

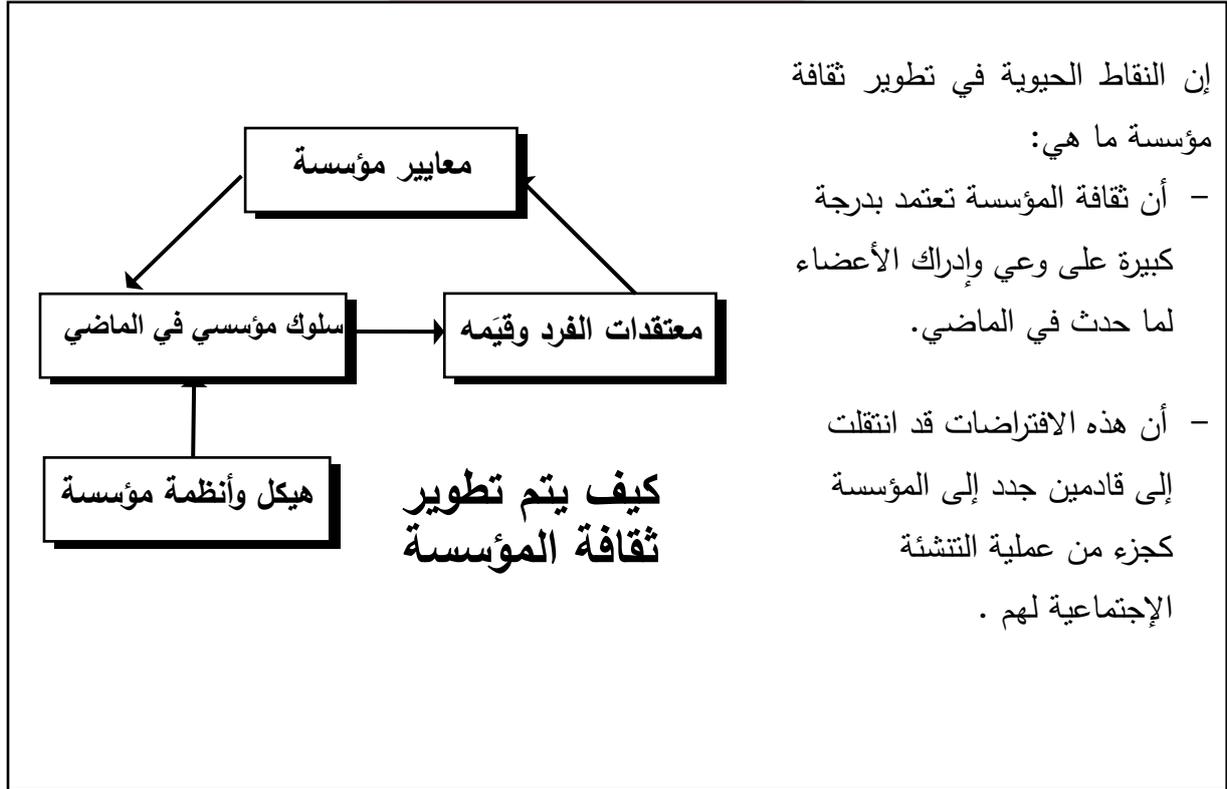
## النجاح والفشل Successes and Failures

تدور الآن مناقشات حادة عن نجاح وفشل برامج الجودة الشاملة . فبينما يؤكد البعض بالدليل والحجة على أن إدارة الجودة الشاملة هي الآن على فراش الموت ، فإننا نجد البعض الآخر يؤكد بالدليل على أنها الطريقة الأفضل في الإدارة لتحقيق النجاح الدائم من خلال إرضاء الزبون .

وقد تظهر المشكلات في الطريقة التي يتم بها تنفيذ برامج الإدارة الشاملة . وهذا يعود بنا مرة أخرى إلى التعريف : "إدارة الجودة الشاملة قائمة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون في ظلها".

ويتضمن هذا بوضوح الحاجة إلى التغيير في ثقافة مشتركة تسمح بإدخال إدارة الجودة الشاملة ، وهو ما يمثل مصدر الصعوبات المحتملة. إنها الطريقة التي يتم بها بذل الجهد لإحداث تغييراً ثقافياً ما يحدّد النجاح أو الفشل بالنسبة لأي برنامج تحسين !

وتعتمد ثقافة المؤسسة بدرجة كبيرة على وعي وإدراك الأعضاء لما حدث في الماضي فهي قائمة على استجابات (سلوك) قد تم قبولها لأنها مفهومة ومدركة حيث تم البرهنة على نجاحها وفعاليتها .



إن إدراك الأعضاء تصبح بدورها الأساسي لمعايير المؤسسة . وغالباً ما تتضمن المعايير قواعد إدارة الاتجاهات (المواقف) الصحيحة وغير الصحيحة والسلوك المتوقع من أعضاء المؤسسة .

وبسبب التفاعل القائم بين معتقدات الأفراد وقيمهم ، والمعايير المؤسسية ، والهيكلي فإنه يجب الاهتمام بجميع الأمور الثلاثة إذا ما أردنا تغيير الثقافة .

وكثيراً ما تتم المحاولات الخاصة بإدخال تغييرات جوهرية في ثقافة مشتركة ، إلا أن الشيء الوحيد الذي تمت معالجته وتغييره هو الجزء الشكلي أو الرسمي ، أي الهيكل المؤسسي والنظم . بينما لم يتم الاهتمام بالجانبين الآخرين (قيم الفرد ومعتقداته ، والمعايير المؤسسية). ويُعتبر هذا هو السبب الأساسي لفشل برنامج التحسين الإداري أو إدارة الجودة الشاملة .

تعتبر جودة المنتجات أو الخدمات عاملاً أساسياً في أداء مؤسسة ما. ويوجد اتجاه علمي نحو توقعات أكثر تشدداً بشأن الجودة . ويصاحب هذا الاتجاه إدراك وفهم متزايد بأن التحسين المستمر في الجودة غالباً ما يكون ضرورياً للتحقيق والاحتفاظ بأداء إقتصادي جيد .

ومعظم المؤسسات الصناعية أو التجارية أو الحكومية تنتج منتجاً أو خدمة بقصد إرضاء احتياجات أو متطلبات الزبون . وغالباً ما تكون هذه المتطلبات مدججة في مواصفات وبالرغم من هذا فقد لا يضمن ذلك أن متطلبات الزبون سيتم الوفاء بها ، وأن هذا سيؤدي إلى تطوير معايير نظام الجودة .

ويتأثر نظام الجودة المؤسسة ما بأهداف المؤسسة وبالمنتج أو الخدمة وبالممارسات الخاصة بالمؤسسة وبالتالي يختلف نظام الجودة من مؤسسة لأخرى .

وأهداف معيار ايزو 9000 هي :

أ) توضيح الاختلافات والعلاقات البيئية بين مفاهيم الجودة الرئيسية .

ب) إيجاد دليل لاختيار واستخدام سلسلة من المعايير الدولية عن نظم الجودة التي يمكن استخدامها لأغراض الجودة الداخلية .

وتوجد خمسة مصطلحات رئيسية يجب ذكرها بسبب أهميتها في الاستخدام الصحيح للمعيار على المستوى الدولي:

- سياسة الجودة **Quality policy** : وهي هدف الجودة العام وإتجاه المؤسسة فيما يختص بالجودة كما تم إعلانه رسمياً بواسطة الإدارة العليا .

ملاحظة :

- تكون سياسة الجودة أحد عناصر السياسة المشتركة وتكون تحت سيطرة الإدارة العليا.

- إدارة الجودة **Quality management** : وهي جانب الإدارة الشاملة الذي يحدد وينفذ السياسة العامة .

ملاحظات :

1) يتطلب الوصول إلى الجودة المطلوبة التزام ومشاركة جميع أعضاء المؤسسة ، بينما تقع مسؤولية إدارة الجودة على الإدارة العليا .

(2) تتضمن إدارة الجودة تخطيطاً إستراتيجياً وتوزيع الموارد وأنشطة أخرى للجودة ، مثل تخطيط الجودة والعمليات والتقييم .

- نظام الجودة Quality System: هو هيكل المؤسسة والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة .

ملاحظات :

(1) يجب أن يكون نظام الجودة شاملاً فقط بحسب ما يفني بأهداف الجودة .

(2) قد يتطلب الأمر شرح عملي لطريقة تنفيذ عناصر محددة في النظام لأغراض التعاقد والانتداب وتقييم الدخل أو الممتلكات .

مراقبة الجودة Quality Control: هي تقنيات التشغيل والأنشطة المستخدمة لتلبية احتياجات الجودة.

ملاحظات :

(1) لكي نتفادى أي لبس أو غموض ، يجب أن نهتم باستخدام مصطلح يعدّل المعنى عند الإشارة إلى مجموعة فرعية من مراقبة الجودة ، مثل "مراقبة جودة التصنيع" أو عندما نشير إلى مفهوم عام مثل "مراقبة جودة الشركة" .

(2) تتضمن مراقبة الجودة تقنيات تشغيل وأنشطة تهدف إلى مراقبة عملية ما والتخلص من أسباب الأداء غير المرضي عند مراحل معينة لعروة الجودة (لولب الجودة Quality Spiral) لكي نحصل على فاعلية إقتصادية .

- ضمان الجودة Quality Assurance: هي تلك الأعمال المخططة والنظامية اللازمة لتوفير الثقة الكافية في أن المنتج أو الخدمة سيني بمتطلبات الجودة .

ملاحظات :

(1) إن لم تعكس المتطلبات المعطاة تماماً احتياجات المستفيد ، فإن ضمان الجودة لن يكون كاملاً .

(2) من أجل الفعالية ، يتطلب ضمان الجودة عادة استمرارية تقييم العوامل التي تؤثر على كفاءة التصميم أو التوصيف لتطبيقات مقصودة بالإضافة إلى تحقق الإنتاج وفحصه ، وعمليات التركيبات والتفتيش . وقد يتضمن توفير الثقة إثبات الدليل أو الرهان .

(3) وفي داخل المؤسسة ، يُستخدم ضمان الجودة كأداة إدارية . وفي المواقف التعاقدية يستخدم ضمان الجودة أيضاً في توفير الثقة في المورد .

ويجب على المؤسسة أن تسعى في إنجاز الأهداف الثلاثة التالية بشأن الجودة :

(1) يجب على المؤسسة أن تحقق وتحافظ على جودة المنتج أو الخدمة التي تنتجها حتى تفني باستمرار باحتياجات المشتري المعلنة والضمنية .

(2) يجب على المؤسسة منح الثقة لإدارتها الخاصة بشأن تحقيق الجودة المقصودة والحفاظة عليها.

(3) يجب على المؤسسة منح الثقة إلى المشتري بشأن تحقيق الجودة في المنتج أو الخدمة المقدمة .

تسعون في المائة من الكلام الذي تسمعه عن إدارة الجودة الشاملة هو مجرد كلام . وينطبق هذا على مؤسسات عديدة تدعى تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة ولكنها في الحقيقة لا تحقق الفوائد المتوقعة لأنها لا تأخذ في اعتبارها جميع العوامل التي تحتاج إليها لتنفيذ ذلك .

وتعتبر مفاهيم التطوير المؤسسي ونموذج تطبيقه المؤيد بواسطة مسعولي الإتحاد الدولي للاتصالات ومجموعته من خبراء تنمية الموارد البشرية الأداة المثالية لضمان التنفيذ .

وقد تم اكتشاف ذلك بوضوح بواسطة تنمية الموارد البشرية والتدريب الذين حضروا الاجتماع السادس الإقليمي للموارد البشرية والتدريب بالبرازيل ، ذلك المنتدى الذي تضمنت توصياته الفكرة التالية :

" يجب أن تسير إدارة الجودة الشاملة جنباً إلى جنب مع التطوير المؤسسي (OD) ."

All Rights Reserved © [Arab British Academy for Higher Education](http://www.abahe.co.uk)