الإدارة المعنية بعلامات التميز / /

## شكل رقم (٦-٢)

### علامات تمييز العملية

[لاحظ أن الكثير من المعلومات الديمغرافية / البيانات الداخلية / ومعلومات المتابعة الواردة في هذا الشكل (٣ - ٦)، يمكن توظيفها لخدمة أغراض علامات التمييز وغيرها].

- اسم العملية:

- وصف العمية (في حدود (٥٠) كلمة).

- لقب الوظيفة / اسم المسئول (أو المسئولين) عن العملية.

- بعض المشاركين الآخرين (بعض الوقت).

- خريطة تدفق العملية (ارفق خريطة).

• عد الموافقات

• عدد المناولات في العملية

- نقطة البداية المحددة.

- نقطة النهاية المحددة.

- مخرجات العملية القابلة للتسليم.

• قياسات العملية استخدامها المؤشرات المحددة العدد

- إنتاجية العامل

- إنتاجية رأس المال

- معدل الأخطاء الداخلية

- ردود فعل العميل للعملية

- رضاه عميل العملية
- دورة الوقت
- استخدامها
- المؤشرات المحددة
- العدد
- التسليم فى الوقت المحدد.
- استغلال الموارد.
- الابتكارية / التجديد
- أخرى
- الانتشار
- هل تستخدم هذه الطريقة فى كل أرجاء المنظمة؟
- إذا لم تكن كذلك فأين تستخدم (إذا كان لها استخدام)؟
- أين تستخدم بطريقة مختلفة؟
- ما وجه هنا الاختلاف؟

٢٧ - غير مساعدات التحسين لتناسب ثقافة وموقف منظمتك .

٢٨ - إحصل على تدعيم للتحسين .

٢٩ - ضع خطة تنفيذية (أو خطط).

٣٠ - خصص الموارد .

٣١ - طبق التحينات

٣٢ - راقب وقيم التقدم .

٣٣ - حدد فرص علامات التميز المتكررة أو الإضافية .

٣٤ - أعد معايرة علامات التميز .

توجد هفوات وسقطات فى كل نشاط، وعلامات التميز ليست مستثناة. هنا بعض المواقف القليلة التى يمكنك تفاديها.

• لا وجود لعلامات التميز بالمرّة .

• عدم إدخال بند توقعات وحدات منظمتك أو شركات التميز فى الدراسة .

• وجود أعضاء فى فرق العمل غير مستعدين لبذل الجهود الكبيرة .

• لا يوجد من لهم حق التصرف (Owners) فى العملية / المنتج / أو الخدمة .

• عدم اتباع إجراء منظم ومنتج (فوضى فى الإعداد).

• عدم التأكد مبكراً بأن الشركات المتوقع مشاركتها فى علامات التميز مؤهلة كاملاً للنشاط .

• اختيار مجالات نشاط لاختبارها ليست ذات قيمة أو محدودة القيمة وليس موضع اهتمام الإدارة .

• لا تتوفر توقعات واقعية بالنسبة للوقت والموارد الأخرى التى تحتاجها العملية .  
أو طول الفترة اللازمة للوصول إلى نتائج .

• ليس هناك استعداد لقبول فكرة «نحن مختلفون»، وليس هناك نقاش حول

• الفشل فى إدراك الحاجة إلى الاستمرار فى علامات التميز أو إعادة معايرتها .  
**بعض الأشياء التي يجب أن تفكر فيها عندما تشرع فى رحلتك إلى علامات التميز .**

- ما القيمة التي سوف تجنيها من عملية علامات التميز؟
- هل المجالات المختارة هي التي سوف تخضع فقط لعلامات التميز؟ أى المجالات؟ وبأى ترتيب؟
- كيف يمكن أن تبدأ بداية طيبة؟ هل يتطلب هذا وجود فريق عمل خاص محتمل؟

- من الذي سوف تختاره ليكون مندوب علامات تميز لدى الشركات الأخرى؟
- ما فرص وجود علامات تميز فى الداخل؟ هل توجد أقسام أخرى لديها مجالات عالية التفوق فى الأداء؟ ماذا عن الاندماجات Affiliates داخل منظمتك؟
- من أين يأتي تمويل عملية علامات التميز؟ وكم يصل حجم المشاركة؟

### **تدعيم علامات التميز**

لقد أنشأ المركز الأمريكى للإنتاجية والجودة

The American Productivity and Quality Center ، فى «هوستون» ما يطلق عليه مبنى مقاصدة علامات التميز .

### **أهداف مبنى مقاصدة علامات التميز:**

#### **Benchmarking Cleaninghouse Objectives**

- ١ - ترقية، تسهيل، وتحسين علامات التميز كعلم .
- ٢ - تحسين الإنتاجية والجودة فى كل المنظمات على مستوى العالم .
- ٣ - توفير مصدر مركزى للمعلومات يستخدم فى عملية علامات التميز .

- ٤ - توفير أشكال، قوالب، وبروتوكولات نمطية للتعامل أخذاً وعطاء.
  - ٥ - ربط العمليات المتناظرة على مستوى الصناعات.
  - ٦ - إنشاء شبكة اتصال بين الأعضاء.
  - ٧ - خلق ممارسات متميزة، وقواعد بيانات فى أدب الإدارة، تعظيم استخدام الإلكترونيات.
  - ٨ - نشر المواد التدريبية الخاصة «إعملها بنفسك»  
How to
  - ٩ - جعل علامات التميز أسهل، أسرع، أرخص.
  - ١٠ - القيام بدراسات عبر الصناعات، قطاعات الأعمال، والحدود الدولية.
  - ١١ - استخلاص وتأهيل الشركات المشاركة.
  - ١٢ - عقد ورش عمل وندوات تدريبية، وإقامة مؤتمرات، وجماعات الاهتمام.
- هذا إسهام يدعو للتقدير والإعجاب. الجهود الزائدة وغير المنتجة مكلفة ومضیعة للوقت، كما أن إقامة شبكات اتصال مع الشركات المتعاونة، فیها صعوبة فى إيجادها والمحافظة علیها. یرکز المركز الأمريكى على علامات التميز كعملية شاملة، والتى عادة یتم تخطیها، مقارنة بعلامات التميز فى الصناعة. یعطى المركز اهتماما أكبر بجمع توصیف عن العملية، بدلاً من الحصول على مقایس ومؤشرات، والتى توجد مبالغة فى استخدامها، كما أنه كثيراً ما یتم تجزئتها عند المقارنة.