

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire de Maghnia
Institut des Sciences
Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Conceil Scientifique



المركز الجامعي مغنية
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
المجلس العلمي

رقم المرجع : 63 / 2023

مستخرج محضر المجلس العلمي

في اجتماعه المنعقد بتاريخ 2023/05/31، صادق المجلس العلمي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للمركز الجامعي مغنية على قبول المطبوعة الموسومة بعنوان: "محاضرات في مقياس نظام الجودة والتقييس"، التي تم إعدادها من قبل الدكتور بلحسن محمد، والموجهة لطلبة السنة الأولى ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسة، وقدمت إيداعها على مستوى مكتبة المعهد، وعبر الخط (على منصة مودل الخاصة بالمركز الجامعي مغنية) قصد السماح للطلبة بالاطلاع على محتواها.

مدير المعهد



رئيس المجلس العلمي



المركز الجامعي لمغنية



معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم اقتصادية

تخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسة

السادسي الثاني



محاضرات في مقياس :

نظام الجودة والتفكير

الأستاذ : بلحسن ممد

برنامج المقياس:



- 1 برنامج المقياس:
- 2 دليل المقياس (Sylabus)
- 5 برنامج البحوث والأعمال الموجهة:
- 8 الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة
- 24 الفصل الثاني: التزام الإدارة العامة
- 36 الفصل الثالث: المقاربة بالسيرورات
- 50 الفصل الرابع: التوثيق
- 59 الفصل الخامس: صياغة سياسة للشراء
- 69 الفصل السادس: تدقيق الجودة
- 85 الفصل السابع: التحسين المستمر
- 99 الخاتمة المطبوعة:
- 101 قائمة المراجع:

دليل المقياس (Syllabus)



تمهيد:

خلال الخمسين سنة الماضية، أدى اشتداد المنافسة، وتطور تطلعات الزبائن الى تنامي أهمية ادارة الجودة. حيث أصبح تحسين جودة منتجات المؤسسة ونظام ادارتها - من أجل ارضاء الزبائن واستقطابهم - على رأس أولويات المسيرين.

بالفعل، عرفت تقنيات ادارة الجودة تطورا سريعا خلال هاته الفترة، انطلاقا من التفتيش على الجودة، ومرورا بالرقابة الاحصائية على الجودة، وحلقات الجودة، وضمنان الجودة، ومناهج التحسين المستمر المبنية على الـ KIZEN والـ SIX SIGMA ... ووصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة.

على صعيد مرتبط، شهدت نفس الفترة ظهور المنظمات المختصة في المعايير (كمنظمة الـ ISO)، والتي طورت مجموعة من المواصفات المتعلقة بمجالات مختلفة من إدارة الجودة. والتي اصبح الالتزام بها شركا لدخول الأسواق الدولية، وتحسين صورة المؤسسة واستقطابها للزبائن.

من هذه المنطلق، تعتبر إدارة الجودة من الكفاءات المحورية للمسير. والتي من شأنها أن تعزز من قابليته للتوظيف وقدرته على تقلد المناصب الإدارية العليا.

الهدف العام من المقياس:

يهدف هذا المقياس إلى تزويد الطالب بالمعارف والكفاءات القاعدية التي ستمح له في المستقبل بتطوير وإدارة أنظمة إدارة جودة مطابقة لمواصفات الـ ISO 9001.

الأهداف الفرعية من المقياس:

- المام الطالب بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الجودة والتقييس.
- تحكم الطالب في تقنيات إدارة الجودة.

- فهم الطالب لمراحل الحصول على الاعتمادات وشهادات المطابقة، وتعرفه على أهم الفاعلين في هاته السيرة.

- تحكم الطالب في مختلف شروط ومراحل إرساء نظام لإدارة الجودة مطابق لمواصفات ال ISO9001.

تنظيم التكوين:

ينظم التكوين في شكل محاضرات وأعمال موجهة يتم فيها مناقشة أبحاث وتحليل حالات واقعية.

طريقة التقييم:

يتم التقييم وفق البعدين التاليين:

- نقطة الامتحان.

- نقطة الأعمال الموجهة: والتي تحتسب على أساس الحضور، المشاركة، تقديم الأبحاث، وتحليل الحالات الواقعية.

برنامج البحوث والأعمال الموجهة:

تتضمن الأعمال الموجهة لمقياس نظام الجودة والتقييس مجموعة البحوث والحالات الموضحة أدناه:

البحوث:

1. إدارة الجودة: المفاهيم الأساسية والتطور التاريخي
2. الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة
3. قائمة المراجعة (Check Sheet)
4. حلقات الجودة
5. تحليل باريتو
6. المقارنة المرجعية (Le Benchmarking)
7. خريطة السبب والأثر
8. الـ kaizen
9. خرائط التدفق
10. العصف الذهني
11. خرائط الرقابة
12. تدقيق الجودة
13. الـ six sigma
14. سيرورة الحصول على شهادة المطابقة لمواصفات الـ ISO

الحالات:

1. اعلان التزام الإدارة العامة

2. الإدارة بالسيرورات

3. صياغة دليل الجودة

4. سياسة الشراء

5. صياغة الاجراءات الرسمية

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة

قبل التطرق لمختلف مراحل إرساء نظام لإدارة الجودة بتطابق مع مواصفات الـ **ISO9001**، لا بد من توضيح مجموعة من المفاهيم الأساسية. وهذا حتى يتسنى للطالب الفهم الجيد للمقياس والتحكم في أهلك أدوات وتقنيات إدارة الجودة.

في هذا السياق، جيب هذا الفصل على جملة من الأسئلة الأساسية أهمها:

✓ كيف يمكن تعريف الجودة؟

✓ ما هي أبعاد الجودة؟

✓ كيف طورت إدارة الجودة؟

✓ ما الفرق بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

✓ فيما تكمن أهمية إدارة الجودة؟

✓ ما المقصود بالمنظمة الدولية للمواصفات (ISO) وما هي أهم المواصفات الصادرة

عنها؟

1- تعريف الجودة:

الجودة مفهوم صعب التحديد إذ أن معناها يعتمد على السياق الذي ترد فيه. وفيما يأتي سنورد بعض أهم التعاريف لهذا المفهوم:

أ- تعريف جوران:

الجودة ترمز إلى الملاءمة للاستخدام¹.

ب- تعريف كروسي:

المطابقة للاحتياجات وللمواصفات².

ت- تعريف الجمعية الأمريكية للجودة:

الخصائص الشاملة لكيان ما، والذي يحمل داخله القدرة على إشباع الحاجات الضمنية أو الصريحة للمستهلكين³.

ث- تعريف هيئة المواصفات البريطانية:

مجموع صفات وملامح وخواص المنتج أو الخدمة، بما يرضي ويشبع الحاجات الملحة والضرورية للزبون.

ج- تعريف *BESTERFIELD*:

مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة، والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين، وتتضمن: السعر والأمان والتوفر والموثوقية والاعتمادية والقابلية للاستعمال⁴.

¹ نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص29.

² خضير كاظم حمود، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو"، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص19.

³ مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص63.

⁴ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015، ص16.

2- أبعاد الجودة:

يمكن التمييز بين خمسة أبعاد للجودة: الزبائن، والمؤسسة، والمنتج، والخدمة، والتسيير.

1-2- رضا العملاء:

- ما الذي يميز نوعية قلم الحبر من ماركة فاخرة سعره 2000 دينار عن قلم عادي قيمته 20 دينار؟

- ما الذي يميز نوعية الخدمة في مطعم من فئة أربع نجوم عن مطعم للوجبات السريعة؟

تقدير الزبون للجودة = الجودة المدركة / الجودة المتوقعة

رضا الزبون (الجودة) ينتج عن مقارنة :

- ما يتوقعه (الجودة المتوقعة): ينتظر العميل الحصول على عدد معين من الخصائص وأن يلبي عددا من الحاجات الصريحة والضمنية.

- ما يدركه (الجودة المدركة): بمجرد تصور المنتج وإدراكه، ينظر العميل إلى خصائصه التي يقارنها مع توقعاته.

هنا يمكن القول أن جودة منتج معين تختلف من زبون إلى آخر؛ فما يريده الزبون (1) مختلف عما يريد (كل ما يريد) (2) وما يحتاجه (3) (كل متطلباته الأساسية).

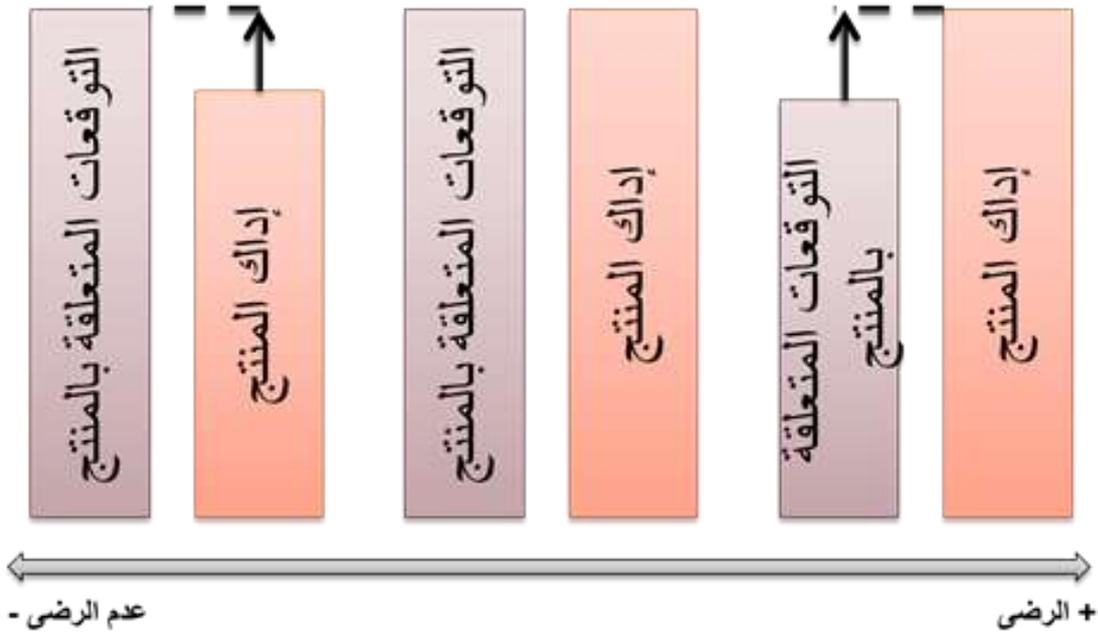
مثال: مطعم للوجبات السريعة

- ما أريد: وجبة رخيصة، والجودة، وخدمة سريعة.

- ما أحجاجة: أكل

- ما أتوقع: أكل بسرعة وبتكلفة زهيدة

الشكل 01: اختلاف مستوى رضی الزبون حسب نتائج الجودة المتوقعة بالجودة المدركة



2-2- الجودة من زاوية المؤسسة

2-2-1- مطابقة المنتج للمواصفات

بداية، يمكن تعريف جودة المنتج على أنها مستوى امتثال المنتج للمواصفات، أي للوثائق التي تحدد بوضوح خصائص المنتج في المراحل المختلفة لإنتاجه.

الجودة تتطلب جهدا من التنسيق بين الإدارات والخدمات المختلفة للشركة. كما تتطلب أيضا أن يتم تصميم جميع العمليات والسيطرة عليها لضمان احترام المنتج للمواصفات المحددة وبالتالي توقعات الزبائن.

مثالا:

- قسم التسويق، من خلال أبحاث السوق، يشير إلى أن الزبائن يتوقعون الزباني بطعم معين، مع نعومة معينة، وسعر معين.
- سيتعين على قسم التصميم تصميم الزباني مع حموضة معينة تقاس بالph، والنعومة يعبر عنه مستوى اللزوجة.
- وعندئذ يتعين على إدارة المشتريات شراء من الموردين الحليب والخميرة ونكهة وفقا لمواصفات محددة جيدا.
- سيتوجب على مصلحة الإنتاج إنتاج علب زباني تحتوي على كمية معينة من المنتج.

- ثم بعد الاستهلاك، وسوف يكون من الضروري التحقق من أن الزبائن قد قدروا الطعم، ونعومة والسعر.

2-2-2- الجودة منجزة / جودة مصممة

عموما، تقديم منتوجات مطابقة للمواصفات لا يضمن جودة عالية إلا إذا عكست هذه المواصفات حاجات الزبائن ورغباتهم والصفات الواجب توفرها في المنتج لإشباعها. إذن، بالنسبة للمؤسسة، الجودة نتيجة آلية لخطوتين:

- ما تصممه (جودة التصميم): المواصفات الموضوعية خلال التصميم يجب أن تتطابق مع توقعات العميل التي ينقلها التسويق.

- ما تقوم به (الجودة المحققة): يجب أن يحترم المنتج المحقق مواصفات التصميم.

في نهاية المطاف نوعية المنتج تعتمد على 4 مراحل:

- تصميم المؤسسة المنتج بناء على توقعات العميل،
- إنتاج المؤسسة منتجا متوافقا مع التصميم،
- إدراك الزبون للمنتج الذي تنتجه المؤسسة
- مقارنة الزبون للخصائص المدركة للمنتج مع توقعاته المتصورة.

2-3- جودة المنتج:

تختلف أبعاد الجودة باختلاف طبيعة المنتج، حيث يمكن التمييز بين أبعاد جودة المنتج المادي وأبعاد جودة المنتج اللامادي (الخدمة). بالنسبة للصنف الأول (المنتج المادي)، هناك ثمانية أبعاد تميز جودة المنتج المستدام؛ أي قدرته على تلبية المتطلبات (المواصفات وحاجات الزبائن):

- مستوى الأداء: الخصائص الرئيسية والثانوية لتشغيل المنتج (الخصائص التقنية) التي يمكن قياسها. مثال مضرب تنس: الوزن والحجم واللون والمقاومة والعلامة التجارية ...
- الإكسسوارات: هي خصائص ثانوية مكملة للخصائص الرئيسية، تضاف للمنتج حسب رغبة أو طلب المستهلك. مثال سيارة: مكيف الهواء، نوافذ كهربائية، مقاعد جلدية...
- الدقة والمصدقية: وهي احتمالية الاشتغال السليم للمنتج خلال مدة معين وفي ظل ظروف الاستخدام العادية (مؤشر القياس: الوقت المقضي قبل العطب الأول). مثال هاتف جوال: مشاكل في البرامج، أكسدة، شاشات مكسورة ...
- المطابقة: المطابقة بين الانجاز وتصميم واحترام دفتر الشروط. مثال: نسبة الأخطاء، عدد الإصلاحات.
- الاستدامة (العمر الافتراضي للمنتج) : مدة استخدام منتج قبل ضعف أدائه أو فقدانه للخواص المطلوبة. مثال مصباح كهربائي: عدد ساعات الاستخدام.
- القابلية للصيانة : سرعة وكفاءة وسهولة الإصلاح.

- الجمالية: ما يمكن للعميل إدراكه بالحواس الخمس (المظهر والصوت والطعم والرائحة، والإحساس).
- الجودة المدركة: الفكرة التي نشكلها عن منتج من خلال الصورة، أو الإعلانات، أو العلامة التجارية.

4-2- جودة الخدمة:

هناك ثمانية أبعاد تميز جودة الخدمة:

- وقت الانتظار: انتظار العميل في مراحل مختلفة من رحلته داخل المنظمة. على سبيل المثال: الانتظار عند الخروج من السوبر ماركت، الانتظار قبل حضور مستشار، خط الانتظار قبل استلام بطاقة مصرفية جديدة ...
- احترام المواعيد والأجال النهائية: مثال: هل تلقى العميل صفقته كما كان مبرمجا؟
- الكمال: احترام الطلبات، وحصول العميل على كل ما كان يتوقعه. مثال: هل تلقى العميل إجابة كاملة على سؤاله من مستشاره؟
- المجاملة: وهذا يشير إلى المداراة والاحترام والود. مثال: هل تلقى العميل ترحيبا طيبا عندما زار وكالة البنك لاسترداد بطاقته الائتمانية؟
- الاتساق: نفس نوعية الخدمة لجميع العملاء وبشكل مستمر. مثال: هل جودة التدريس هي نفسها من مجموعة أعمال موجهة إلى أخرى؟

- إمكانية الوصول للخدمة: القرب الجغرافي، الوصول المادي، ساعات العمل. مثال: كيف تم تقديم طلب للحصول على بطاقة ائتمان؟ عن طريق الهاتف أو عن طريق الإنترنت؟ هل كانت الخطوط مشغولة؟

- الصحة: يجب أن تعمل الخدمة بشكل صحيح منذ المرة الأولى. مثال: هل العميل قدم طلبيات متعددة للحصول على بطاقات ائتمان؟
- ردة الفعل: قدرات الموظفين على الاستجابة بسرعة وحل المشاكل غير المتوقعة.

2-5- جودة التسيير:

إلى جانب جودة المنتج أو الخدمة، يجب أن يكون التسيير ذو جودة حتى يحقق أهداف المنظمة بالكفاءة والفعالية المطلوبة منه. حسب محمد خيثر⁵، يرمز هذا المفهوم إلى مدى ملاءمة نظام التسيير لتحقيق أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين بها على حد السواء.

3- مراحل تطور إدارة الجودة:

3-1- مرحلة الفحص والتفتيش (ضبط الجودة) 1900-1940:

اقتترنت هذه الفترة بمرحلة الإدارة العلمية للعمل لتاييلور الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص والفحص والنمطية وتبسيط العمل وتقسيمه، كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش. ويمكن القول أن

⁵محمد خيثر، "إدارة الجودة بالمنظمات: مدخل نظري وتطبيقي"، جسور للنشر والتوزيع، 2016، ص13.

مسؤولية تحديد الجودة كانت تقع - في هذه المرحلة - على عاتق مشرف متخصص (المفتش) بضبط الجودة وقياسها والتحقق منها على المنتجات التي تصنعها المؤسسة⁶. من خلال عمله يفحص المفتش المنتجات بغرض التقليل من المعيب وفصل المعيبات عن المنتج النهائي.

3-2- مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة 40-70 :

تميزت هذه المرحلة بتطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس (مواصفات) الجودة المطلوبة. من بين الأدوات الإحصائية التي طورت في تلك المرحلة نذكر رسوم الرقابة البيانية والخرائط الإحصائية على العمليات⁷. وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مجرد مدخل الفحص، إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر.

3-3- مرحلة ضمان الجودة 70-80 :

نتيجة للأزمة النفطية، ولبروز المؤسسات اليابانية كمنافس قوي على الأسواق العالمية، ظهر "ضمان الجودة" كمدخل من مداخل إدارة الجودة⁸، حيث كان أكثر بعداً وعمقا من المداخل السابقة له تاريخياً. فلأول مرة يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة، ولأول مرة أيضاً يؤكد أن كافة المستويات الإدارية لابد أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة، وفي

⁶ فاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، 2013، ص24.

⁷ خضير كاظم حمود، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو"، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص25.

⁸ نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص37.

هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام وهذا بغية منع وقوع الخطأ (منع ظهور المنتجات غير المطابقة للمواصفات).

3-4- مرحلة حلقات الجودة :

في هذه المرحلة، تم تشكيل مجموعات صغيرة داخل المؤسسات، تضم فاعلين من انتماءات مختلفة (مسيرين، عمال انتاج، تقنيي صيانة...) وتجتمع بشكل دوري لمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل، واقتراح الحلول المناسبة لها ووضع هذه الحلول موضع التنفيذ بعد موافقة الإدارة عليها. ووفق هذا المنظور تعد حلقات الجودة إحدى الطرق التي يتم من خلالها تطوير الجودة وذلك بمشاركة الموظفين.

3-5- مرحلة إدارة الجودة الشاملة بعد 80:

هي نظام شامل للقيادة والتشغيل يعتمد على مشاركة جميع العاملين، الزبائن، والموردين، ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على المدى البعيد. ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن.

الشكل 02: مراحل تطور إدارة الجودة



حسب James Rilay: إدارة الجودة الشاملة تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل⁹.

⁹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015، ص18.

4- أهمية إدارة الجودة:

- الحفاظ على سمعة المؤسسة وتحسينها¹⁰،
- التزام المؤسسة بمسئولياتها القانونية المتعلقة بتقديم منتج ذو جودة، يتطابق مع تطلعات الزبائن ولا يعرضهم للمخاطر (الصحية مثلا)¹¹،
- رفع تنافسية المؤسسة في مواجهة منافسة عالمية متزايدة الشدة، وزيادة حصتها السوقية،
- حماية المستهلك من الغش التجاري (كالتقليد مثلا) وإرضاءه،
- تخفيض التكاليف، من خلال خفض عدد المنتجات المعيبة، ترشيد استغلال الموارد (من خلال مثلا تطبيق مبادئ: 0 مخزون، 0 معيب، 0 انتظار...)، وتقليص الوقت المخصص لعملية الانتاج.

5- المنظمة الدولية للمواصفات (ISO):

المنظمة الدولية للمواصفات (International Standardization Organization) هي منظمة غير حكومية تضم في عضويتها أكثر من 100 دولة. تأسست الـ ISO سنة 1942 ويتواجد مقرها في جنيف بسويسرا.

تهتم بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم، وأنتجت عدة معايير أشهرها:

- ISO 9001: المعايير المتعلقة بنظام إدارة الجودة

¹⁰محمد خيثر، "إدارة الجودة بالمنظمات: مدخل نظري وتطبيقي"، جسور للنشر والتوزيع، 2016، ص13.
¹¹قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، 2013، ص30-32.

- ISO 14001: المعايير متعلق بالإدارة البيئية

- ISO22000: مواصفات انظمة سلامة الغذاء ،

- ISO27001: مواصفات ادارة نظام أمن المعلومات.

من خلال محاضرات هذا المقياس ، سنتطرق إلى مراحل إنشاء نظام إدارة جودة يتطابق مع معايير

ال ISO 9001.

6- أسئلة ختامية:

في الأخير، نختتم هذا الفصل عدد من الأسئلة الختامية التي من شأنها أن تعزز مستوى استيعاب

الطالب وتحكمه في المعارف المقدمة:

✓ تقتضي الجودة مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات. كيف ذلك؟

✓ تتوقف جودة المنتج أو الخدمة على قدرته على إشباع الحاجات الضمنية و الصريحة

للمستهلكين. بين الفرق بين الحاجات الضمنية والحاجات الصريحة، مستعينا على ذلك بمثال

واقعي؟

✓ يقدر الزبون جودة المنتج أو الخدمة من خلال مقارنة الجودة المدركة مع الجودة المتوقعة.

اشرح الفكرة، مستعينا على ذلك بمثال واقعي؟

✓ تحدد المؤسسة مستوى جودة المنتج من خلال مقارنة الجودة منجزة مع جودة مصممة. اشرح

الفكرة، مستعينا على ذلك بمثال واقعي؟

✓ حلل من خلال جدول أو مقال مختصر أوجه التشابه والاختلاف بين جودة المنتج وجودة الخدمة.

✓ ما الفرق بين التفتيش عن الجودة والرقابة الإحصائية عن الجودة؟

✓ ما الفرق بين ضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة؟

✓ ما المقصود بحلقات الجودة.

✓ تريد مؤسسة أن تطور نظاما لإدارة الجودة يحظى بالاعتراف الخارجي. من بين معايير ال ISO المختلفة، ما هو المعيار الذي تنصحها بتبنيه.

✓ ما هي المراحل التي تمر بها عملية منح شهادة المطابقة لمواصفات ال ISO؟

✓ ما هي طبيعة المنظمات المشاركة في عملية منح شهادة المطابقة لمواصفات ال ISO؟ وما هو دور كل واحدة من هاته المنظمات؟

الفصل الثاني: التزام الإدارة العامة

من أجل نجاح مشروع غرس نظام لإدارة الجودة الشاملة، يتوجب على الإدارة العامة أن تعلن وتشهر التزامها بإدارة الجودة وأن تدعمها ميدانيا. لهذا الغرض، تُعدُّ الإدارة العامة وتنشر إعلانا (التزاما) يبين سياسة الجودة التي ستتبعها ويكشف عن إرادتها الصادقة والقوية لتطبيق هذه السياسة.

في غالب الأحيان، تقوم الإدارة العامة بهذه العملية من خلال دليل الجودة (le manuel qualité)، حيث تبرز التزامها وإرادتها من خلال تحديد أهداف قابلة للقياس والتحليل واختيار أدوات لقياس مدى تحقيقها.

صياغة معيار ال ISO 9001 واضح بهذا الشأن:

- من أجل إثبات التزامها بتطوير وغرس نظام إدارة الجودة وتطويره المستمر، يتوجب على الإدارة:
- إعلام أعضاء المنظمة وشركائها وتحسيسهم بأهمية تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن من جهة والمتطلبات القانونية من جهة أخرى.
 - إعداد سياسة للجودة.
 - التأكد من أن الأهداف المتعلقة بالجودة قد حددت.
 - إجراء مراجعات (تدقيقات) إدارية.
 - التأكد من توفر الموارد اللازمة لمشروع الجودة.

الهدف من الفصل:

يركز هذا الفصل على اعلان التزام الادارة العامة وسياسة الجودة، حيث يحاول الاجابة على

الأسئلة التالية:

- ✓ ما المقصود بالإعلان عن التزام الادارة العامة بإدارة الجودة؟
- ✓ ما الهدف من اعداده؟
- ✓ من يقوم بصياغته؟ وما هي أهم مكوناته؟
- ✓ ما المقصود بسياسة الجودة؟ وما هي أهم أبعادها ومكوناتها؟
- ✓ ما الهدف من مراجعة سياسة الجودة وما هي النقاط التي تركز عليها؟

I. الإعلان عن التزام الادارة العامة بإدارة الجودة

يتولى مسؤول من أعلى المستويات الهرمية للمنظمة المعنية مهمة صياغة وتوقيع الإعلان عن التزام الادارة العامة بإدارة الجودة.

باعتبار أن هذه الوثيقة تتوجه في نفس الوقت إلى الشركاء والزبائن والمساهمين والمدققين الخارجيين، فإنها يجب أن:

- تتطرق بشكل صحيح للنشاطات الأساسية للمؤسسة،
- تبرز الأهمية المولدة للزبون من خلال الكلام عن العوامل الأساسية المحددة لرضاه؛
- تتطرق إلى المستقبل بعبارات واضحة تحمل إحياءات للقراء وتمنحهم الثقة والأمان.

هذا الإعلان لا يأخذ معنى حقيقي إلا إذا دعمته مجموعة من الأفعال والقرارات والمواقف القوية. خلال تحريره، يتوجب على المسير أن يتفادى النقل والأنماط المعدة مسبقاً. يجب أن يكون الإعلان مميزاً وأن يعكس خصوصيات ومشروع المنظمة.

الإطار 01: مثال عن إعلان غامض

امتداد لمختلف الإنجازات التي حققتها الشركة منذ إنشائها عام 1980، ومن أجل الاستجابة لحاجات زبائنها المتعلقة بالأسعار والآجال والجودة، في ظرف يتميز بالتنافسية الحادة، صار فيه الشركاء (الزبائن، الموردين، السلطات، العمال، المساهمين) يحددون بدقة متزايدة حاجاتهم ومتطلباتهم، اتخذت الإدارة العامة قرار تطبيق سياسة جودة تهدف إلى تلبية حاجات الزبائن بأقل التكاليف وتتمحور حول ترشيد استخدام الوسائل، كفاءة وتحفيز العمال، التسيير الداخلي الجيد واحترام الالتزامات القانونية.

ألتم بتطبيق هذه السياسة، ولهذا الهدف، أفوض للسيد "X"، مدير الجودة مسؤولية تجسيد النظام الموصوف في هذا الدليل (دليل الجودة). أكلفه بتنسيق الأهداف المتعلقة بالجودة، بالتشاور مع مختلف المصالح المعنية، بالتأكد من تحقيقها وإعلامي بالنتائج المحققة.

المدير العام

الإطار 02: مثال عن اعلان التزام جيد

التحكم التقني ليس المكون الوحيد للجودة. كل النشاطات، دون استثناء، تساهم في إرضاء الزبون: من استقبال الاتصالات الهاتفية إلى فوترة منتجاتنا، مروراً بالمصلحة التجارية، الاعلام الآلي، مصلحة المستخدمين، مصلحة التوزيع.

يجب على كل قسم من أقسامنا أن يحدد مكونات نشاطه التي تحسن العلاقة بين الزبون والمورد. الالتزام القوي للسلطة الهرمية وللإطارات من جهة، و الدافعية القوية للعمال ورغبتهم في تحسين طريقة عملهم من جهة أخرى تمثل شروطاً أساسية لتحسين الجودة. يتمثل هدف دليل الجودة في وصف المبادئ المعتمدة في مؤسستنا من أجل: تحديد، تعريف، تطبيق، وتقييم فعالية سياسة الجودة المعتمدة...

من أجل دعم هذه الإرادة، أفوض لمسؤول الجودة كل الصلاحيات من أجل:

● تنسيق مختلف الإجراءات للمنبتقة عن سياسة الجودة من أجل رفع فعاليتها

– ذكر أهم الإجراءات؛

● التأكد من أن سياسة الجودة مفهومة ومنفذة (شرح طريقة التأكد)

● مراقبة مؤشرات الفعالية التي تبنتها المؤسسة وخاصة... (ذكر أهم هذه المؤشرات)

● تقديم نتائج تقييم الفعالية للإدارة مرة كل ثلاثي (ثلاث أشهر) واقتراح اجراءات لتصحيح الانحرافات. (ذكر الانحرافات الأكثر ضرراً للمؤسسة).

نتائج كل وحدة (مصلحة) من وحدات المؤسسة (ذكر كل وحدة أو مصلحة باسمها) ستناقش خلال مقابلات سنوية سأعقدها مع مسؤولي هذه الوحدات. هؤلاء المسؤولون سيناقشون بدورهم هذه المسائل خلال مقابلات تقييم وتقدم ينظمونها سنويا مع تابعيهم.

أجعل من الإدارة بالجودة مشروعاً ذا أولوية لمؤسستنا.

المدير العام

II. سياسة الجودة:

1. تعريف سياسة الجودة:

تعريف أول: حسب معيار الـ ISO 9001، تعكس سياسة الجودة التوجهات والنوايا العامة المتعلقة بإدارة الجودة لمنظمة معينة كما تمت صياغتها رسمياً من طرف الإدارة.

– يجب أن تكون سياسة الجودة متجانسة مع السياسة العامة للمنظمة وأن توفر إطاراً يسمح بتحديد أهداف للجودة.

– يمكن أن تركز سياسة الجودة على مبادئ إدارة الجودة التي تعرضها المعايير الدولية للـ ISO 9001.

تعريف ثاني: سياسة وأهداف الجودة توفران للمنظمة المحاور التوجيهية الأساسية المتعلقة بتنظيمها، النتائج المنتظرة والموارد اللازمة لتحقيقها (أي لتحقيق هذه الأهداف).

هنا تجدر الإشارة إلى أن النتائج المنتظرة التي تعرضها سياسة الجودة يجب أن:

– تغطي كل الجوانب، والتي تمتد من رضا الزبون إلى الهوامش المالية للمؤسسة، مروراً بالاستجابة لتطلعات المتعاملين.

و أن تراعي المعطيات المتعلقة بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية وأن تشير إليها.

2. المتطلبات الأولية لصياغة سياسة الجودة:

عند إعداد سياسة الجودة، من الأهمية بما كان أن نذكر بالمبادئ الأخلاقية والقيم التي تلتزم بها المنظمة في نشاطها (الإطار 03).

كي تتمتع هذه الخيارات الأخلاقية بالمصداقية، يجب:

- أن تتولى الإدارة العليا للمنظمة صياغتها.
- أن لا تكون هذه القيم عامة جدا.
- أن تكون قيما معمول بها فعليا وليست مجرد شعارات معلنه.
- وأن تكون مرتبطة بشدة بمجال نشاط المنظمة.

3. إعداد وصياغة سياسة الجودة:

3-1- التشخيص:

في البداية، يجب إجراء تشخيص خفيف، والإجابة على الأسئلة التالية:

- هل ستتحمل المنظمة الصدمة الناتجة عن التغيرات التي سيعرفها نظام التسيير؟
- هل الوظائف، الأدوار و البنيات محددة ومعروفة بما فيه الكفاية؟
- هل هناك مشاكل داخلية يمكن أن تعيق مقاربة إيجابية لسياسة الجودة؟
- هل نظام المعلومات فعال وملائم؟
- هل تم إعداد مخطط للاتصال حول سياسة الجودة؟

- هل تعاني سمعة منظماتكم عند زبائنهم من نقاط ضعف هامة؟
- ما هي قيم المنظمة، التي تحكمها في تعاملها مع الزبائن والموظفين؟
- ما هي أشكال الاتصال الملائمة أكثر، مع الزبائن؟ مع الموظفين؟ ومع المؤسسات؟

3-2- أسس سياسة الجودة:

في إطار سياسة المؤسسة، تركز إدارة الموارد والسيرورات على ثلاث أعمدة: الزبون، الموظفون والمؤسسة. كل واحد من هذه الأعمدة يتضمن ثلاث محاور حيث تحدد الإدارة لكل محور الأهداف الواجب تحقيقها والموارد التي ستخصصها لذلك.

أ- الزبائن: يتضمن هذا البعد على المحاور التالية:

- زيادة عدد الزبائن: يتطلب هذا المحور التطرق للنشاطات التجارية، تطوير المنتجات الجديدة، المنافسة...

- رضا الزبائن: نتطرق هنا لنظرة الزبون لموظفي المنظمة، جودة ووفرة المنتجات، أداء المناهج (la performance des méthodes) والتوزيع. عموماً: ماذا ينتظر الزبون من موارد المنظمة؟

- الزبائن أوفياء: يتعلق الأمر هنا بدراسة رضا الزبائن (enquête de satisfaction)، معالجة الشكاوى، إجراءات التحسين والتطوير.

ب- الموظفين: يتضمن هذا البعد على المحاور التالية:

– التزام ومشاركة السلطة الهرمية: الإدارة تبدي تفاؤلاً ودافعية، تعطي المثل وتوجه من خلال طريقة اتصالها بالمسيرين الوستاء الذين يتعاملون مباشرة مع العمال في المستوى التشغيلي ومن خلال تقييمهم. فهم السياسة وتبني الأهداف من طرف المسيرين الوستاء متعلقة بذلك وهي أمور حيوية للمؤسسة.

– الموظفون محفزون: يتم استعراض الآليات الأساسية التي تعتمدها الإدارة لتحفيز العمال: الاعتراف بالأداء، المقابلة السنوية للتقييم، التوجهات التفاعلية، استقصائيات الرضا الداخلي (enquêtes de satisfaction interne).

– الموظفون أكفاء: هنا يتم وصف: نظام التكوين المستمر، التأقلم مع التكنولوجيات الجديدة، إجراءات التأطير والدعم التقني.

ت- المؤسسة: يتضمن هذا البعد على المحاور التالية:

– رضا المساهمين: المردودية العامة للمؤسسة، الانتاجية وموقع المؤسسة في السوق هي العوامل الأساسية للمحددة لهذا الرضا.

– صوة المؤسسة جيدة: يتم تقييم هذه الصورة من خلال نتائج استقصاءات الرضا (enquêtes de satisfaction)، دراسة تقسيم السوق (d'études de

(répartition du marché)، الاتصال الخارجي، تتبع معدل دوران العمالة...

– المنافسة تحسدنا: يتعلق هذا محور بمراقبة السوق وإجراءات المقارنة المرجعية التي تدعم الابداع وتحسن الأداء في المؤسسة.

سياسة الجودة هي واجهة للسياسة العامة للمنظمة. هي كذلك شاهد على رغبة الإدارة في الابقاء على نفس التوجه وتحقيق الأهداف. هذه الإرادة المشتركة تشكل جوهر وأساس تحفيز الموظفين.

I. مراجعة سياسة الجودة:

أخيرا، ومن أجل نجاح إدارة الجودة في منظمة ما، على الإدارة العامة أن تجري مراجعات دورية لسياسة الجودة التي تبنتها.

تهدف هذه المراجعة إلى تقييم الأداء والنتائج المحققة، التعرف على نقاط الضعف ومواطن الخلل، واتخاذ إجراءات تصحيحية ترفع من مستوى الجودة. من هذا المنطلق، سياسة تجدد المراجعة التزام الإدارة، وتوجه سياسة الجودة بما يتلاءم والنتائج المحققة والظروف السائدة. من أهم الأبعاد التي تركز عليها هذه المراجعة: مدى فعالية استراتيجية الجودة المتبعة، مدى وفرة وملاءمة الموارد، قدرة القوى البشرية للمنظمة على مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المهنية. هذه المراجعة قد تؤدي إلى تغيير توجه المنظمة وسياستها، إلى اتخاذ قرار الاستثمار من أجل التطوير، أو إلى التخلي عن مشروع إدارة الجودة.

الإطار 03: مثال: مجموعة SGS، حاصلة على شهادة ISO 9001:2000

تتبنى المجموعة الميثاق الأخلاقي التالي:

إعلان النزاهة (Déclaration d'Intégrité):

منذ أكثر من قرن، في SGS، بنينا سمعتنا كرائد عالمي في ميدان خدمات الفحص والاختبار و certification، من خلال تقديم خدمات مستقلة، موثوقة وعالية الجودة. حجر الزاوية لهذه السمعة هي النزاهة. النزاهة هي ميزتنا. النزاهة حصيلتنا، فهي تعطي صورة عنا لزيائننا، لمساهمين وللعالم بأسره. مهما تكن الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية التي سنتبناها، مهما تكن النشاطات التي سنطورها في المستقبل، سيتوقف نجاحها على الاعتراف بـ SGS كشريك نزيه وجدير بالثقة. الميثاق الأخلاقي لمؤسستنا يشرح الأسس التي تركز عليها هذه النزاهة:

- الالتزام بالنزاهة والشفافية في كل نشاطات SGS،
- تجنب تضارب المصالح (les conflits d'intérêts)،
- احترام القوانين السارية؛
- الحفاظ على ثقافة تعترف بالسلوكيات الأخلاقية وتثمنها.
- لنحترم هذه المبادئ حرفيا وكذلك في روحها (روح هذه المبادئ).
- لا شيء أكثر أهمية من النزاهة،- حتى ولو تعلق الأمر بطلب زبون، زيادة في المداخيل أو المردودية، أو تعليمات السلطات العليا.- كل الموظفين، الإطارات وأعضاء الإدارة يجب أن يجعلوا من احترام القوانين عامل أساسي لتطورنا.
- على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العامة، نحن مقتنعون تماما أن النزاهة الكاملة تمثل العمود الفقري لنشاطاتنا الحالية ولنجاحنا في المستقبل.

توقيع رئيس مجلس الإدارة

II. أسئلة ختامية:

في الأخير، نختتم هذا الفصل بعدد من الأسئلة الختامية التي من شأنها أن تعزز مستوى استيعاب الطالب وتحكمه في المعارف المقدمة في هذا الفصل.

- قارن بين اعلاني التزام الإدارة العامة المعروضين في الإطارين 01 و02 مبرزاً أهم العناصر الواجب توفرها في إعلان إدارة عامة جيد.
- ما هي الشروط أو الخصائص الواجب توفرها في إعلان إدارة عامة جيد؟
- لماذا تذكر المؤسسة بقيمها الأخلاقية في مدخل سياسة الجودة؟
- ما هي الشروط الواجب توفرها في القيم الأخلاقية المعلنة؟
- ما هي مراحل إعداد سياسة الجودة؟
- ما هي أهداف مراجعة سياسة الجودة؟

الفصل الثالث: المقاربة بالسيرورات

ترتكز أنظمة إدارة الجودة على الإدارة بالسيرورات من أجل التحكم في النشاطات الحيوية للمؤسسة والتحسين المستمر لأدائها ولمستوى جودتها.

من خلال هذا الفصل، سيكتسب الطالب المعارف الأساسية والمهارات القاعدية الضرورية لوصف للسيرورات يحترم مواصفات ال ISO 9001.

على وجه التفصيل، يهدف هذا الفصل على تمكين الطالب من:

✓ فهم معنى الإدارة بالسيرورات.

✓ التمييز بين الأنواع المختلفة للسيرورات.

✓ ادراك المكونات المختلفة لوصف السيرورة.

✓ اعداد وصف السيرورة وخارطة سيرورات المؤسسة.

✓ قيادة السيرورات

1- تعريف المقاربة بالسيرورات:

يرمز مفهوم السيرورة إلى المراحل المختلف التي يمر بها نشاط معين من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات.

تهدف المقاربة بالسيرورات إلى تحديد وتعريف ومتابعات مراحل نشاط معين يتم داخل المؤسسة وتؤثر نتائجه على الفعالية ورضا العميل. بشكل يعزز التعاون والانسجام بين الفاعلين المنتمين

لمختلف الوظائف المشاركة في هذا النشاط؛ ويسمح بالتعرف على المشاكل وأسبابها وإيجاد الحلول لها.

تعطي المقاربة بالسيرورات نظرة عن النشاطات والمراحل التي يمر بها اشتغال المؤسسة. مما يزيد من أهمية وصعوبة إدارة السيرورات أنها تضم عمليات تتوزع على مختلف وظائف وأقسام المؤسسة ويشرف عليها مسؤولون مختلفون.

بالفعل، وكما يتضح من خلال الشكل 03 أدناه، من مرحلة إلى مرحلة أخرى من السيرورة، يقيم مسؤولون مختلفون فعالية النشاطات، والذين يمكن تسميتهم بقيادة أو مالكي السيرورات.

2- أنواع السيرورات:

1-2- سيرورات التسيير أو الإدارة (الاستراتيجية): *Les processus de management ou de direction*

هذه السيرورات تترجم مشروع المؤسسة. هنا، تعرب الإدارة عن غايات المنظمة وسياستها والأهداف التي يتعين تحقيقها. بعض الأمثلة:

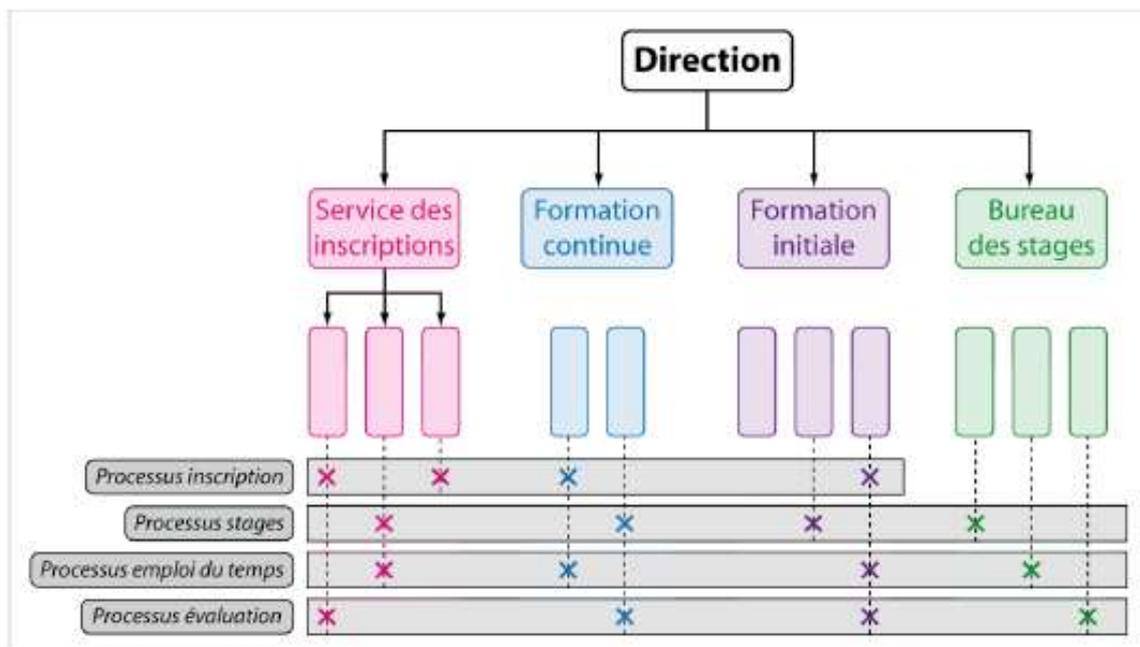
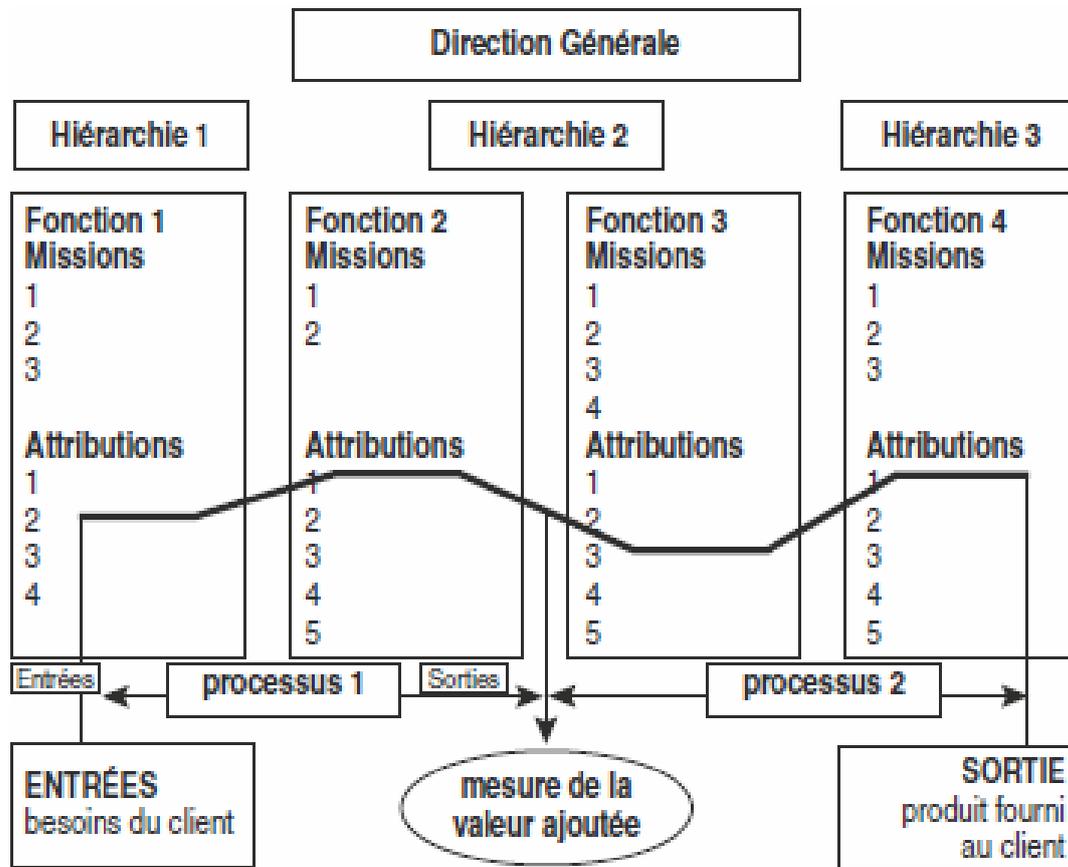
- سيرورة: استراتيجية المؤسسة،

- سيرورة: إدارة الجودة،

- سيرورة: الاتصال الداخلي،

- سيرورة: الاتصال الخارجي.

الشكل 03: السيرورة تعبر مختلف وظائف المؤسسة



Processus et organisation – Approche matricielle

2-2- سيرورات الانجاز (المهنة): Les processus de réalisation (métier)

هذه السيرورات تتعلق مباشرة بتصنيع المنتج أو إعداد وتقديم الخدمة. وهي تشمل جميع الأنشطة الممتدة من التعرف على حاجات الزبون إلى إرضاء وإشباع تلك الاحتياجات. مثال ذلك:

- الأنشطة التجارية،

- التطوير،

- إنتاج أو تصنيع منتج أو أداء الخدمة،

- خدمة ما بعد البيع.

هنا، تجدر الإشارة إلى أن البحث والتطوير يمكن اعتبارها كذلك سيرورة من سيرورات إدارة الأعمال. كما يمكن تجميع الأنشطة التجارية وخدمة ما بعد البيع معا في سيرورة العلاقة مع الزبون. إذن الأمر نسبي يتوقف على خيارات المسيرين وخصائص المؤسسة.

2-3- سيرورات الدعم Les processus supports (soutien)

سيرورات الدعم ضرورية لتنفيذ السيرورات الإدارية والإنتاجية؛ فهي تمدها بالوسائل الضرورية دون أن يكون لها تأثير مباشر على المنتج المسلم أو الخدمة المقدمة للعملاء.

السيرورات الداعمة قريبة جدا من وظائف معينة كالتدريب، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة شؤون الموظفين ... هنا، يجدر التنبيه إلى أنه لا يجب وضع سيرورة تعبر عن سلسلة نشاطات

متعلقة بوظيفة واحدة! من أجل تفادي هذا الأمر، يمكن ببساطة التساؤل، هل يمكن دمج وظيفتين متقاربتين في سيرورة واحدة. كالنقل والايواء مثلا.

هناك طريقة جيدة للتحقق مما إذا كان تحديد السيرورات مرضيا. اسأل موظفي الشركة وأولئك الذين هم على دراية بعملها وثقافتها: هل يتعرفون بسهولة على الشركة من خلال قراءة السيرورات وغاياتها؟ إذا قال هؤلاء أن هذه السيرورات نظرية أو تتميز بمستوى عال من التجريد، قد يستحسن مراجعتها.

4-2- السيرورات المفتاحية

هي السيرورات التي تسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تعكس عوامل النجاح المفتاحية أو تضمن علاقة المؤسسة وتأقلمها مع بيئتها. تتبع الإدارة العامة عن كثب وبحرص هذه السيرورات المفتاحية.

في حالة المؤسسات الكبرى، يمكن أن تعتبر السيرورة المفتاحية كسيرورة كلية، وأن نمثل تحتها سيرورات جزئية تصف أجزاء من النشاط.

مثلا:

- يمكننا أن نتصور مؤسسة تحدد سيرورة مفتاحية متعلقة بالإنتاج، يقودها أحد أعضاء الإدارة العامة، وسيرورات جزئية تتم قيادتها محليا متعلقة بالتصنيع وخاصة بوحدات المؤسسة.

- يمكن كذلك تصور سيرورة مفتاحية "العلاقة مع الزبون" والتي تغطي سيرورات جزئية كالمبيعات، تقييم رضی الزبون وخدمات ما بعد البيع.

3- وصف السيرورات:

3-1- أهداف وصف السيرورات:

- المقاربة بالسيرورات تبدو غامضة وصعبة للعمال، لدرجة أن الكثير من الإطارات يريدون جعلها مقارنة خاصة بالمسيرين.
- وصف السيرورات يسمح لكل فاعل في المؤسسة بفهم معنى وغاية وطريقة اشتغالها (السيرورة). هكذا، سيتم تحديد وتقبل مواردها وطريقة توظيفها.
- بعبارة أخرى، يسمح وصف السيرورات بما يلي:
 - فهم غاية السيرورة بكل سهولة ووضوح.
 - فهم العلاقات الناشئة بين السيرورة وبيئتها.
 - تحديد الزبائن والموردين الداخليين في السيرورة والمعلومات التي يتبادلونها.
 - تحديد العلاقات والتفاعلات الرابطة بين السيرورات.
 - تحضير الإجراءات التي تسمح بتحقيق النتائج المرجوة.

بالنسبة للإجراءات، تبني مقاربة لإدارة الجودة ووصف السيرورات سيسمح للمسير فيما بعد بتحديد عدد وطبيعة الاجراءات التي سيتم تحريرها. من جهة أخرى، إذا تعذر ربط النشاطات المنتظرة في السيرورات بالنشاطات المحددة في الاجراءات، يتوجب مراجعة الاجراءات.

3-2- تحديد السيرورات التي سيتم توصيفها وإدارتها:

باعتبار أن سيرورات المؤسسة متعددة، نقطة الانطلاق تكمن في تحديد السيرورات التي سيتم توصيفها وإدارتها بما يتوافق مع خصائص المؤسسة ونظرتها.

من الأفضل أن يتراوح عدد السيرورات المصاغة بين 12 و 07. أقل من 07، السيرورات تكون عامة جدا. أكثر من 12، السيرورات تكون دقيقة جدا الأمر الذي يصعب ويعقد فهمها

يتعلق الأمر بالسيرورات المنتجة لأكبر قيمة مضافة للعملاء.

تبدأ السيرورة بالتعرف على حاجة خاصة لعميل (أو لسوق) وتنتهي بتوريد منتج لزبون (أو لسوق).

اختيار السيرورات يتأثر :

- بنمط إدارة واستراتيجية المؤسسة

- قطاع نشاط المؤسسة وطبيعة قيمتها المضافة

- ثقافة المؤسسة وممارساتها المهنية.

أمثلة:

1- تسيير مركزي سيفصل نشاطات التصميم عن نشاطات الإنجاز؛ سيرورات التصميم هنا تكون مهمة.

2- استعمال يد عاملة غير مؤهلة يقوي صلاحيات مصممي وسائل الإنتاج. التصميم يجب إن يستجيب لمتطلبات سيرورة الإنتاج، والتي تتوقف بدورها على سياسة التوظيف.

القاعدة:

التعرف على المصادر الأساسية للقيمة المضافة. تلك المصادر التي ستسمح للمؤسسة بالفوز. صياغة هذه النشاطات في شكل سيرورات سيسمح بمراقبتها عن طريق مؤشرات كمية وبتقييم نتائجها.

2-3- مكونات وصف السيرورة:

- غاية السيرورة: الهدف أو القيمة المضافة التي تقدمها معبر عنها في جملة.
- المعلومات أو البيانات المتعلقة بالمدخلات.
- المعلومات المتعلقة بمخرجات أو نتائج السيرورة.
- الأدوات أو الاجراءات المستخدمة لتحقيق النتائج والمعرفة في النظام التوثيقي للمؤسسة.

- آليات القيادة: تحديد النشاطات المحددة لمستوى التحكم في السيرورة وآليات مراقبتها، الأهداف الواجب تحقيقها مرفقة بأدوات التقييم والقياس.
 - ملاحظات ضرورية لفهم مراحل وطريقة اشتغال السيرورة.
- وعادة ما يتم استكمال وصف السيرورات بواسطة لوحة قيادة، والتي يمكن أن تقدم وصفاً أشمل من خرائط السيرورات. تبين لوحة القيادة من هو قائد السيرورة أو المسؤول عنها. يمكن كذلك استعمال تقنيات تمثيل الرسوم البيانية. لكن في حالة تواجد معطيات عديدة تفوق العشرين وتواجد علاقات كثيرة متشعبة بينها، يصبح فهم المخطط صعباً الأمر الذي يفقده فعاليته.

وفي الشكلين 04 و 05 أدناه، نلاحظ مثالا عن وصف لسيرورة وآخر لسيرورة جزئية.

4- قيادة السيرورات:

- من أجل التحكم في السيرورات، يجب وصفها بوضوح، ثم تحديد:
 - آليات القيادة: آليات تصحيح الانحرافات و النتائج المخالفة للتوقعات.
 - النقاط الحرجة التي يقرر المسير تتبعها ومراقبتها: النقاط المحددة لفعالية السيرورة.
- يحدد القائد دوره وفقاً لإمكانات التي يملكها وطبيعة أهداف واستراتيجية المؤسسة. بالرغم من ذلك، عليه أن يتتبع:

- الخبرات ونتائج التجارب المختلفة،
- حالات عدم المطابقة،
- نتائج تقييم الفعالية،
- أثر سيوروته على بقية السيورورات.

التقييم، التصحيح، التحسين والاعلام هي النشاطات الأساسية لقيادة السيورة.

والتي يجب أن تركز على أدوات طورها القائد أخذاً بعين الاعتبار ظروف وامكانيات وخصائص

المؤسسة.

الشكل 04: وصف السيروية المفتاحية – ضمان رضی الزبون –

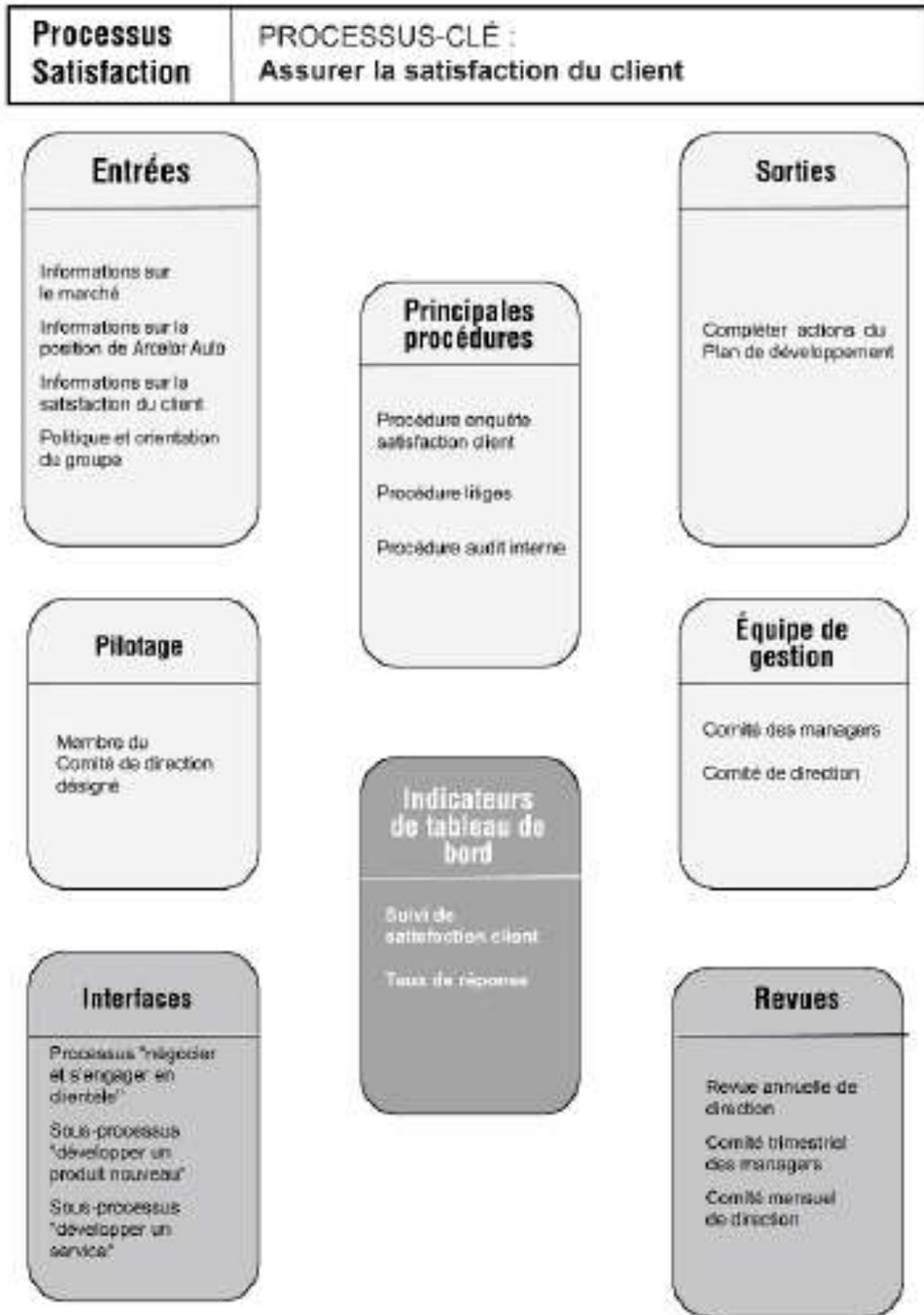


Figure 1.4 – Processus Satisfaction Arcelor Auto

الشكل 04: وصف السيرورة الثانوية : تشخيص الشبكات-

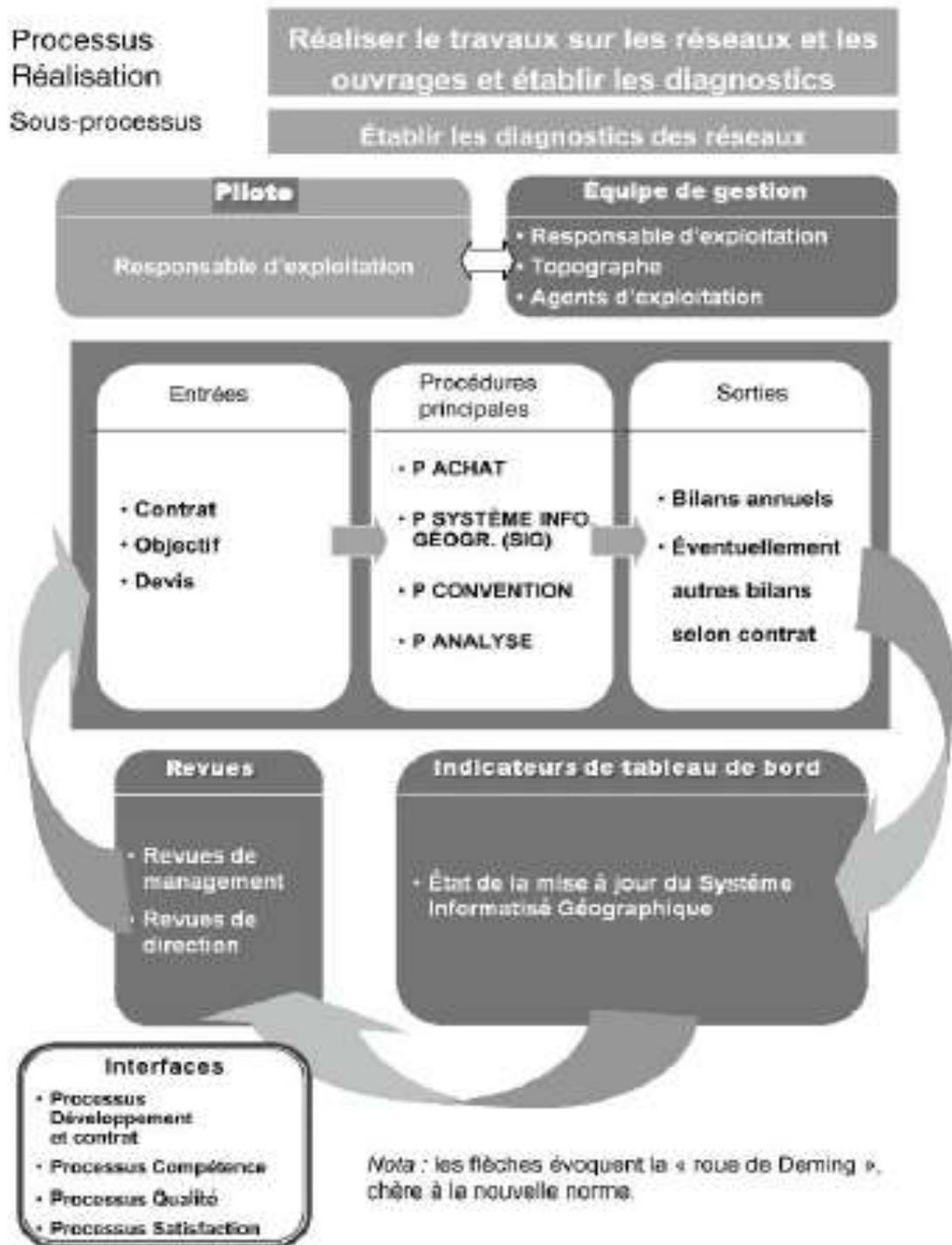


Figure 1.6 – Sous-processus diagnostics des réseaux

5- أسئلة ختامية:

في الأخير، نختتم هذا الفصل بعدد من الأسئلة الختامية التي من شأنها أن تعزز مستوى

استيعاب الطالب وتحكمه في المعارف المقدمة في هذا الفصل.

✓ اشرح مفهوم السيرورة بالاعتماد على مثال واقعي.

✓ اذكر أنواع السيرورات وأعطي مثالا عن كل نوع منها.

✓ ما هي أهداف الإدارة بالسيرورات؟

✓ ما هي مكونات وصف السيرورة؟

✓ ابحث على الأنترنت عن وصف لسيرورة أعدته مؤسسة في إطار تطوير نظام جودتها؛ ثم قم

بعرضه وتحليله.

✓ ابحث على الأنترنت عن خارطة للسيرورات أعدته مؤسسة في إطار تطوير نظام جودتها؛ ثم قم

بعرضه وتحليله.

✓ ما الفرق بين وصف السيرورات وخارطة السيرورات؟

✓ ما هو الدور الذي يلعبه قائد السيرورة في إدارة الجودة؟

الفصل الرابع:

التوثيق

يرتكز نظام إدارة الجودة على مجموعة من الوثائق التي يجب اعدادها وتطويرها باستمرار.

إن المتطلبات المعيارية لنظام الـ ISO واضحة بهذا الشأن، إذ تبين أن تأسيس نظام لإدارة

الجودة يتطلب إعداد واستعمال الوثائق التالية:

- التعبير الموثق عن سياسة وأهداف الجودة.
- دليل الجودة (manuel qualité).
- الإجراءات الموثقة (les procédures documentées).
- دليل تعليمات العمل.
- التسجيلات (les enregistrements).

باعتبار أن سياسة وأهداف الجودة شكلا موضوع الفصل الثاني من المقياس، سنتعرض في

هذا الفصل على التوالي : لدليل الجودة ؛ الإجراءات الموثقة ؛ دليل تعليمات العمل؛

والتسجيلات.

1- دليل الجودة:

دليل الجودة هو وثيقة تعبر عن الخيارات الدائمة والثابتة المتعلقة بإدارة متمحورة حول الزبون.

إنها وثيقة من ثلاثين إلى أربعين صفحة تتواجد في حوزة كل مسؤول إداري، والتي يمكن لكل تابع

الاضطلاع عليها.

• مكونات دليل الجودة:

يحتوي الدليل، في الشكل والترتيب الذي يراه المسير مناسباً أكثر على:

- التزام الإدارة.
- عرض المنظمة – مرفقاً بمخطط تنظيمي إن أمكن - ؛
- تذكير بسيط بالوظائف الأساسية للمؤسسة باستعمال كلمات مفتاحية تعكس ما هو منتظر من هذه الوظائف،
- نطاق تطبيق نظام الإدارة الجودة الشاملة، بما في ذلك التفاصيل والتبريرات المتعلقة بالاستثناءات؛
- التعبير عن الاستماع إلى العملاء في المؤسسة.
- وصف الأنشطة، من احتياجات العملاء إلى التسليم؛
- عرض السيرورات المفتاحية المرتبطة بالأهداف الدائمة للمنظمة وكذلك السيرورات الفرعية (في شكل الخرائط عندما يكون ذلك ممكناً).
- المبادئ المعتمدة لتحديد المؤشرات الرئيسية لفعالية السيرورات. وعلى وجه الخصوص، تلك التي تقيس رضا الزبائن.
- الاستراتيجية المعتمدة لتنفيذ ودعم عملية التطوير والتحسين المستمر داخل الشركة. وتشمل الاستراتيجية الإدارية والموارد والتخطيط؛

- كلما كان ذلك ممكنا، يشير الدليل إلى الإجراءات التي تصف الأنشطة المرتبطة بالمبادئ المذكورة؛

- المبادئ التي تتبناها الشركة.

• فوائد دليل الجودة:

- يساعد الأفراد العاملين في المؤسسة على التعرف على السياسات والإجراءات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛ كما أنه يوفر لهم أسلوبا تدريبيا شاملا لكافة أوجه النشاطات التي ينبغي للعاملين التعرف عليها عن طريق قراءة وفهم دليل الجودة¹².

- باعتباره وثيقة دقيقة وواضحة ومختصرة، يساهم دليل الجودة في تعرف الزبائن والموردين وجميع أصحاب المصالح على كيفية إدارة الأنشطة التشغيلية والإنتاجية والخدماتية... والأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات التي تتبعها المنظمة في تحقيق نظام الجودة المعتمد من قبلها¹³.

2- الاجراءات

حسب الـ ISO 9000:2000 : "تصف الاجراءات الطريقة محددة لأداء نشاط أو عملية". وقد تكون أو لا تكون الإجراءات محررة في وثائق رسمية.

نظرا لتعدد الاجراءات في المؤسسة، فإنه ينبغي الاكتفاء بصياغة وتوثيق تلك الاجراءات المهمة والحيوية لجودة سيرورات المؤسسة وهذا لضمان أن الأنشطة تجري دائما بنفس الطريقة.

¹²خضير كاظم حمود، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو"، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص198.

¹³خضير كاظم حمود، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو"، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص198.

والجدول 01 أدناه يوضح بعض الحالات التي يتوجب فيها صياغة إجراءات موثقة جديدة:

الجدول 01: بعض الحالات التي يتوجب فيها صياغة إجراءات:

الهدف من صياغة الاجراء	الوضعية
- إحداث تطور على مستوى السلوكيات أو التنظيم، - رفع الفعالية...	صعوبات ناتجة عن غياب ممارسات أو قواعد على مستوى المنظمة (العلاقات بين الوظائف والمصالح، تبني إطار مهني أو قانوني جديد...)
- الاعلام، التحكم، اكتساب كفاءات جديدة.	تقنية أو آلات جديدة
- وصف النشاطات الجديدة وتحقيق التأقلم من أجل تحقيق أداءات جيدة من طرف سيرورات المؤسسة.	خلق سيرورة
- تقليص مرات ظهور هذه الفوارق أو القضاء عليها	ملاحظة فوارق معتبرة ومتكررة
- وصف خطوات النشاط الواحدة تلو الأخرى، تشديد المراقبة، تطوير مخطط لضمان الجودة.	حاجات خاصة للزبائن

يجب تحليل الحاجة إلى إجراءات مكتوبة بحذر ودقة، حيث أن عدد هذه الاجراءات يجب أن يكون محدود من أجل أن تضيف كل واحدة منها قيمة وتقدم دعما نوعيا لمستخدميها.

1-2- مبادئ إعداد الاجراءات:

عند صياغة الاجراءات، يجب احترام المبادئ التالية :

- أن تكون هذه الاجراءات قصيرة - لا تزيد عن ثلاث صفحات.
- تتعلق فقط بأنشطة تتطلب مهارات مهنية لا يتحكم فيها موظفو المنظمة.
- أن تكون عامة وأن يحدد نطاق تطبيقها.
- تتضمن مكونات تجعل القراءة أسهل - الصور التوضيحية وسيلة فعالة جدا -.
- اعتماد شكل وخطة موحدة (نفس العناصر) لكل إجراءات المؤسسة يسهل فهمها والبحث عن المعلومات داخلها.

2-2- شكل إجراء:

وقد يتضمن الإجراء العناصر التالية:

- اسم الاجراء، ورقمه الاستدلالي وتاريخ صدوره.
- أهداف الإجراء: يجب أن تكون أهداف الأنشطة الموصوفة واضحة وصريحة.
- مجال التطبيق (أو الصلاحية): من المهم جدا التحقق من أن الأنشطة المنفذة تتوافق مع الوضع المتوخى في الإجراء.

- الإحالة على وثائق أخرى: بالنسبة لبعض مراحل الأنشطة، قد يكون من الضروري استخدام وثائق أخرى لا بد من ذكرها (أطر قانونية، اتفاقيات جماعية...).

- مسارات الأنشطة: إنها مسألة وصف الأنشطة في تسلسلها المنطقي وبإيجاز قدر الإمكان.

- نقاط المراقبة والاختبارات: المراقبات والاختبارات تتم خلال النشاطات وعلى نتائجها. هنا يتم وصف الإجراءات التي يتعين اتخاذها لتقييم الأداء، الانحرافات المسموح بها والإجراءات الواجب اتخاذها عند تجاوز هذه الانحرافات.

- المسؤوليات: تحديد تفويضات ومؤهلات الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الإجراء. وتحديد المستويات الهرمية المسؤولة عن التحقق من فعالية الإجراء.

3- دليل تعليمات العمل (Guide d'Instructions):

توضح تعليمات العمل الجوانب التفصيلية لطريقة انجاز الأعمال المختلفة بصورة واضحة ودقيقة وتفصيلية.

يكتسي دليل تعليمات العمل أهمية كبيرة بالنسبة للأعمال المعقدة والصعبة، حيث أنه يتضمن تفاصيل تسمح بالقيام بالمهام. المطلوبة على الشكل المبتغى.

يجب أن يحرر دليل التعليمات بأسلوب وشكل بسيطين وواضحين وأن يشمل كافة جوانب العمل المعني من أجل تمكين العمال الذين يفتقدون إلى الخبرة من أداء هذا العمل على الشكل المطلوب.

4- التسجيلات (Les enregistrements):

حسب معيار الإيزي 9000:2000 : التسجيلات هي وثائق :

- تبين النتائج التي تم الحصول عليها؛
 - أو تقدم دليلا على إنجاز (اتمام) نشاط معين.
- يتم التسجيل على وثائق تم اعدادها مسبقا وتأخذ شكلا موحدا: جداول، قسيمات،... الخ.

الوثائق تسجل على وسائط مختلفة:

- أوراق،
- أو ملفات الكترونية،
- أو صور الفوتوغرافية...

مبادئ اعداد التسجيلات:

- يجب أن تكون بسيطة،
- ينظر إليها على أنها مفيدة،
- ولا غنى عنها من قبل أولئك الذين يحتفظون بها حتى الآن.

التسجيلات الواجب توفرها في إطار متطلبات الإيزو 9001

- السجلات المتعلقة بمطابقة المنتجات،
- التسجيلات المتعلقة بإدارة الجودة،
- التسجيلات المتعلقة بالكفاءات اللازمة لكل منصب في المؤسسة،
- السجلات التي تسجل عليها نتائج تقييم الفعالية.

5- أسئلة ختامية:

في الأخير، نختتم هذا الفصل بعدد من الأسئلة الختامية التي من شأنها أن تعزز مستوى استيعاب الطالب وتحكمه في المعارف المقدمة في هذا الفصل.

✓ ما المقصود بدليل الجودة؟

✓ لماذا تعد المؤسسات دليل إدارة الجودة

✓ ابحث على الانترنت عن دليل إدارة جودة نشرتها أحد المؤسسات وقم بتحليله.

✓ ما الفرق بين الإجراءات وتعليمات العمل؟

✓ ما المهدي في توثيق الإجراءات وتعليمات العمل؟

✓ ما هي أهم مكونات وصف اجراء رسمي؟

✓ ما هي أهم مكونات دليل تعليمات العمل؟

✓ ابحث على الانترنت عن وصف اجراء رسمي نشرته أحد المؤسسات وقم بتحليله .

✓ قم ببحث معمق حول: السجلات المتعلقة بمطابقة المنتجات، التسجيلات المتعلقة بإدارة

الجودة، التسجيلات المتعلقة بالكفاءات اللازمة لكل منصب في المؤسسة، السجلات التي

تسجل عليها نتائج تقييم الفعالية.

✓ حمل أمثلة عن هاته الوثائق من الأنترنت وقم بتحليلها.

الفصل الخامس: صياغة سياسة

للشراء

لعملية الشراء دور استراتيجي في المؤسسة، فهي تؤثر مباشرة:

- على الربحية.
 - على صورة المؤسسة في أعين زبائنها الذين لا يفرقون بين منتجات المؤسسة (التي يشترونها) والمنتجات النصف المصنعة والمواد الأولية التي تدخل في إنتاجها (والمقدمة من طرف المورد).
 - إلى جانب هذا، تؤثر الخدمة المقدمة من طرف الموردين مباشرة على الآجال بمختلف أنواعها (آجال الإنتاج والتسليم...).
- نظرا لهذه الاعتبارات، يتطلب بناء نظام لإدارة الجودة - مطابق لمواصفات الإيزو- صياغة سياسة شراء (politique d'achats) وإعلام الموردين بها.

1. تعريف سياسة الشراء:

تهدف سياسة الشراء (Politique d'achat) إلى ضمان احترام صفقات الشراء المبرمة بين المؤسسة والموردين لمعايير الجودة والمتطلبات المحددة.

من أجل ذلك، يجب أن تتطرق سياسة الشراء إلى العناصر التالية:

- وصف المنتجات المراد شراؤها وتحديد الخصائص والصفات الواجب أن تتوفر فيها،
- البحث عن الموردين المحتملين،
- تقييم الموردين والمفاضلة بينهم واختيار أقدرهم على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات ومعايير المؤسسة.
- تقييم العروض واختيار المنتجات (التي سيتم شراؤها) التي توفر أكبر تلبية لمتطلبات وخصائص الجودة المحددة من طرف المؤسسة،

- معايير وطرق مراقبة المنتجات والخدمات المقدمة عند الاستلام،
- عمليات ووثائق التسجيل المستعملة في مختلف مراحل إبرام صفقات الشراء والاستلام ومراقبة الجودة.
- قياس فعالية الشراء من أجل التحسين.

2. وصف المنتجات الواجب شراؤها:

بالنظر للتنوع الهائل لمشتريات المؤسسة ولثقل إجراءات وصف المنتجات، يجب أن تقتصر هذه العملية (أي الوصف) على المنتجات التي تحمل رهانات اقتصادية أو تؤثر مباشرة على رضا الزبون.

اختيار هذه المنتجات يمكن أن يراعي الاعتبارات التالية:

- تكلفة المنتج المشتري وأثرها على التكلفة الكلية للمنتج النهائي للمؤسسة: هنا يمكن اعتماد مبدئ 80/20 ومحاولة تحديد المنتجات التي تمثل 20% من المشتريات و80% من التكلفة.

- التركيز على المنتجات التي تؤثر مباشرة في أداء المؤسسة ورضا الزبون النهائي.

- التركيز على المنتجات التي يخضع اقتناؤها إلى شروط ومعايير قانونية.

بالنسبة لهذه المنتجات، يجب وصف خصائص المشتريات التي تؤثر مباشرة على الأداء.

● العناصر الواجب وصفها:

تركز الإدارة على نظرة عمال التصميم والإنجاز من أجل تحديد المعايير التي تقيّم على أساسها جودة المشتريات والموردين. و يجب أن يبرز وصف المشتريات:

- الخصائص الواجب توفرها في المنتجات (أو الخدمات)،
 - الكميات التقريبية الواجب شراؤها.
 - الشروط المتعلقة بالهيئة والتغليف: خاصة بالنسبة للمشتريات المتعرضة للتلف بعد إخراجها من التغليف.
 - تاريخ أو فترة التسليم.
 - تحليل المخاطر الناجمة عن عدم احترام هذه الخصائص.
- في إطار تحليل المخاطر، من المهم وصف نوعين من الفوارق المحتملة:
- الفوارق الداخلية: المنتج المشتري لا يحمل الخصائص المنتظرة والمتعلقة بالأداء.
 - الفوارق الخارجية: المنتج المشتري يحمل الخصائص المنتظرة والمتعلقة بالأداء، لكنه لا يتلاءم مع ظرف المنظمة (من حيث السعر، التهيئة والتغليف أو التسليم).

3. البحث عن الموردين:

- يجب أن تبرز المؤسسة في سياسة الشراء المعايير والمناهج المستعملة للبحث عن الموردين واختيارهم. هنا، تجدر الإشارة إلى وجود عدة معايير لاختيار الموردين أهمها:
- السعر: تقليدياً، تبحث المؤسسات عن المورد الذي يعرض منتجاته بأقل سعر ممكن. هذه السياسة قد تعرض المؤسسة لمخاطر متعلقة بتدني الجودة، الاضطراب في التسليم أو ضرورة إعادة تقييم الصفقة وزيادة مبلغ مالي. من أجل تفادي هذه المخاطر، يجب التأكد من أن الخصائص الاستراتيجية للمنتج المشتري تم اشباعها بشكل كاف، ومن أن إتمام الصفقة لن يتطلب رفع القيمة وتقديم إضافات مالية للمورد.

- سمعة المورد ومعطيائه التجارية: يجب التعامل بحذر مع آراء الزبائن الذين يبدوون رضا عن منتجات المورد. فرضا هؤلاء لا يستلزم عدم وجود زبائن غير راضين عن منتجات هذا الأخير. إذا أمكن، الأفضل طلب أو تكوين قائمة شاملة قدر الإمكان لزبائن المورد والاتصال بهم.
- المعلومات التي يقدمها شركاء المورد (بنوك، الضمان الاجتماعي، زملاء المورد ومنافسوه، ...): يتوجب التقرب من شركاء المورد (بنوك، الضمان الاجتماعي، زملاء المورد ومنافسوه، ...) ومطالبتهم بمعلومات إضافية من أجل التأكد من الأداء الجيد للمورد، حسن تنظيمه، ملاءته المالية وقدرته على الاستدامة والبقاء. من المفيد أيضا التقرب من موردي هذا المورد لمعرفة هل هو منتظم في تسديد المستحقات المالية، هل له سياسة شراء واضحة ومعلنة؟ وهل يميل دائما لاختيار أدنى العروض؟

- المعلومات المقدمة من طرف المورد حول تنظيمه، طاقاته الإنتاجية، نظام جودته ...
- اعتراف أطراف أخرى بالمؤسسة أو بمنتجاتها: يتعلق الأمر هنا بشهادات الجودة والمطابقة والجوائز التي حصل عليها المورد ...

4. إنشاء ملف المورد:

- بعد اختيار المورد والسلعة التي سيتم شراؤها، يتوجب إعداد ملف للمورد. يتضمن هذا الملف أهم المعلومات التي تم تسجيلها خلال مرحلة التقييم والاختيار والتي نورد أهمها فيما يلي:
- المعلومات المفيدة: اسم المورد (وطبيعته القانونية)، عنوانه، هاتفه، الفاكس، البريد الإلكتروني. هذه المعلومات تسمح بالاتصال بالمورد في أي وقت.
 - اسم ومعطيات مراسل المورد، الذي تتعامل معه المؤسسة.

- قائمة السلع أو الخدمات التي تقتنيها المؤسسة من هذا المورد،
- الإجراءات الخاصة الواجب احترامها عند تحرير الطلبات (إن وجدت).

5. آليات إبرام العقود وإرسال الطلبات:

إلى جانب ملفات الموردين، يؤدي اختيار المورد والسلعة التي سيتم شراؤها إلى تحديد الإجراءات والمعايير الواجب احترامها عند عقد الصفقة أو تحرير الطلبية.

تتطلب عملية الشراء إبرام عقد يوضح خصائص الصفقة (معايير الجودة والأجال الواجب احترامها، السعر، طرق الدفع..) وطرق إرسال الطلبات المتفق عليها مع المورد.

قبل إرسال طلبية جديدة، يمكن للمؤسسة أن تجري مراجعة للمورد من أجل التأكد من أنه لا يزال يمتاز بالخصائص التي توفرت فيه وقت الاختيار. من بين المعلومات الممكن التأكد منها:

- عنوان المورد لم يتغير،
- مراسل المؤسسة لا يزال في منصبه،
- المورد لا يزال ينتج السلعة المطلوبة،
- تغليف السلعة لم يتغير،
- خصائص الصفقة التي بحوزة المورد تم تحيينها وتراعي المعايير والشروط التي تفرضها المؤسسة.

بالنظر لثقل وتكلفة هذه المراجعة، لا يجب أن تلجأ إليها المؤسسة إلا عند الحاجة الماسة.

بعد إبرام الصفقات وإرسال الطلبات، يستحسن إدراج نسخة منها في ملف المورد. بالفعل، توفر الصفقات المبرمة مع المورد معلومات ثمينة يمكن استغلالها عند إعادة تقييم الموردين وتحسين قائمتهم.

6. مراقبة جودة المنتجات والخدمات المستلمة:

من الضروري إجراء اختبارات على المشتريات عند استلامها من أجل التأكد من احترامها لمعايير وخصائص الجودة المطلوبة.

يجب أن تركز هذه المراقبة على معايير موضوعية ومناهج تسمح بالقياس، وأن تعطى الأولوية للأبعاد التي تتضمن مخاطر.

من أجل فعالية المراقبة، يجب:

- إعداد قائمة مراجعة تتضمن النقاط الواجب مراقبتها على المنتج أو الخدمة المستلمة.
- تحديد الإجراءات الواجب إتباعها عند التعرف على منتج غير مطابق للمواصفات: بالنسبة لسلعة مادية، قد يتعلق الأمر بإعادة السلعة للمورد، اعتبارها كفضلات ومهمات، العزل والمعالجة. بالنسبة للخدمات يتعلق الأمر بإجراءات كطلب التعويض أو الاعتراض لدى المورد أو الهيئات المنظمة لنشاطه.

يتوجب الاحتفاظ بتسجيلات متعلقة بإجراءات مراقبة المشتريات عند الاستلام. بالفعل، ترمي

هذه التسجيلات إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توفير المعلومات اللازمة من أجل تصحيح الفوارق المكتشفة عند الاستلام،
- تقييم ومتابعة المورد،

- مطالبة المورد باتخاذ إجراءات من شأنها أن تحسن وتطور من أدائه (القيمة المضافة والجودة التي يقدمها للمؤسسة)،

- تقديم دلائل للتدقيق الخارجي أو للإدارة تبين فعالية الإجراء واحترامه من طرف المؤسسة .

7. تقييم وتحسين فعالية عمليات الشراء:

يرتكز تقييم فعالية عمليات الشراء على معايير – بسيطة وقابلة للقياس – تتعلق بمدى احترام المشتريات للمعايير المحددة من طرف المؤسسة، ومدى تلبية هذه المشتريات للحاجات الداخلية والخارجية للمؤسسة (أي مستوى رضا الزبائن الداخليين والخارجيين عن هذه المشتريات). من أجل ضمان فعالية المعايير المستعملة في قياس فعالية عمليات الشراء، يجب أن تحدد هذه المعايير بالارتكاز على وجهات نظر كل من المصدر للطلبية، المستقبل لها، والمستعمل. من أجل ذلك، يجب تنظيم اجتماعات لهذه الأطراف الثلاث، يتم فيها تبادل وجهات النظر، ويحاول كل طرف تفهم متطلبات وتطلعات الأطراف الأخرى .

يمكن كذلك إجراء اختبارات لهذه المعايير ولا سيما حين تتضمن المشتريات رهانات كبيرة للمؤسسة.

في النهاية، يجب أن تختار المؤسسة معايير محدودة (ليست كثيرة)، وواضحة، وقابلة للقياس، وتسمح بإجراء تحاليل نوعية متعلقة بفعالية عمليات الشراء.

• تقييم قدرة المورد على الوفاء بالتزاماته:

من أجل ضمان وتحسين فعالية عمليات الشراء على المدى الطويل، يجب أن تقيم المؤسسة قدرة مورديها على الوفاء بالتزاماتهم. بالرغم من أن شهادات المطابقة التي قد يمتلكها المورد تقدم ضمانات في هذا الخصوص، إلا أن إدارة الجودة تتطلب القيام باستقراءات إضافية.

هنا يمكن للمؤسسة أن تقود تدقيقا أوليا أو دوريا على مورديها (من نوع ISO 9001)، ولكن تجدر الإشارة إلى أن تدقيقا من هذا النوع ليس ملائما لكل الحالات، كما أنه في الكثير من الأحيان، يركز على جوانب تنظيمية رسمية مهملا الأسئلة الفعلية التي يهتم بها المشتري.

من خلال التدقيق، يجب أن يتأكد المشتري من تحكم المورد المطلق في المتطلبات الخاصة التي يحددها عقد الشراء. من أجل ذلك، يجب أن يركز المشتري في أسئلته على الجوانب المتعلقة بقدرة مورده على الإيفاء بالمتطلبات الخاصة والالتزامات المتفق عليها وأن يبتعد عن الجوانب الرسمية التي لا تؤثر على النشاطات المتعلقة بإنتاج وتسليم المنتجات والخدمات المشتريات.

من الأفضل هنا أن يبتعد المشتري عن الاستبيانات النمطية الموحدة؛ وأن يحرر استمارة خاصة به، تركز على حاجاته الخاصة وتكون مفهومة أكثر من طرف المورد. من خلال هذه الاستمارة، يجب أن يتعلق كل سؤال بأحد المخاطر المترتبة عن صفقة الشراء (والتي يسعى المشتري إلى الوقاية منها).

على ضوء المعلومات التي يتم جمعها، يجب إجراء تحليل للمخاطر المتعلقة بإخلال المورد بالتزاماته وبعدم مطابقة السلع والخدمات المشتريات للمواصفات المطلوبة.

أسئلة ختامية:

في الأخير، نختتم هذا الفصل بعدد من الأسئلة الختامية التي من شأنها أن تعزز مستوى استيعاب الطالب وتحكمه في المعارف المقدمة في هذا الفصل.

✓ ما المقصود بسياسة الشراء؟

✓ ما هي العناصر التي يجب أن تتطرق إليها سياسة؟

✓ قم بتحميل سياسة شراء إحدى المؤسسات من الأنترنت.

✓ حلل المكونات المختلفة لسياسة الشراء التي قمت بتحميلها.

✓ ما المقصود بتقييم وتحسين فعالية عمليات الشراء؟

✓ ما هي الطرق والأدوات للمكّن استعمالها في تقييم وتحسين سياسة الشراء؟

الفصل السادس: تدقيق

الجودة

ترتكز أنظمة الجودة على التدقيق في شكله الداخلي والخارجي من أجل وكشف حالات عدم المطابقة والمشاكل ونقاط الضعف؛ وتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحسن من جودة وأداء المؤسسة.

من هذا المنطلق يهدف هذا الفصل على تزويد الطالب بالمعارف والمهارات التي ستمكنه من:

✓ ادراك معنى تدقيق الجودة.

✓ ادراك الفرق بين الأنواع المختلفة من تدقيق الجودة.

✓ ادراك الأنواع المختلفة من التدقيق التي تخضع لها المؤسسة في اطار سيرورة الحصول

على شهادات المطابقة والاعتمادات.

✓ ادراك مزايا تدقيق الجودة.

✓ الالمام بالمراحل التي يمر بها تدقيق الجودة.

✓ ادراك الكفاءات الواجب توفرها في المدقق.

✓ فهم الدور الذي يلعبه مسؤول التدقيق في عملية التدقيق.

I. مفاهيم عامة حول تدقيق الجودة:

1. تعريف تدقيق الجودة:

فحص منهجي ومستقل يهدف إلى تحديد مدى تلبية النشاطات والنتائج المحققة للترتيبات التي

وضعت مسبقا ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.

2. أصناف تدقيق الجودة

أ. التدقيق الداخلي والخارجي:

يمكن التمييز بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي للجودة:

- التدقيق الداخلي للجودة : يعرف أيضا بتدقيق الطرف الأول ويعتبر أحد متطلبات معايير

ال ISO9001.

- التدقيق الخارجي للجودة: يعرف كذلك بتدقيق الطرف الثاني أو الثالث، ومن أمثله التدقيق

الذي قد يشترطه ويقوم به المورد أو الزبون أو المنظمات المانحة لشهادات المطابقة والاعتماد.

ب. أنواع التدقيق الخارجي التي تجرى في إطار سيرورة الحصول على شهادات المطابقة:

- تدقيق التقييم (L'audit d'évaluation): هو أول تدقيق تقوم به الهيئة المانحة لشهادة

المطابقة. يتعلق الأمر بتدقيق شامل لنظام لإدارة الجودة. يدوم عدة أيام (ثلاث إلى عشرة أيام،

وقد يدوم أكثر). يقوم به اثنان على ثلاث مدققين (مسؤول التدقيق، مدقق الجودة ومختص

تقني له تحكم تقني في نشاط المؤسسة). يعد فريق التدقيق تقريرا ويرسله للجنة منح شهادة

المطابقة التابعة لهيئة المانحة لشهادة المطابقة (comités de certification de

l'organisme certificateur)، حيث تفصل هذه الهيئة في مسألة منح الشهادة من

عدمه. وفي حالة ظهور حالات عدم المطابقة، يمكن للجنة منح شهادة المطابقة أن تطالب

بتدقيق إضافي.

- تدقيق المتابعة (L'audit de suivi): يجرى تدقيق المتابعة بشكل منتظم إثر الحصول

على شهادة المطابقة. في هذه الحالة يجري مدقق واحد تدقيقا لأحد أجزاء نظام الجودة. ومن

بين مهامه التأكد من أن الإجراءات التصحيحية (correctives les actions) تم تنفيذها بفعالية من أجل معالجة حالات عدم المطابقة التي تم اكتشافها خلال التدقيق السابق.

- تدقيق التجديد (L'audit de renouvellement): ثلاث سنوات بعد تدقيق التقييم، يجرى تدقيق التجديد من طرف مدققين (مسؤول التدقيق ومدقق)، ويشمل مجمل متطلبات وشروط نظام ادارة الجودة الذي اختارته المؤسسة. ويهدف هذا التدقيق إلى ابراز التطورات والانجازات التي حققتها المؤسسة في ميدان الجودة.

- التدقيق الإضافي: يمكن برمجة تدقيق إضافي، إثر أحد التدقيقات سابقة الذكر، إذا تم اكتشاف حالات عدم مطابقة. حيث يهدف التدقيق الاضافي على التأكد من أن الاجراءات التصحيحية طبقت بفعالية.

ت. أنواع التدقيق حسب الهدف:

- تدقيق نظام الجودة (L'audit du système): يهدف إلى التأكد من أن نموذج ضمان الجودة المتبنى تم تجسيده داخل المؤسسة. هنا تجذر الإشارة إلى أن صعوبة اجراء تدقيق لمجمل النظام يدفع بالفاعلين عادة (في الغالب) إلى اجراء

تدقيقات جزئية تركز على مكونات معينة من النظام. مثال ذلك التدقيقات المتعلقة بالتحكم في الوثائق والبيانات.

- تدقيق الإجراءات (L'audit de procédé): يهدف إلى التأكد من ملاءمة وتطبيق الإجراءات الكتابية المعتمدة من المؤسسة.

- تدقيق السيرورات أو العمليات (L'audit de processus): التأكد من تطبيق وعدم مخالفة السيرورات الرسمية المعتمدة من المؤسسة وهذا من أجل ضمان مطابقة المنتجات للمواصفات والمعايير.
- تدقيق المنتج: يقوم به فريق مخبر التحاليل أو مصلحة الجودة، ويهدف إلى التأكد من مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير المحددة عند التصميم واكتشاف الانحرافات الممكنة.

3. مزايا التدقيق:

- تدقيق الجودة هو أداة لفحص وتقييم وتحسين فعالية نظام إدارة الجودة. من هذا المنطلق، فإن تدقيق الجودة لا يهدف إلى إيجاد نقاط الضعف الشخصية (الفردية) للفاعلين. بل إنه يتعدى ويسمو عن ذلك ليكون:

- أداة لتنمية وتطوير المؤسسة ونظام الجودة،
- أداة لتحسين فعالية السيرورات،
- يسهل الاتصال بين المصالح المؤسسة،
- أداة للترويج للمؤسسة أمام زبائنها ومورديها.

4. تعريف برنامج التدقيق:

- حسب معيار ISO 19011:2002: يرمز برنامج التدقيق إلى "مجموعة التدقيقات المبرمجة على فترة زمنية معينة من أجل تحقيق أهداف محددة".

5. أهداف برنامج التدقيق: تتنوع اهداف التدقيق ومن أهمها:

- تلبية متطلبات الحصول على شهادات الجودة (certification) أو الاعتمادات (accréditation)،
- التآكد من المطابقة لمتطلبات تعاقدية،
- بناء الثقة في قدرات مورد (أو المحافظة عليها)،
- المساهمة في تحسين نظام الإدارة،
- تحسين أداء سياسة الشراء...

II. تحضير التدقيق:

قبل الشروع في التدقيق، يتوجب اعداد خطة (Le plan d'audit) تصف النشاطات والتدابير الضرورية لاجراء التدقيق. محتوى المخطط يجب أن يتوافق مع حجم ودرجة تعقيد الوحدة الخاضعة للتدقيق.

1. إعداد مخطط التدقيق:

يتضمن مخطط التدقيق:

- أهداف التدقيق وموقعه في برنامج التدقيق،
- ميدان التدقيق (المشتريات، الإنتاج...)،
- هوية الوحدات الخاضعة للتدقيق،
- هوية المدققين والمسؤول عن التدقيق،
- تحديد الوثائق المرجعية،

- تاريخ ومدة ومكان اجراء التدقيق.

2. اعداد الوثائق:

من أجل تسهيل عمل المدققين، يجب توفير الوثائق التالية:

- النصوص والوثائق المرجعية (le référentiel)

- دليل إدارة الجودة،

- مخطط التدقيق،

- مطبوعات التدقيق (les imprimés types de l'audit)،

- قوائم المراجعة الفردية.

3. طلب موافقة المسيرين:

من المهم أن يطلب المدقق موافقة المسيرين وخاصة فيما يتعلق:

- بمؤهلات العمال المستجوبين وعددهم،

- أماكن الإنتاج أو المواقع التي ستتم زيارتها وتفحصها،

- أوقات التدقيق

هنا يجب على من يحضر التدقيق أن يدفع المسيرين إلى الإفصاح عن الملاحظات والاعتراضات

المتعلقة بالعمل المستقبلي للمدققين وأن يأخذها بعين الاعتبار.

III. مراحل التدقيق:

يمر تدقيق الجودة بثلاث مراحل أساسية: الاجتماع الافتتاحي، اجراء التدقيق، والاجتماع الختامي.

1. الاجتماع الافتتاحي،

سواء تعلق الأمر بتدقيق داخلي أو خارجي، يكتسي الاجتماع الافتتاحي أهمية كبيرة باعتبار أنها أول اتصال بين المدقق والطرف الخاضع للتدقيق. التنشيط الجيد لهذا الاجتماع يسقط كل التخوفات. من أجل ذلك، يجب التذكير بأن التدقيق يهدف إلى مساعدة الطرف الخاضع للتدقيق على تحسين نظام إدارته. يجب كذلك ارساء مناخ مبني على الشفافية، الاستماع المتبادل والرغبة في فهم الآخر.

• المشاركون في الاجتماع الافتتاحي:

- مسؤولي الوحدات الخاضعة للتدقيق،
- عمال الميادين الخاضعة للتدقيق،
- ممثلين عن الادارة.

• أهداف الاجتماع الافتتاحي: من المهم أن يجيب الاجتماع على الأسئلة التي يطرحها

الفاعلون:

- من هو المسؤول عن التدقيق؟ ومن هم المدققون؟
- من هي الوحدة الخاضعة للتدقيق (المصلحة، الوكالة، الموقع...)?

- كيف سيتم التدقيق (مواعيد المقابلات، المناهج، الحضور المستحب خلال المقابلات، الحالة الذهنية للمدققين...)?

- هل مخطط التدقيق ملائم؟ وهل يجب تعديله؟

• مهام المسؤول عن التدقيق خلال الاجتماع الافتتاحي:

يتأكد من أن كل الأسئلة تمت الاجابة عليها وأن كل الحضور فهموا:

- مهمة فريق التدقيق،

- أهداف التدقيق،

- مجال التدقيق،

- برنامج المقابلات والاستقصاءات الأخرى التي سيجريها فريق التدقيق.

يجب كذلك أن يذكر مسؤول التدقيق أن التدقيق أداة تسمح بتقييم مدى تحقيق الأهداف التي

رسمها نظام الجودة ويلقي الضوء على الجوانب التي تسيير بشكل جيد من جهة، والفوارق الواجب

تداركها من جهة أخرى.

2. اجراء التدقيق:

• تقنيات التدقيق:

خلا التدقيق يتم استعمال عدة تقنيات أهمها:

- مراجعة الوثائق.

- اجراء مقابلات مع المسؤولين وعمال ينشطون في الميدان: من الأفضل أن تجرى في أماكن العمل المعتادة للمستجوبين حتى يشعروا بالأريحية ويتمكنوا من تسليم الوثائق التي يطلبها المدققون (والتي يُحْتَفَظُ بها في مواقع العمل) بسهولة وسرعة (الوثائق المرفقة، ووثائق نظام الجودة، الدليل التقني والمنهجي الذي يستعمله...).

- متابعة الوثائق المتعلقة بالنشاط (التسجيلات، الإجراءات...).

- الملاحظة على مواقع العمل.

• هل يتوجب تحضير استمارة المقابلة:

باستثناء التدقيق الأول (أين يمكن للمُستَجُوبِ أن يصاب بالاضطراب أو أن ينسى ما هو أهم)، لا يتوجب تحضير استمارة للمقابلة. خلال المقابلة، يجب أن يسجل المدقق ما يبحث عنه. وعلاوة على ذلك، ستأتي الأسئلة لوحدها.

خلال المقابلة، يجب أن يعبر المدقق عن الفوارق التي اكتشفها وأن يسجلها مع المُستَجُوبِ.

• حالات عدم المطابقة والملاحظات المقدمة:

تعريف حالات عدم المطابقة (Cas de non-conformité): عدم تلبية أحد المتطلبات المتعلقة بالنشاط الخاضع للتدقيق. قد تتعلق هذه الحالة بعدم احترام أحد المبادئ المتعلقة بإدارة الجودة مثلاً.

كثيراً ما يؤدي التدقيق إلى اكتشاف حالات عدم المطابقة.

من جهة أولى، يمكن اعتبار حالات عدم المطابقة كمحاور يمكن العمل عليها من أجل تحقيق تحسينات وتقديم في المستقبل.

من جهة ثانية، وفي إطار التدقيق المتعلق بالاعتمادات (accréditation) والحصول على شهادات الجودة (ISO)، ملاحظات عدم المطابقة تدل على اخلال المنظمة بمتطلبات مواصفات الجودة.

3. الاجتماع الختامي:

• التحضير للاجتماع الختامي:

- ساعة أو ساعة ونصف قبل الاجتماع الختامي، يجب على مسؤول التدقيق (أو فريق التدقيق):
 - مقارنة نتائج نشاطات التدقيق المختلفة والتأكد من أنها متجانسة وتصيب في اتجاه عام موحد.
 - مراجعة الفوارق: والتعبير عنها بصياغة واضحة، تركز على الوقائع، وترمي الى تبني مخطط عمل مستقبلي،
 - كتابة تعبير أولى عن نتائج التدقيق سيتم نقله شفويا أو كتابيا للحضور خلال الاجتماع الختامي.

• المشاركون في الاجتماع الختامي:

من الأفضل أن يحضر الاجتماع الختامي كل المشاركون في التدقيق. هنا يلاحظ مسؤول فريق التدقيق الحضور ويراقب أثر النتائج عليهم.

• النقاط التي يتطرق اليها مسؤول التدقيق:

بالترتيب، يتكلم مسؤول التدقيق عن:

- نقاط قوة الوحدة الخاضعة للتدقيق،
- النقاط الحساسة للوحدة الخاضعة للتدقيق،
- ثم يعلق عليها بإيجاز،
- تتم قراءة الفوارق الملاحظة من أعضاء فريق التدقيق الذين كتبوها (في حالة وجود فريق تدقيق)،

• تسليم نتائج التدقيق:

في النهاية، يطلب مسؤول التدقيق الموافقة الرسمية للفاعلين المشاركين في التدقيق على النتائج ويسلم نصها للمسيرين من أجل أن يعدوا الرد. يشير مسؤول التدقيق هنا إلى أن رد المسيرين يجب أن يتضمن مخطط العمل الكفيل بمعالجة الفوارق (حالات عدم التطابق)، ثم يقدم تعليقا مجملا ويعلم الحضور بتاريخ تسليم التقرير الكامل للتدقيق.

IV. تحرير تقرير التدقيق:

1. الأطراف التي يسلم لها التقرير:

تقرير التدقيق وثيقة في غاية الأهمية ستسلم إلى الأطراف التالية:

- المشاركون في عملية التدقيق من داخل المنظمة،
- متخذو القرار: أعضاء الهيآت المانحة لشهادات الجودة والاعتمادات،
- المشرفون على تنفيذ ومتابعة مخطط العمل الذي تم اعداده لمعالجة حالات عدم المطابقة،

- إدارة المنظمة التي خضعت للتدقيق.

2. مكونات تقرير التدقيق:

- صفحة الغلاف (page de garde) تتضمن المعلومات العامة.

- خطة التدقيق (أهدافه، المنهجية والأدوات المستعملة، المراحل...).

- ملخص التقييم.

- ملاحظات كل عضو من أعضاء فريق التدقيق على حدى.

- المحضر الشفوي للاجتماع الختامي.

- قوائم حالات عدم المطابقة.

- مخططات العمل التي اعتمدت من أجل معالجة حالات عدم المطابقة وأسماء المشرفين على

تنفيذها ومراقبتها.

- إن أبرزت تدقيقات سابقة حالات لعدم المطابقة، يجب التأكد: هل هذه الحالات تمت

معالجتها والاشارة إلى ذلك.

3. كتابة حالات عدم المطابقة:

عند تحرير حالات عدم المطابقة، يجب مراعات أمرين اثنين:

- على مستوى المنظمة التي خضعت للتدقيق: التقرير سينشر وسيسلم (على الأقل) للعمال

الذين تمت مقابلتهم. يجب أن يفهم كل هؤلاء - على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم

الثقافية والعلمية - لغة محتوى التقرير.

- المؤسسات المانحة للاعتمادات وشهادة الجودة ستتخذ قرارات بالارتكاز الحصري على محتوى التقرير. إذن يجب التأكد من وضوح الأفكار والنتائج.

4. توصيات متعلقة بتحرير حالات عدم المطابقة:

- الأيجاز والاعتماد على جمل قصيرة (تفادي النصوص المطولة): الإشارة إلى كل حالة من حالات عدم المطابقة في أقل من ثلاث أسطر.

- بالنسبة لحالات عدم المطابقة المعتبرة التي تتطلب مخططات عمل، من الأفضل إعطاء بعض الأمثلة القطعية عن هذه الحالات. مثلا: "هناك عدد من الأخطاء في دليل الجودة، على سبيل المثال:"

- تحرير حالات عدم المطابقة لحظة اكتشافها وتسليم نسخة منها للوحدة الخاضعة للتدقيق. هذا يسمح بالتأكد منها خلال الاجتماعات والنشاطات التي سيتضمنها التدقيق والتي ستجمع المدققين مع مسيري الوحدة.

- النص النهائي المتعلق بحالات عدم المطابقة يجب أن يسلم للمسيرين خلال الاجتماع الختامي أو قبله.

- لكل حالة عدم المطابقة، يجب أن يُسأل ممثلوا المنظمة الخاضعة للتدقيق عن مخطط العمل الذي سَيُتَّخَذُ؛ وعن قدرته على معالجة المشاكل المدركة.

- في الأخير، يجب تحرير توصيات وإبراز القرارات التي يرجى اتخاذها على ضوء محتوى التقرير.

V. كفاءات المدقق:

- النزاهة: التمسك بالحقيقة والعدالة.
- الانفتاح: تقبل الأفكار ووجهات النظر المختلفة.
- الدبلوماسية: الكياسة واللباقة والمحافظة على علاقات جيدة مع الفاعلين.
- الملاحظة الجيدة: الاستماع، الملاحظة، الإحساس بالمشاعر والتعبير عنها.
- النظرة الثاقبة: الفهم والتحليل السريع للمواقف.
- التأقلم السريع مع المواقف.
- المثابرة: التركيز على تحقيق الأهداف.
- العزم: السرعة في استخلاص النتائج القائمة على حقائق.
- الاستقلالية: التصرف بشكل مستقل مع إقامة علاقات فعالة.

VI. مسؤوليات المسؤول عن التدقيق:

بمساعدة أعضاء فريقه، يتولى مسؤول التدقيق المهام التالية:

- تخطيط التدقيق واستعمال كل الموارد،
- تمثيل فريق التدقيق،
- تنظيم فريق التدقيق وتوجيه أعضائه،
- إدارة المدققين الذين يكونون في طور التكوين ونصحهم،
- مرافقة الفريق في تحرير نتائج التدقيق،
- التنبؤ بالصراعات وحلها، تحضير و تحرير تقرير التدقيق.

VII . أسئلة ختامية:

في الأخير، نختتم هذا الفصل بعدد من الأسئلة الختامية التي من شأنها أن تعزز مستوى استيعاب الطالب وتحكمه في المعارف المقدمة في هذا الفصل.

- ✓ ما الفرق بين تدقيق الجودة والرقابة على الجودة؟
- ✓ ما الفرق بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي؟
- ✓ ما الفرق بين تدقيق التقييم وتقييم المتابعة وتدقيق التجديد؟
- ✓ ما الفرق بين التدقيق الميداني والتدقيق الوثائقي؟
- ✓ ما هي مزايا تدقيق الجودة؟
- ✓ ما المقصود ببرنامج التدقيق؟
- ✓ ما هي المراحل التي يمر بها تدقيق الجودة؟
- ✓ ما هي الأطراف المشاركة في تدقيق الجودة؟
- ✓ ما هي الكفاءات الواجب توفرها في المدقق؟
- ✓ ما هو الدور الذي يلعبه مسؤول التدقيق؟

الفصل السادس: التحسين

المستمر

تتطلب إدارة الجودة إرساء نظام للتحسين المستمر، بشكل يسمح بالتعرف على المشاكل، والأخطاء، والتهديدات ونقاط الضعف، ومن ثم اتخاذ القرارات الكفيلة برفع أداء وفعالية المؤسسة.

في هذا السياق، يمكن للمسير أن يفاضل بين مجموعة من الأدوات، وأن يختار المناسبة منها لمؤسسته. يتعلق الأمر أساساً بـ:

✓ التحسين الكمي للسيرورات

✓ التدقيق الداخلي للجودة

✓ الإجراءات التصحيحية والوقائية

✓ المراجعة البعدية للمشاريع

✓ استطلاعات رضا الزبائن

1. آليات التحسين المستمر (التنمية المستمرة):

هناك العديد من الآليات التي يمكن استخدامها للتحسين المستمر في المنظمة والتي سنتطرق إليها فيما يلي.

ملاحظة: لا تكفي أي من هذه الآليات لوحدها، إذ يعد استخدام بعض هذه الآليات على الأقل إن لم يكن كلها ضرورياً لتحقيق التحسين المستمر.

1.1. التحسين الكمي للسيرورات (Quantitative Process Improvement):

يقتضي التحسين الكمي للسيرورات استخدام مؤشرات قياس السيرورات لتحليل أداء هذه الأخيرة (السيرورات)، وتحديد الأهداف الكمية لتحسينها (السيرورات)، وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة. يساعد قياس السيرورات على تحديد قدراتها الحالية (السيرورات) والقدرات المطلوبة أو المستهدفة.

1-1-1- انشاء بنية قاعدية للقياسات

ارساء التحسين الكمي للسيرورات في المنظمة يتطلب انشاء بنية قاعدية للقياسات. تشمل العناصر التي يجب معالجتها أثناء إنشاء بنية أساسية للقياسات ما يلي:

أ. الوحدة الخاضعة للقياس (*Measurement item*):

هو تلك الوحدة التي يتم تقييمها عن طريق القياسات لتحديد فرص التحسين. قد يتعلق الأمر بالمؤسسة في أجمالها، بأحد السيرورات أو المشاريع أو المنتجات.

ب. استخدام مقارنة الهدف-السؤال-المقياس (*The goal-question-metric*):

GQM من أجل تحديد المقاييس (المؤشرات):

ينطلق هذا المنهج من فرضية أنه لكي تكون المقاييس هادفة، فيجب اشتقاقها من أعلى إلى أسفل وفقاً للخطرات ثلاث التالية:

- يجب تحديد هدف القياس.

- يجب طرح مجموعة من لتعريف وتحديد خصائص هدف القياس (measurement goal).

- يجب تحديد مقاييس متعلق بكل سؤال.

في بعض الأحيان ، يمكن اشتقاق هدف القياس من خلال تحليل الهدف الاستراتيجي للمؤسسة ، كما في حالة الإدارة بالأهداف حيث تتحلل الأهداف الاستراتيجية المتخذة في قمة الإدارة على مستويات أدنى من المنظمة. في المقابل، يجب مراعات أن المؤسسة تجمع القياسات لاستخدامها من قبل مستخدمين مختلفين، من الإدارة العليا ومديري المشاريع وقادة السيوررات والمهندسين وموظفي إدارة الجودة والعملاء. عند تحديد الخصائص الواجب قياسها والمقاييس التي يجب استخدامها، ينبغي النظر في تلبية احتياجات أنواع مختلفة من المستخدمين الذين يرغبون في إجراء قياسات محددة.

يوضح المثال التالي طريقة GQM لتحديد المقاييس:

- حددت المنظمة هدف القياس التالي : تحسين تخطيط المشاريع.
- من أجل تعريف وتحديد خصائص هدف القياس (تحسين تخطيط المشاريع)، طرحت الأسئلة

التالية:

- ما هي الدقة الحالية في تقدير رزنامة المشروع؟
- ما هي الدقة الحالية لتقدير جهد المبدول في المشروع؟
- كيف هي التكلفة الفعلية لتنفيذ المشاريع مقارنة بالتكلفة المتوقعة؟

● يجب تحديد مقاييس متعلق بكل سؤال:

لكل سؤال من هذه الأسئلة ، يمكن تحديد مقاييس المشروع المقابلة التالية:

- دقة التخطيط = $100 * [(المدة الزمنية المخططة - المدة الزمنية الفعلية) / المدة الزمنية المخططة] \%$.

- تقدير الجهد = $100 * [(الجهد المخطط - الجهد الفعلي) / الجهد المخطط] \%$.

ملاحظة: وحدة القياس للجهد هي ساعات عمل الشخص.

- مؤشر أداء التكلفة (CPI): التكلفة الفعلية للعمل المنجز / تكلفة العمل المدرجة في الميزانية.

● خصائص المقياس (المؤشر) الجيد:

- مفيد،

- مقبول على نطاق واسع كمؤشر جيد لقياس الخاصية المميزة،

- قابل للقياس،

- محددة بدقة،

- بسيطة الفهم،

- سهل الحساب نسبيا.

ت. طريقة جمع البيانات وأدواتها:

بعد تحديد مؤشرات قياس السيرورات بطريقة وأدوات جمع البيانات المطلوبة لقياس كل مؤشر. يجب كذلك تحديد وحدة القياس هذه البيانات.

ث. قواعد حساب المؤشرات :

يجب أن يكون حساب قيمة المؤشر خاليًا من التفسير الشخصي والذاتية. لذلك، يجب اتفاق أصحاب المصالح حول البيانات المستعملة لحساب المؤشر وطريقة حسابه.

ج. تخزين البيانات المتعلقة بالقياسات:

يجب تخزين بيانات القياسات في مستودع أو قاعدة بيانات للقياسات المركزية ، أو في مجموعة من قواعد البيانات. يجب تحديد موقع تخزين بيانات القياس وإبلاغ الأطراف المعنية بها.

ح. اعداد التقارير والإبلاغ عن نتائج القياس:

ينبغي وضع مبادئ توجيهية بخصوص:

- عدد المرات التي يتعين فيها الإبلاغ عن نتائج القياس؟

- من يبلغ عن نتائج القياس ولمن؟

- كيف يتم الإبلاغ عن نتائج القياس؟

عموما ينبغي أن تدعم بيانات القياس المبلغ عنها عن طريق تحليل الاتجاه والسببية للبيانات.

عندما تنحرف البيانات التي تم الإبلاغ عنها عن حدود التحكم العليا والسفلى المحددة (في حالة

مخطط التحكم) ، أو تقل عن القيمة المستهدفة المحددة مسبقًا ، يجب اتخاذ الخطوات العلاجية عن طريق الإجراءات التصحيحية والوقائية والتحسينية المناسبة.

خ. الأدوار والمسؤوليات

يجب تحديد الأدوار والمسؤوليات لجميع الأنشطة داخل البنية التحتية للقياسات، بدءًا من تحديد المؤشرات المطلوبة والاتفاق عليها ، وانتهاءً بتحليل بيانات القياس للتحسينات المستقبلية. إذا تم توزيع مسؤولية جمع البيانات الأولية بين الإدارات المختلفة في المنظمة، فيجب تعيين مسؤول يتولى التنسيق بين الوظائف المختلفة (في العادة يتولى قسم ضمان الجودة هذا الدور).

د. التدريب:

ينبغي توفير التدريب والدعم الاستشاري المستمر لجميع الموظفين المشاركين في تحديد المؤشرات، وجمع البيانات الأولية، وحساب المؤشرات ، وإعداد التقارير ، وتحليل بيانات القياس. ويشمل ذلك التدريب على استخدام أدوات الجودة لتحليل البيانات.

1-1-2- تحليل بيانات القياس من أجل ادخال التحسينات المستقبلية:

أ. تحليل بيانات القياس الحالية:

بمجرد حساب المؤشرات، يجب تحليلها، سواء الاتجاهات والأسباب وراء اتجاه معين أو الانحراف عن حدود التحكم أو القيم المستهدفة. من بين أدوات الجودة التي يمكن استخدامها في تمثيل

البيانات وتحليلها نذكر: خرائط الرقابة، مخطط Pareto ، مخطط إيشيكاوا (أو عظم السمك)، ...

ب. تحديد القيم المستهدفة (target values):

-الفرضية الأساسية لنهج GQM لتحديد المؤشرات هي أنه من أجل تحديد مقاييس مفيدة، يجب أن يكون هناك هدف للقياس. ويترتب على ذلك أنه بمجرد تحديد المؤشر، - ومن أجل تحسين الأداء من المستويات الحالية، أو للحفاظ على الأداء ضمن حدود معينة -، يجب تحديد هدف القياس النوعي الأصلي. في العادة، تستخدم المؤسسات مخططات الرقابة للمحافظة على الأداء ضمن حدود معينة، حيث تتضمن هذه الخرائط حدود تحكم علوية وسفلية مستمدة (محددة) من البيانات السابقة. ومع ذلك ، عندما يتم تحقيق تحسينات في السيرورة، يجب تحديد قيمة مستهدفة جديدة.

لو رجعنا إلى المثال السابق، فمن أجل تحقيق هدف القياس النوعي المتمثل في "تحسين تخطيط المشروع"، وبالارتكاز على قياسات أجريت للمؤشرات الثلاث، يمكن تحديد القيم المستهدفة التالية:

- تحسين دقة التخطيط من القيمة الحالية البالغة 70% إلى 80% بنهاية السنة ؛
- تحسين تقدير الجهد من القيمة الحالية المقدرة ب 60% إلى 75% بحلول نهاية السنة ؛
- تحسين مؤشر أداء التكلفة من القيمة الحالية البالغة 1.25 إلى 1.15 بحلول نهاية السنة.

التحديد الجيد للقيمة المستهدفة يتطلب:

- ال إشراك الموظفين المناسبين من المناطق ذات الصلة، بدلاً من تحديد القيمة الهدف بشكل تعسفي وإلحاقها بها.
- بالنسبة للسيرورات الداخلية، يجب تحديد هدف تحسين كمي وفقاً لاحتياجات العملاء الداخليين، وبعد دراسة متأنية للقدرة الحالية للسيرورات.
- بالنسبة لسيرورات التواصل مع العملاء، يجب أن يستمد هدف التحسين الكمي من الأهداف التنظيمية ذات الصلة.
- يجب نشر القيم المستهدفة المحددة داخل المؤسسة عن طريق ربطها بالأداء السنوي للأفراد والفرق.
- يجب تزويد الموظفين بحوافز ومكافآت فردية وجماعية لتحقيق القيم المستهدفة.
- يجب توخي الحذر للتأكد من أن القيم المستهدفة تضمن توازن الأهداف و لا تشجع على تحقيق هدف محدد على حساب الجودة وغيرها من الاعتبارات. على سبيل المثال ، هدف القياس المتمثل في تسليم المنتجات في الوقت المحدد بنسبة 90% دائماً قد يؤثر سلباً على جوانب أخرى للجودة إن لم تكن هناك أهداف تكميلية للجودة.

ت. تحديد إجراءات التحسين

من أجل تسهيل تحقيق القيمة المستهدفة الجديدة، يجب تحديد إجراءات التحسين وتعيين موظفين مسؤولين. بدون تحديد إجراءات التحسين، من غير المرجح أن تتحقق القيمة المستهدفة، لأن العملية الحالية لن تؤدي إلا إلى تحقيق مستويات الأداء الحالية. وبالمثل، عندما ينحرف الأداء عن حدود التحكم المحددة، ينبغي تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة.

2.1. أهداف الجودة للشركات

تحدد أهداف الجودة الطويلة والقصيرة الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لتحسين الجودة في المنظمة. يعد تنفيذ إجراءات التحسين المناسبة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بمثابة وسيلة لا غنى عنها للتحسين المستمر. يتعلق التحدي الذي تواجهه معظم المنظمات بتنفيذ الأهداف المحددة: كيف ينبغي أن تتحلل الأهداف العليا للجودة (الاستراتيجية) بشكل منهجي إلى أهداف دنيا (للجودة) تحقق على مستوى الأقسام والوحدات (وإجراءات التحسين ذات الصلة)، بحيث يساهم تحقيق الأهداف الدنيا للجودة في تحقيق الأهداف العليا (للجودة)؟

يكنم الحل في أسلوب منهجي يسمى نشر السياسة أو نشر الاستراتيجية (Policy deployment).

نشر السياسة هو عملية نشر أهداف ومبادرات الإدارة العليا للشركات وصولاً إلى أدنى مستويات التسلسل الهرمي للشركة. الغرض من نشر السياسة هو إدارة وتحقيق تحسينات كبيرة في أداء الشركة. يمكن نشر السياسة المنظمة من إشراك موظفيها في التخطيط لكيفية مساهمة عملهم

في تحقيق الأهداف التنظيمية، وزيادة التزامهم بتحقيق تلك الأهداف، مما يزيد من احتمال تحقيق الأهداف (والاستراتيجيات الأساسية التي تنعكس في هذه الأهداف).

3.1. عمليات التدقيق الداخلي للجودة:

تعد عمليات التدقيق الداخلي للجودة أداة قيمة للتحسين المستمر لأن الغرض الأساسي منها هو تحديد مدى ملاءمة وفعالية نظام إدارة الجودة، والإبلاغ عن المواقف التي تتطلب إجراءات تصحيحية أو وقائية أو التي توفر فرصة للتحسين.

4.1. الإجراءات التصحيحية والوقائية:

تلجأ المؤسسة إلى إجراءات تصحيحية أو وقائية: عند اكتشاف حالات لعدم المطابقة مع متطلبات ومواصفات المنتجات أو السيورورات (الناتج عن الإهمال البشري أو محدودية الموارد مثلاً)، أو عندما تكون أحد السيورورات غير فعالة. في كلتا الحالتين، تتوجب تحليل الأسباب والمشكلة التي أدت إلى هذه الوضعية وإيجاد الحلول المناسبة وتطبيقها بما يرفع من فعالية نظام جودة المؤسسة.

5.1. المراجعة البعدية للمشاريع (Project Postmortem Review):

تجرى المراجعة البعدية للمشاريع (وتسمى أيضاً اجتماع الدروس المستفادة : lessons learned meeting) عند الانتهاء من مشروع تطوير منتج لمناقشة الدروس المستفادة من المشروع، بما في ذلك:

- فرص إدخال تحسينات : المشاكل أو أوجه القصور التي تمت مواجهتها أثناء المشروع ؛

- و الخبرات الإيجابية : التجارب التي كان لها تأثير إيجابي عام على نتائج المشروع.

الغرض من مراجعة البعدية للمشاريع هو:

- بدء الإجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة لاستغلال فرص التحسين بحيث يتم حل

المشاكل أو أوجه القصور الأساسية ؛

- المشروع في اتخاذ الإجراء المناسب لضمان تكرار التجارب الإيجابية في المشاريع المستقبلية

(عند الاقتضاء). على سبيل المثال ، عن طريق إجراء العملية المطلوبة و / أو التغييرات

الإجرائية.

6.1. الاقتراحات التحسينية للموظفين:

يجب على أي مؤسسة جادة بشأن التحسين المستمر التماس اقتراحات لتحسين إدارة الجودة من

الموظفين. بالفعل، يملك الموظفون معلومات مباشرة عن قدرات كل سيرورة وقيودها ،

والصعوبات التي تواجه تنفيذها، وفرص التحسين في جميع أنحاء المنظمة. علاوة على ذلك، فإن

الالتماس النشط لمقترحات الموظف المتعلقة بالتحسين المستمر يرسل رسالة واضحة مفادها أن

المؤسسة تقدر آراء الموظفين، تشجع مشاركتهم في صيانة نظام إدارة الجودة وتحسينه.

يجب مطالبة الموظفين بالوسائل المناسبة وفي الأوقات المناسبة بتقديم اقتراحات التحسين

الخاصة بهم. يجب كذلك تقديم حوافز مناسبة لذلك، من تقدير ومكافآت. ينبغي أخيرا اعداد

تقارير وإحصائيات حول اقتراحات تحسين الموظفين التي تم تنفيذها مع الموظفين واعلام أعضاء المؤسسة بها؛ يقدم هذا إثباتا أن المؤسسة جادة ليس فقط في جمع اقتراحات الموظفين، ولكن أيضاً في تنفيذ الاقتراحات المقبولة.

2. تأمين المكاسب

بمجرد تحسين المؤسسة لأحد سيروراتها (باستخدام واحدة أو أكثر من أدوات التحسين المستمر الموصوفة في هذا الفصل)، يجب أن تُؤمّن المكاسب المحققة، وأن نتأكد من أن العملية المحسنة تشكل خط الأساس الجديد (أو المعيار) لتنفيذ السيرورة.

يمر إنشاء هذا المعيار بالخطوات التالية.

1.2. تحديث وثائق نظام إدارة الجودة المناسبة

يجب مراجعة وثائق نظام إدارة الجودة المعنية بمجرد اتخاذ القرار بإدخال تعديل دائم في السيرورة. يجب تنقيح وثائق نظام إدارة الجودة الجديدة والتأكد من خلوها من أخطاء والموافقة عليها قبل نشرها على الموظفين.

2.2. نشر وثائق نظام إدارة الجودة المنقحة:

بمجرد مراجعة وثائق إدارة الجودة، يجب أن تبدأ عملية نشر السيرورات المراجعة. وهذا يستلزم تدريب الموظفين على التغييرات التي طالت العمليات، وتحفيزهم ودعمهم للامتثال لها ومراقبتهم. أخيراً، يجب اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب عندما يتبين أن تنفيذ السيرورة لا يتوافق مع تصميمها. وقد تشمل هذه القرارات تحديد ما إذا كان الموظفين يحتاجون لتدريب إضافي، أو ما إذا كانت السيرورة تحتاج إلى تغييرات إضافية لتسهيل الامتثال.

2. أسئلة ختامية:

في الأخير، نختتم هذا الفصل بعدد من الأسئلة الختامية التي من شأنها أن تعزز مستوى استيعاب

الطالب وتحكمه في المعارف المقدمة في هذا الفصل:

✓ ما المقصود بالتحسين الكمي للسيرورات؟

✓ ما هي المراحل التي يمر بها التحسين الكمي للسيرورات؟

✓ ابحث في مراجع إضافية عن أمثلة وتمارين متعلقة بالتحسين الكمي للسيرورات.

✓ ما المقصود بالإجراءات التصحيحية والوقائية؟ وكيف يتم إجراؤها؟

✓ ما المقصود بالمراجعة البعدية للمشاريع؟ وكيف يتم إجراؤها؟

✓ ما المقصود باستطلاعات رضا الزبائن؟ وكيف يتم إجراؤها؟

الخاتمة المطبوعة:

في نهاية هذا المقياس، تبرز الجودة كشرط لإرضاء الزبائن وتحويلهم إلى زبائن أوفياء من جهة، وللوفاء بالتزامات المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح المختلفين من جهة أخرى. الأمر الذي يعطي لإدارة الجودة وللتقييس أهمية استراتيجية كأداة لتدعيم أداء المؤسسة وتنافسيتهما.

ولإن كان هذا التكوين يزود الطالب بالمعارف الأساسية التي ستسمح له في المستقبل بالمشاركة في تطوير وإدارة أنظمة إدارة الجودة على مستوى المؤسسات التي سيعمل بها، إلا أن التحكم في هذا المجال المعرفي يتطلب بحثاً علماً أعمق، وممارسة ميدانية تمكنه من مقارنة الاطار النظري للمادة بما هو معمول به على أرض الواقع.

ولعل من المواضيع التي يمكن للطالب أن يعمق فيها بحثه مستقبلاً:

- تكوين وإدارة الكفاءات في اطار نظام لإدارة الجودة.

- غرس أنظمة الجودة.

- المعايرة وتصميم معايير الجودة ...

قائمة المراجع:

1. رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2008.
2. إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعلمي، دار زهران، طبعة 1، عمان، 2009.
3. حجيم يوسف الطائي : نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009.
4. خضير كاضم محمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر، ط 1، عمان، 2010.
5. خضير كاظم حمود، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو"، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
6. رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2008.
7. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
8. الفاعوري رفعت عبد الحميم، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
9. قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 3، 2013.

10. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، دار الثقافة للنشر، طبعة 1، عمان، 2009.
11. مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر، طبعة 1، عمان، 2001.
12. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015.
13. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، طبعة 4، عمان، 2009.
14. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، طبعة 4، عمان، 2009.
15. محمد خيثر، "إدارة الجودة بالمنظمات: مدخل نظري وتطبيقي"، جسور للنشر والتوزيع، 2016.
16. محمد عوض الترتوري: إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد، طبعة 1، عمان، 2008.
17. مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
18. مصطفى كمال السيد، معايير الجودة الشاملة، دار أسامة للنشر، مصر، 2013.
19. مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط 1، دار جريز للنشر، عمان، 2007.

20. مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط 1، دار جرير للنشر، عمان، 2007.

21. نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.