

الفصل السابع عشر

إدارة الجودة الشاملة في الفنادق

لا شك بأن الجودة في صناعة الضيافة تعد موضوعاً هاماً حيث تستخدم المنشآت التجارية هذه الكلمة في حملاتها الإعلانية والترويجية الموجهة إلى زبائنها، كما تستخدم الكلمة في كتيبات معايير الأداء التي غالباً ما توجه إلى العاملين .

تعريف الجودة: بأنها مجموعة الصفات والخصائص التي تلبى احتياجات المستهلكين.

تعريف إدارة الجودة الشاملة: بأنه مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة ، ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا العميل، وتحقيق منافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.

وبذلك نرى بأن مصطلح إدارة الجودة الشاملة يتضمن ثلاثة عناصر هي:

- الإدارة: أي أسلوب العمل وفنه والمراقبة والتخطيط والتوجيه... الخ.
- الجودة: درجة امتياز السلعة أو الخدمة.
- الشاملة: أي المفهوم الكلي وليس الجزئي.

وعليه يمكننا القول إن إدارة الجودة الشاملة هي فن إدارة الكل لتحقيق الامتياز.

- والمفهوم الحديث للجودة: هو الملائمة للغرض وقد تغير تقييم الجودة من قبل الموظف.

ولا يرغب أصحاب الفنادق أن يزودوا الفندق بالأفضل ولكن الأفضل هو ما يستطيع الزبون أن يشتريه بنقوده وبهذا لا تكون الجودة مشكلة

تكنولوجية ولكن تكون سلوكية أيضاً، فيجب على مدير الفندق أن يكون مدركاً لمواقف الزبائن وتوقعاتهم، وذلك من أجل أن يكون قادراً على تويح "الجودة".

وتعريف الجودة الذي أن نتبناه من وجهة نظرنا هو ذلك الذين صدر عن المعهد البريطاني للمعايير والذي يقول: "هي الصفات والمميزات المتكاملة لمنتج ما أو الخدمة المعينة التي تكون لها القدرة على إشباع الرغبات والحاجات الظاهرة والضمنية".

"The totality of features and characteristics of a product service that bear on its ability satisfy a stated or implied need".

أسباب الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة:

هناك مجموعة من الأسباب التي أدت في الآونة الأخيرة إلى تزايد الاهتمام بموضوع الجودة من أهمها:

- المنافسة العالمية ومحاولات غزو الأسواق الخارجية نتيجة لتحرير التجارة الدولية، وبالتالي محاولة بعض المشروعات الصمود، واخرى تحقيق أرباح إضافية ممن خلال التفوق على المنافسين عن طريق إشباع رغبات العميل.
- اهتمام الدول بحصول مواطنيها على أجود السلع والخدمات.
- الرغبة في الاستفادة من إنجازات العلم والتكنولوجيا المتسارعة.

إدراك الزبون للجودة في الفنادق:

تعود أهمية الجودة في صناعة الفنادق إلى عدة أسباب بعضها أزلياً والآخر يعود إلى الاتجاهات الحديثة.

هذا وقد ازدادت حركة انتقال السياح في العام خلال السنوات الأخيرة بشكل واسع من مكان إلى آخر أكثر من ذي قبل بسبب الرحلات الجماعية الشاملة (Package Tour) وتوفر وسائل النقل المغرية والخدمات التكميلية المتنوعة.

إن هذا الاتجاه الحديث قد أجبر المنشآت الفندقية نفسها أن توقعات الجودة العالية بين الزبائن عن طريق استخدام مفهوم الجودة على أنها أداة أو وسيلة تسويق كما عرفت سابقاً، وتتجاوب الصناعة الفندقية للتغيرات في الاعتناء بالجودة المدركة "Perceived Quality" تكون أقل علامة من صناعات الخدمة الأخرى الذي تكون خطوة التغيير أسرع بكثير وهذا يؤدي إلى عدة عوامل:

- يتطلب التغيير في "منتج" الفندق الحاجة إلى استثمار رأسمال جوهري.
- قد يمنع مقياس الزمن المستغرق في تصليح وتحسين وصيانة العقارات والتزود عن طريق عوائق وقيود الكساد أو عدم الزواج.
تتكون الحصة الكبرى من تسويق الفندق من الطلب المباشر الذي يكون فيه الحجز للإقامة الذي يكون قد عمل نيابة عن المستخدم الداخلي عن طريق القسم الثالث سواءً أكان وكيل سفر أو عمل متعاون مع فنادق أخرى.
وتتقارن بشكل منخفض نسبياً تردد شراء إيواء "إقامة" الفندق بالنسبة لتناول الطعام ونتيجة لهذا فإن الزبائن يأخذون بعض الوقت للتأثير على الجودة المزودة.

وتقيد بشكل مادي تجاوب مديري الفنادق عن طريق هيكل الفندق نفسه / فإنه من الصعب أن تقدم اقتراحات تعرض الفنادق المعيارية الحديثة التي بينت في عصر مبكر والتي تكون فيه الغرف أكبر بشكل نموذجي من غرف الفندق الحديث وأيضاً ربما تكون الحمامات غير مجاورة لكل غرفة.
ربما لا يجد الفندق سهولة في تزويد الفرد بتقنية مناسبة أو مهارات اجتماعية سببها نقص العمل أو المهارات المطلوبة من قبل الجهات المختصة بالقطاع السياحي في البلد المعنى.

حتى لو كان من الممكن تغيير البيئة المادية بسرعة فإن المنظمات الفندقية تكون مقيدة من قبل ثقافتها الخاصة بها التي ليس من الضروري

تزويد مستوى الدعم الذي يتطلب خدمة الجودة العالية مثل القيود الثقافية التي تخلق الاستقطاب ومشاكل هيئة المبيعات الإجمالية. وتكون المرحلة الأولى في إدارة الجودة ان تحدد مستوى الجودة الذي سوف يدعم العلامة التجارية.

وقد ميّز كل من Berry, Zeithaml, Parasuraman عشرة محددات لجودة الخدمة التي يعتقدون أنها تطبق على كل الخدمات، ونحن نتفق على ان هناك بعض الفائدة في استيعاب الكثير من مواقف الزبون إزاء الخدمة الفندقية، وهذه المحددات هي :

١- الاعتمادية: Reliability

أي التوافق " الثبات في كفاءة الإدارة والاستقلالية فلا يكون هناك أخطاء أو تاخير.

٢- الاستجابة: Responsiveness

٣- الجدارة: Competence

أي المعرفة والمهارة في قدرة على الاتصال مع الأفراد .

٤- مدى الوصول أو الحصول على الخدمة : Access

هل الخدمة الفندقية متوفرة في المكان والزمان للذين هما يريدان الزبون في الفندق.

٥- المجاملة / الملائمة : Courtesy

أي التهذيب، المودة، الاحترام، الإتّكيت، احترام مقدمي الخدمة.

٦- الاتصال : Communcation

تبليغ الزبائن والاستماع إليهم.

٧- المصداقية: Credibility

أي الأمانة، الصدق، الثقة.

٨- الأمان: Security

أي التحرر من الخطر والشك والمخافة.

٩- العلاقة الحميمة : Rapport

أي استيعاب أو إدراك الحاجات الفردية للمستهلك.

١٠- المظهر الخارجي: Appearance

أي المستلزمات المادية للخدمة والتجهيز الفردي والتسهيلات الأخرى.

وفي المجال الفندقى يكون هناك ميل للتركيز على هذه الجوانب

للعملية التي بواسطتها يمكن قياس ما يفضله الزبون وتكون المشكلة

الرئيسية التي تواجه مدير الفندق هي معرفة ما يريده الزبون من الفندق.

المدخل لإدارة الجودة في الفنادق:

تكمن المشكلة الأساسية التي تواجه مدراء الفنادق في الطبيعة الثابتة

لتجربة "الإيواء" حيث أن مفهوم "تجربة الوجبة" ناقشها كامبل سمث

لأكثر من ٢٠ سنة.

وتجربة الوجبة تكون أكثر مرونة ومكتسبة "مستمدة" من التفاعل بين

المستهلك والعامل في الفندق، وتكون لتجربة الإيواء التامة أو الصافية. فرص

محدودة للمستهلك والاتصال الإدارى، وهذا يحدث بشكل أساسى عندما

يسجل اسم الزبون أو عندما يقوم بدفع الحساب ومغادرة الفندق (Checks out).

ويكون وجود المقيمين في الفندق الذين ينامون فيه بدون استخدام

التسهيلات / الخدمات الأخرى للفندق أو استخدموها بشكل وفي الحقيقة

تكون تجربة الإيواء ليست تامة أو صافية ولكن تتضمن أشياء أخرى مثل

تناول الغذاء في المطعم والشرب في الكافتيريا والاسترخاء في غرفة

الاستراحة والسباحة في البركة وغيرها ونستطيع تفسير هذين البعدين على

مخطط لكي نستطيع تميز المفاهيم لجودة أداة الفندق ويكون البعد الأول

في الجوانب المحسوسة وغير المحسوسة للتجربة والبعد الثاني يكون في نوع الاتصال بالإدارة (الاتصال الاجتماعي) والاتصال المادي ويكون الانطباع الموضح في الشكل رقم (١) عبارة عن أن كل ربع يكون متساوي في الأهمية وكن هذه ليست القضية . حيث أن من الصعب قياس الأهمية النسبية لهذه المربعات الأربعة التي أشارت إليها دراسات :

(Nightingale, Berry, Zethaml, Parasuraman)

الشكل رقم (١) مصفوفة وجودة الإدارة للعمليات الفندقية

الاتصال Contact

		Social	Material
الظواهر	اللمس (المنتج)	الجو المؤثرات الجمالية الراحة	المنتج التسهيلات المعلومة
	غير اللمس (الخدمة)	الحرارة الصدافة الرعاية الخدمة	الأفعال العملية الكلمة المنطوقة

المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الفنادق :

إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية هدفها الأساسي زيادة رضا العميل (السائح) وسعادته من خلال تحقيق التميز الدائم في العمل من خلال التركيز على التحسن المستمر، لذلك فإن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة يجب أن تتمثل في الآتي:

- ١ - التركيز على العميل الداخلي والخارجي.
- ٢ - التحسن المستمر في الجودة من قبل كل العاملين.
- ٣ - ضمان استمرارية التحسينات التي يولدها العاملون، وذلك عن طريق إدخالها في منظومة توكيد الجودة.
- ٤ - الجودة مسؤولية جماعية.
- ٥ - الجودة تتعلق بجميع أنشطة المنظمة.
- ٦ - رضا العاملين ومشاركتهم شرط أساسي.
- ٧ - ضرورة استخدام المدخل العلمي لاتخاذ القرار وحل المشكلات.
- ٨ - التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج.
- ٩ - الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- ١٠ - وحدة الهدف المتمثل في رضا العميل وسعادته.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق :

- تتمثل أهم فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق بالآتي :
- زيادة رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
 - زيادة الأرباح والإنتاجية والحصة السوقية.
 - زيادة المبيعات.
 - تخفيض شكاوي العملاء.
 - تخفيض تكلفة العمليات الصناعية والخدمية والإدارية.
 - تخفيض زمن دورة الإنتاج.
 - تخفيض العيوب بحيث تصبح نسبتها صفراً.
 - زيادة العائد على الاستثمار وزيادة كفاءة العمل.
 - عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق :
 - عدم معرفة المنظمات للمعنى الدقيق للجودة وكيفية قياسها.

- مقاومة التغيير في السلوك / العادات / وفي العلاقات.
- عدم الاقتناع بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- الحماس من دون أن يرافقه ويسانده الدعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم فعالية المشاركة على كافة المستويات.
- عدم فعالية نظم الاتصالات والمعلومات.
- مقاومة أفراد الإدارة العليا لتعليم أنفسهم وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة.
- عدم سلامة نظام المكافآت المتبع في المنظمات، إذ تتم المكافآت على أساس فردي وليس على أساس جماعي.
- تحسين الجودة وخفض تكلفة الجودة .

تقسم تكاليف الجودة إلى الآتي:

- التكلفة الأساسية (EC) Essential Cost :
- هي تكلفة الحصول على الأداء المطلوب بالشكل الصحيح في التوقيت الصحيح من المرة الأولى في كل مرة "Cost of Doing it Right, On Time, First Time, Every Time" وهي تكلفة لا بد من تحملها، إلا أنه سوف توجد في الواقع العملي انحرافات في الأداء الخارج من المنظومة عن المعيار المحدد له، وسوف تولد هذه الانحرافات تكاليف تعرف بتكاليف عدم المطابقة.
- تكلفة عدم المطابقة CONC (تكاليف الفشل الداخلي + تكاليف الفشل الخارجي).

تشمل هذه التكاليف بنوداً عديدة مثل: العادم، الوقت الضائع، مرتجعات المبيعات، المخزون الزائد عن الحاجة، الصيانة العلاجية، إعادة التشغيل، الفاقد في استخدام المواد، تأخير التسليم، التنازلات في الأسعار للمنتجات غير المطابقة، وقد تصل نسبة هذه التكلفة من قيمة المبيعات إلى 30% للشركات الصناعية و50% لشركات الخدمات، ومن المنطقي أن تعمل الإدارة جاهدة على تفادي تكلفة عدم المطابقة، فهي تكلفة يجب أن لا توجد أصلاً.

ولتفادي زيادة الانحرافات في تكلفة عدم المطابقة، تتم عمليات رقابية، سواء بالرقابة التصحيحية Corrective Control عند حدوثها، أو بالرقابة الوقائية Preventive Control للوقاية ضد حدوثها أصلاً، وتعرف التكاليف الناجمة عن هذه العمليات الرقابية بتكاليف المطابقة.

- **تكلفة المطابقة COC (تكاليف الوقاية + تكاليف التقويم)**

تشمل هذه التكاليف بنوداً عديدة، فبالنسبة لتكلفة المطابقة بالرقابة التصحيحية، فإنها تشمل بنوداً مثل: الفحص والإختبار للخامات والعمليات أثناء التشغيل والمنتج التام، معايرة معدات الفحص والإختبار، أما بالنسبة لتكلفة المطابقة بالرقابة الوقائية، فإنها تشمل بنوداً مثل: تخطيط الجودة، تخطيط العمليات، مراقبة العمليات، تقييم الجودة للموردين، التدريب والتوعية، واستناداً إلى ذلك تعتبر تكلفة المطابقة تكلفة ضرورية لخفض تكلفة عدم المطابقة.

وبالتالي يمكن النظر إلى تكاليف التشغيل Operating Costs (OC) في

أي منشأة من منظور الجودة بالعلاقة الآتية:

$$\text{Operating Costs (OC)} = \text{EC} + \text{COC} + \text{CONC}$$

تكاليف التشغيل = التكلفة الأساسية + تكلفة المطابقة + تكلفة عدم المطابقة

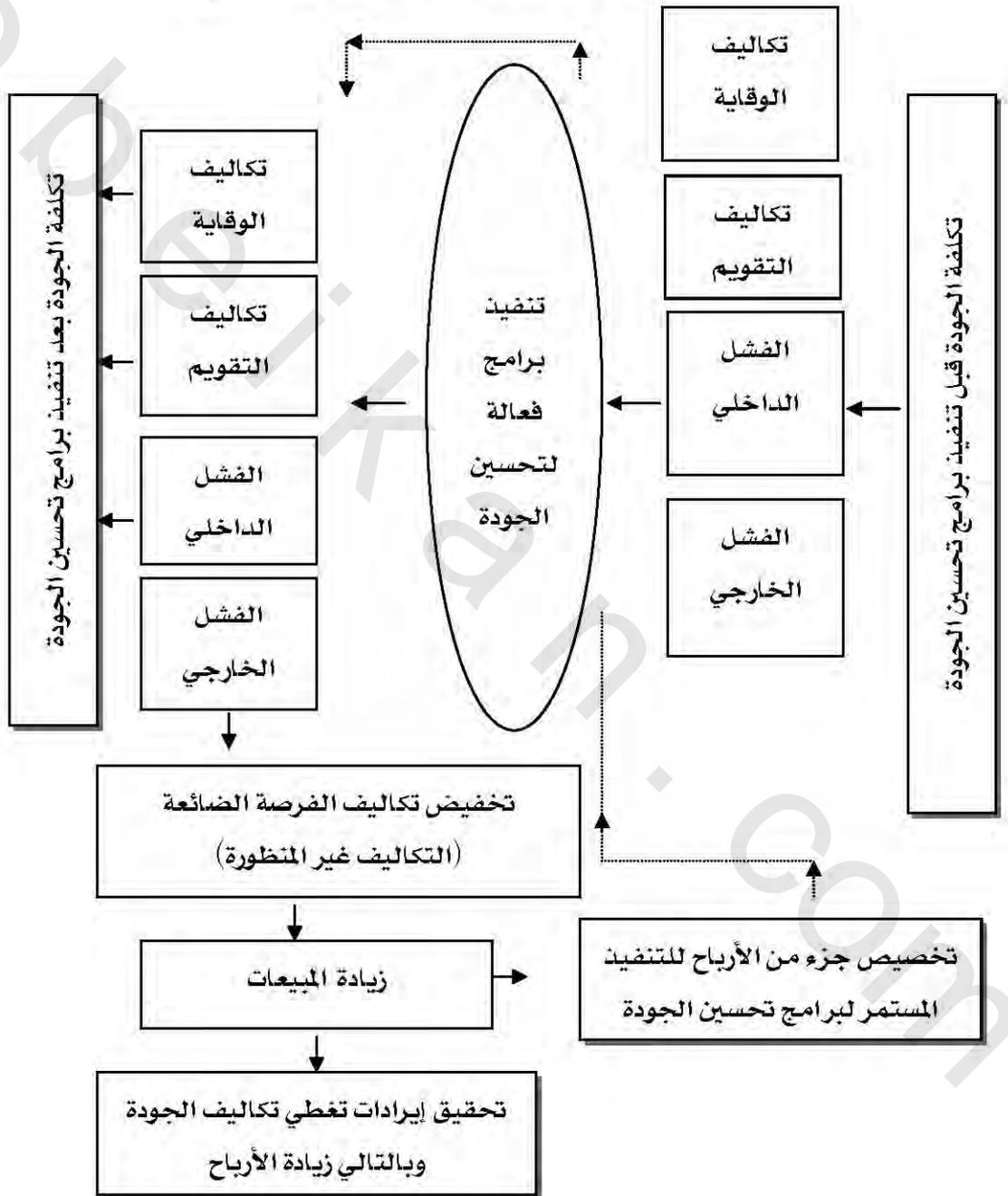
ولا يمكن تخفيض التكلفة الأساسية من خلال مراقبة تكلفة عدم المطابقة لأنها تكلفة مرجعية Reference Costs إلا أنه يمكن تخفيضها عن طريق إعادة التصميم Redesign وإعادة الهندسة Reengineering وبالتالي يمكن إعادة صياغة معادلة تكاليف التشغيل Operating Costs لتصبح معادلة تكلفة الجودة Cost of Quality بعد استبعاد التكلفة الأساسية كالتالي:

$$\text{Cost of Quality (COQ)} = \text{COC} + \text{CONC}$$

تكلفة الجودة = تكلفة المطابقة + تكلفة عدم المطابقة

ويوضح الشكل الآتي العلاقة بين تحسين الجودة وخفض تكلفة الجودة وزيادة الأرباح.

((العلاقة بين تحسين الجودة وخفض تكلفة الجودة وزيادة الأرباح))



ويتضح من الشكل السابق الآتي:

- ارتفاع التكلفة الكلية للجودة وخاصة ارتفاع تكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي مقارنة بتكاليف الوقاية وتكاليف التقييم قبل تطبيق برامج تحسين الجودة الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الفرصة الضائعة أو ارتفاع التكاليف غير المنظورة، وهي تكلفة تنتج عن فرص البيع الضائعة نتيجة عدم مقابلة المنتجات لمتطلبات العملاء الأمر الذي يؤثر سلباً على رضاهم وبالتالي تحولهم إلى الشركات المنافسة، وبالتالي هذا يؤثر سلباً على نتائج أعمال الشركة.

- يؤدي تطبيق برامج فعالة لتحسين الجودة إلى تخفيض التكلفة الكلية للجودة عن طريق زيادة الاستثمار في أنشطة الوقاية والتقييم وبالتالي يتم تخفيض تكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض تكلفة الفرصة الضائعة عن طريق إنتاج منتجات تقابل متطلبات العملاء وتحقق رضاهم الأمر الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح التي تفوق بكثير المبالغ المنفقة على أنشطة الوقاية والتقييم، وبالتالي يمكن النظر إلى تكاليف الجودة على أنها استثمار له عائد.

- يتم تخصيص جزء من هذه الأرباح لتطوير وإعادة تنفيذ برامج تحسين الجودة بشكل مستمر بهدف التخفيض المستمر في التكلفة الكلية للجودة عن طريق زيادة الاستثمار في الأنشطة الوقائية بهدف تحقيق منتجات بعيوب صفرية.

سلسلة الأيزو 9000 إصدار عام 2000

تتكون سلسلة الأيزو 9000 إصدار عام 2000 من المواصفات الآتية:

- أيزو 9001 : متطلبات نظم إدارة الجودة

Quality management systems — Requirements.

وقد حلت هذه المواصفة المعدلة محل مواصفات الأيزو الثلاث إصدار عام 1994:

أيزو 9001: نموذج لتوكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب، وخدمة ما بعد البيع.
أيزو 9002: نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج، التركيب، وخدمة ما بعد البيع.
أيزو 9003: نموذج لتوكيد الجودة في الاختبار والفحص النهائي.

- أيزو 9004 : إرشادات لتحسين أداء نظم إدارة الجودة.

Quality management systems – Guidelines for performance improvement.

وقد حلت هذه المواصفة محل مواصفة الأيزو 9004 إصدار عام 1994 والتي كانت تهدف لتقديم مجموعة إرشادات تساعد في تطبيق عناصر نظام الجودة.

- أيزو 9000 : مصطلحات نظم إدارة الجودة.

Quality management systems — Fundamentals and Vocabulary.

وقد حلت هذه المواصفة محل مواصفة الأيزو 8402 إصدار عام 1994

أيزو 8402: 1994 قاموس بمصطلحات إدارة الجودة وتوكيد الجودة.

مبادئ إدارة الجودة المرتكز عليها الأيزو 9004 إصدار عام 2000

يرتكز الأيزو 9004 إصدار عام 2000 على مبادئ إدارة الجودة الثمانية الآتية:

- التركيز على العميل Customer focus

يجب أن تفهم المنظمة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، ويجب أن تقابل متطلبات العملاء وتسعى جاهدة لتجاوز توقعاتهم.

- القيادة Leadership

يجب أن توفر القيادة بيئة عمل تمكن الأفراد في أن يصبحوا مشاركين بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.

- مشاركة الأفراد Involvement of people

يعتبر الأفراد هم جوهر عمل المنظمة، وتمكن مشاركتهم الكاملة من استخدام قدراتهم لصالح تحقيق أهداف المنظمة.

- مدخل العملية Process approach

تتحقق النتائج المرجوة بكفاءة عندما تدار أنشطة وموارد المنظمة على أساس العملية.

- مدخل النظام

يساهم تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة كنظام في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

- التحسين المستمر Continual improvement

يجب أن يتمثل الهدف الدائم للمنظمة بتحسين أداء المنظمة الكلي بشكل مستمر.

- المدخل الواقعي لاتخاذ القرار

Factual approach to decision making

تتحقق فعالية القرارات عندما تعتمد على تحليل البيانات والمعلومات.

- العلاقة مع الموردين علاقة شركاء ومنفعة متبادلة

Mutually beneficial supplier relationships

يتم تعزيز قدرة المنظمة والموردين على خلق القيمة من خلال علاقات

المشاركة والمنفعة المتبادلة.

وتعتبر المبادئ الثمانية السابقة خطوط إرشادية تساعد على تحسين أداء

نظام إدارة جودة المنظمة.

سلسلة الأيزو 14000 :

تتكون أهم مواصفات سلسلة الأيزو 14000 من الآتي:

- أيزو 14001

نظم الإدارة البيئية: المواصفات مع إرشادات الاستخدام.

Environmental management systems - Specification with guidance for use.

- أيزو 14004

نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة عن المبادئ والنظم والتقنيات الداعمة.

Environmental management systems - General guidelines on principles, systems and supporting techniques.

- أيزو 14010

إرشادات للمراجعة البيئية - مبادئ عامة.

Guidelines for environmental auditing — General principles.

- أيزو 14011

إرشادات للمراجعة البيئية - إجراءات المراجعة - مراجعة نظم الإدارة البيئية.

Guidelines for environmental auditing - Audit procedures -

Auditing of environmental management systems.

- أيزو 14012

إرشادات للمراجعة البيئية - معايير مؤهلات المراجعين البيئيين.

Qualification criteria Guidelines for environmental auditing — for environmental auditors.

متطلبات نظام الإدارة البيئية طبقاً للأيزو 14001

تمثل شهادة الأيزو 14001 أساس مقابلة توقعات ومتطلبات العملاء المتعلقة بالأداء البيئي للمنشأة.

ويعتبر حصول الشركة على شهادة الأيزو 14001 مطلب حيوي لزيادة القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

وتتمثل متطلبات نظام الإدارة البيئية طبقاً للأيزو 14001 من العناصر الآتية:

السياسة البيئية Environmental policy

يجب أن تحدد الإدارة العليا السياسة البيئية وتؤكد من أنها:

- مناسبة لطبيعة وحجم التأثيرات البيئية لأنشطتها أو منتجاتها.
 - تتضمن التزاماً بالتحسين المستمر ومنع التلوث.
- ويعرف التحسين المستمر بأنه عملية تعزيز نظام الإدارة البيئية لتحقيق تحسينات في الأداء البيئي الكلي في إطار السياسة البيئية للمنظمة.
- تتضمن التزاماً بالتوافق مع التشريعات واللوائح البيئية السائدة.
 - تقدم إطاراً لتحديد ومراجعة الأغراض والأهداف البيئية.
- متاحة للجميع.

التخطيط Planning

يجب أن تقوم المنشأة بإنشاء وصيانة إجراءات لتحديد الجوانب البيئية لأنشطتها أو منتجاتها التي تستطيع التحكم فيها وتوقع أن تتمكن من السيطرة عليها لكي تحدد تلك التي لها تأثيرات ملموسة على البيئة، ويجب

أن تتأكد المنظمة من أن الجوانب المتعلقة بهذه التأثيرات الملموسة قد أخذت في الاعتبار عند وضع الأغراض البيئية.

كما يجب أن تحدد المنظمة أغراضاً وأهدافاً متناسقة مع السياسة البيئية متضمناً ذلك الالتزام بمنع التلوث، ويجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار عند وضع الأغراض والأهداف البيئية المتطلبات القانونية وغير القانونية والجوانب البيئية الهامة والخيارات التكنولوجية والمتطلبات المالية والتشغيلية والتجارية وآراء الأطراف المعنيين.

وينبغي أن تضع المنظمة وتصون برامجاً لتحقيق الأغراض والأهداف البيئية.

التنفيذ والتشغيل Implementation and operation

يجب أن تحدد المنظمة السلطات والمسؤوليات والأدوار وتوثيقها وإبلاغها للعاملين من أجل تحقيق نظام فعال للإدارة البيئية.

ويجب أن توفر الإدارة العليا الموارد الأساسية لتطبيق ومراقبة نظام الإدارة البيئية، وتشمل هذه الموارد على موارد بشرية ومهارات متخصصة وتكنولوجيا وموارد مالية.

ويجب أن تعين الإدارة العليا ممثلين للإدارة يتولون بالإضافة لمسؤولياتهم الأخرى مهام ومسؤوليات وسلطات تتمثل بالآتي:

- التأكد من إنشاء وتطبيق وصيانة نظام الإدارة البيئية وفقاً لمتطلبات مواصفة الأيزو 14001.
- تقديم تقارير عن أداء نظام الإدارة البيئية إلى الإدارة العليا بهدف المراجعة وكأساس لتحسين نظام الإدارة البيئية.

وينبغي أن تحدد المنظمة الاحتياجات التدريبية، وبالتالي يجب أن يتلقى جميع العاملين التدريب المناسب، ويجب أن تقوم المنظمة بوضع وصيانة إجراءات لجعل جميع العاملين في كافة المستويات على وعي بالآتي:

- أهمية التطابق مع السياسة البيئية والإجراءات ومع متطلبات نظام الإدارة البيئية.

- التأثيرات البيئية الهامة الفعلية أو المتوقعة المتعلقة بأنشطة أعمالهم والفوائد البيئية الناتجة عن تحسين أدائهم الشخصي.

- أدوارهم ومسئولياتهم في تحقيق التطابق مع السياسة والإجراءات البيئية ومع متطلبات نظام الإدارة البيئية متضمنة متطلبات الاستعداد والاستجابة للطوارئ.

- النتائج المتوقعة للانحراف عن إجراءات التشغيل المحددة.

ويجب أن تضع المنظمة وتصون إجراءات للاتصالات الداخلية بين المستويات والوظائف المختلفة في المنظمة، والاستقبال والتوثيق والاستجابة للاتصالات الواردة من الأطراف المعنية الخارجية.

كذلك يجب أن تقوم المنظمة بتوثيق نظام الإدارة البيئية ومراقبة الوثائق وضبط العمليات والاستعداد للطوارئ ومواجهتها.

الفحص والإجراءات التصحيحية Checking and corrective action

يجب أن تقوم المنشأة بالآتي:

- وضع وصيانة إجراءات موثقة لمراقبة وقياس الخصائص الأساسية لعملياتها وأنشطتها التي قد يكون لها تأثيرات هامة على البيئة، ويجب أن يتضمن ذلك تسجيل المعلومات لمتابعة الأداء وإجراءات التحكم المتعلقة بالعمليات والمطابقة مع الأغراض والأهداف البيئية.

- معايرة أجهزة المراقبة وصيانتها وحفظ سجلات المعايرة والصيانة وفقاً لإجراءات المنظمة.

- وضع وصيانة إجراءات موثقة للتقويم الدوري للتطابق مع التشريعات واللوائح البيئية.

- وضع وصيانة إجراءات لتحديد المسؤوليات والسلطات لفحص ومعالجة عدم التطابق، ولاتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل آثار التأثيرات البيئية التي حدثت وكذلك لاستكمال تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية، ويجب أن تكون الإجراءات التصحيحية والوقائية المتخذة لإزالة عدم التطابق الفعلي أو المتوقع متناسبة مع حجم المشاكل وأن تبدأ بمعالجة التأثير البيئي الذي حدث .

- وضع وصيانة برامج وإجراءات للمراجعات الدورية لنظام الإدارة البيئية التي يتم تنفيذها بهدف القيام بالآتي:

أ - تحديد فيما إذا كان نظام الإدارة البيئية:

- مطابقاً للترتيبات المخططة للإدارة البيئية الشاملة لمتطلبات مواصفة الأيزو 14001.

- تم تطبيقه وصيانتته على الوجه الأكمل.

ب - تقديم معلومات للإدارة عن نتائج المراجعة.

مراجعة الإدارة Management review

يجب أن تراجع الإدارة العليا على فترات محددة نظام الإدارة البيئية للتأكد من استمرار ملاءمته وكفاءته وفعاليته.

ويجب أن تحدد مراجعة الإدارة الحاجة إلى إجراء تغييرات في السياسة والأغراض والعناصر الأخرى لنظام الإدارة البيئية.

العلاقة بين تحسين الجودة البيئية وتخفيض التكلفة البيئية الكلية

تقسم التكاليف البيئية إلى الآتي:

أ- تكاليف الفشل Failure Costs وهي تقسم إلى الآتي:

- ١- **تكاليف الفشل الداخلي:** تحدث هذه التكاليف نتيجة فشل المنتج في مقابلة متطلبات الجودة البيئية، ويتم اكتشاف هذا الفشل قبل وصول المنتج إلى العميل، وتتعلق هذه التكاليف بالتقويم، الفحص، التحليل، التصحيح، إعادة العمل، والإصلاح.
- ٢- **تكاليف الفشل الخارجي:** تحدث هذه التكاليف نتيجة فشل المنتج في مقابلة متطلبات الجودة البيئية، ويتم اكتشاف هذا الفشل بعد وصول المنتج إلى العميل.

ب- تكاليف الوقاية Prevention Costs

هي التكاليف التي تنفق لمنع حدوث أو تكرار حدوث الفشل في المنتج، مثل التكاليف التي تنفق على تخفيض الضياع وبرامج منع التلوث.

ج - تكاليف التقويم Appraisal Costs

هي التكاليف المتعلقة بتقويم، قياس، فحص، ومراجعة المنتجات والعمليات والمكونات والمواد لضمان المطابقة مع المتطلبات البيئية، مثل التكاليف المرتبطة ببرامج المراجعة البيئية.

وتجدر الإشارة إلى أن تخفيض تكاليف الفشل البيئي الداخلي والخارجي يتطلب قيام المنشأة بالاستثمار في أنشطة التقويم والوقاية مع التوجه إلى التركيز على أنشطة الوقاية، وهذا يؤدي إلى تحسين جودة المنتج البيئية، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية ومن ثم زيادة عدد التذاكر نتيجة مقابلة المتطلبات البيئية وتحقيق رضا العملاء والمجتمع، الأمر الذي يقود إلى تحقيق إيرادات تتجاوز المبالغ المنفقة على أنشطة التقويم والوقاية وبالتالي

زيادة الأرباح، ومن ثم يتم إعادة دورة التحسين المستمر في جودة المنتج البيئية عن طريق تخصيص جزء من هذه الأرباح للاستثمار في أنشطة الوقاية الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة البيئية الكلية وبالتالي تحسين جودة المنتج البيئية الأمر الذي يقود إلى زيادة رضا العملاء وزيادة إقبالهم على الخدمات التي تقدمها شركات النقل الداخلي الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح، ومن ثم يتم إعادة دورة التحسين المستمر من جديد.

مزايا تنفيذ نظام فعال للإدارة البيئية :

تحقق المنظمة العديد من المزايا نتيجة تنفيذ نظام فعال للإدارة البيئية،

أهمها الآتي:

- زيادة ثقة العملاء بالمنظمة.
- تعزيز صورة المنظمة وتحسين الحصة السوقية.
- الحفاظ على علاقات جيدة مع المجتمع.
- تحسين استخدام وتوظيف رأس المال.
- الحصول على التأمين بتكلفة معقولة.
- الحد من الحوادث التي تنشأ مسؤولة قانونية.
- تحسين التحكم في التكاليف.
- تسهيل الحصول على التصاريح والتراخيص.
- تشجيع التطوير والمشاركة في الحلول البيئية.
- تحسين العلاقات بين المنظمة والجهات الحكومية.
- الحفاظ على المدخلات من المواد والطاقة.
- ضمان الصحة والسلامة المهنية والحد من الحوادث.

روح الفريق عنصر أساسي لضمان الصحة والسلامة المهنية والحد من

الحوادث

يجب أن تشجع المنظمة جميع العاملين على التعاون والعمل الجماعي من خلال تكوين حلقات الجودة (الأعضاء من نفس موقع العمل) وفرق التحسين عبر الإدارات (الأعضاء من إدارات مختلفة).

وتعرف حلقات الجودة Quality Circles بأنها مجموعة من العاملين (6-13 عامل) يجتمعون دورياً خارج أوقات العمل الرسمي لتبادل الآراء والمقترحات باستخدام طريقة العصف الذهني Brainstorming ومن ثم يتم اختيار أفضل هذه المقترحات ليتم رفعها للإدارة العليا. وتتمثل المبادئ الأساسية لتطبيق حلقات الجودة بالآتي:

- المشاركة التطوعية Voluntariness

- ملكية حلقة الجودة Ownership

نظراً لأن الانضمام إلى حلقة الجودة اختيارياً، فإن ذلك يولد شعوراً قوياً لدى الأعضاء بضرورة الالتزام الكامل تجاهها، وهذا بدوره يؤدي إلى شعورهم بملكية حلقة الجودة، وبالتالي يجب على المنظمة أن تساند وتقوي وتتمى هذا الشعور، لأن استمرارية حلقات الجودة مرهون بشعور أعضائها أنهم يمتلكونها.

- تبعية المشكلات Whose Problem :

يتمتع أعضاء حلقة الجودة بالحرية في اختيار الموضوعات أو المشكلات التي يرغبون في مناقشتها وتحليلها بشرط أن ترتبط هذه الموضوعات بمشكلات الإنتاج.

- قاعدة بيانات لحل المشكلات Data-based Problem-solving

يجب العمل على إيجاد قاعدة بيانات لاستخدامها في التعامل مع المشكلات التي تبحثها حلقات الجودة، فالحلول التي تقدمها حلقات الجودة يجب أن تكون مبنية على الحقائق أكثر من اعتمادها على الآراء.

- التوقيت الحقيقي للنتائج المتوقعة .

- المكسب لكل الأطراف Win/Win :

تمثل استراتيجية المكسب لكل الأطراف قلب فلسفة حلقات الجودة، حيث يتم التوصل إلى موقف تمثل فيه المنافسة البناءة الموقف السائد والصحيح، وتستند جهود العاملين إلى مفهوم الزمالة أو المشاركة، وبالتالي سيحقق كل فرد في هذه العلاقات مكسباً.

وبالتالي فإن تشكيل فرق عمل سيساعد على ضمان الصحة والسلامة المهنية والتقليل من الحوادث نتيجة التعاون والتنسيق المشترك بين العاملين واتباع أسلوب إدارة الأزمات بدلاً من أسلوب الإدارة بالأزمات.

