

إدارة جودة الغذاء
Food Quality Management

ما هي مراقبة الجودة؟

هي الأسلوب التقليدي وهو استخدام أساليب علمية لتحديد مدى التزام العاملين بالموصفات القياسية المكتوبة من خلال تحليل المنتج النهائي. ولمراقبة الجودة تعريفات متعددة مثل "تحقيق أفضل منتج"، أو هي "قياس خواص المنتج" أو هي "وضع المعايير القياسية ومتابعة الممارسات العملية وتقويم النتائج". وقد عرفت منظمة الايزو بانها : "المحافظة علي الجوده في مستوي قبولها لدي المستهلك".

أهمية مراقبة الجودة:

- الفوائد التي تترتب على مراقبة الجودة:
١. اختيار أنسب الخامات وأكفاً عمليات التصنيع.
 ٢. رفع كفاءة استخدام الآلات وزيادة إنتاجية العمال.
 ٣. توفير ظروف الأمان والسلامة في العمل.
 ٤. ضمان انتظام وثبات درجة جودة المنتجات.
 ٥. تبسيط مراحل عمليات التصنيع.
 ٦. تطوير وتحسين وتنويع الإنتاج ورفع مستوى الأداء.
 ٧. تخفيض تكاليف الجودة.
 ٨. تحسين العلاقة مع العملاء.



١. الرقابة بواسطة العامل أو الملاحظ Operator Control (قبل عام ١٩٠٠) حيث كان الإنتاج يتميز بالبساطة والعامل يقوم بكل مراحل الإنتاج ويقوم بالمراقبة - ولا يزال هذا النوع من الرقابة موجودا إلى يومنا هذا في بعض الصناعات اليدوية.
٢. الرقابة بواسطة مشرف العمال Forman control (١٩٠٠-١٩٢٠) وقد ظهرت بعد تعدد المنتجات وتطور العملية الإنتاجية وأصبح أكثر من عامل مسئولين عن نفس المنتج - ومن هنا ظهرت طبقة مشرف العمال لمراقبة جودة ما تنتجه مجموعة من العمال.
٣. الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص Inspector control (١٩٢٠-١٩٤٠) وقد ظهرت هذه الرقابة بعد زيادة حجم المنشآت الصناعية وتعدد منتجاتها فظهرت إدارة متخصصة للرقابة على الجودة لفحص المنتجات والتأكد من بطاقتها لمعايير محددة.



٤. الرقابة الإحصائية على الجودة Statistical control (١٩٤٠-١٩٦٠) كنتيجة للإنتاج الكبير فكانت الحاجة إلى وجود أساليب إحصائية للجودة مثل خرائط مراقبة الجودة - ونظم سحب العينات والقبول وغيرها من الطرق.
٥. مرحلة توكيد الجودة Quality assurance (١٩٦٠-١٩٨٠) وفي هذه المرحلة تم التركيز على التأكد من جودة المنتجات.
٦. مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total quality management (١٩٨٠- حتى الآن) وهي المرحلة السائدة حاليا والتي اتخذت أساسا للمواصفات الدولية أيزو ٩٠٠١- مع استمرار استخدام الأساليب الإحصائية وفي هذه المرحلة أصبحت الجودة هي جودة المنشآت ككل وليس جودة المنتج فقط وأصبح مفهوم الجودة معتمدا على رغبات العملاء وأثناء التصميم والتصنيع وما بعد التصنيع.



الفرق بين توكيد الجودة ومراقبة الجودة:

يختلف مفهوم توكيد الجودة عن مراقبة الجودة التقليدية ، فمراقبة الجودة تختص بفحص المنتج النهائي لتقرير هل هو جيد أم رديء أو قد تختص بتقدير العيوب أو اختبار مدى مطابقة المنتج للمواصفات القياسية. كما تختص مراقبة الجودة الشاملة بفحص عمليات الانتاج في سلسلة إمداد وتصنيع وتخزين وتداول المنتج الغذائي وهذا قد يساعد في تحديد الأخطاء ولكن لا يمنع حدوثها. أما في " نظام توكيد الجودة " فإنه يمكن تحديد المشكلة وكيفية منعها. وهو عبارة عن " جميع الإجراءات المخططة والمنطقية اللازمة لتوفير الثقة المناسبة بأن المنتج الغذائي يلبي رغبات المستهلك ويطابق المواصفات والتشريعات الغذائية وبتكاليف مناسبة " .



ويشمل عمل قسم توكيد الجودة تحديد نقاط التحكم الحرجة ومراقبتها ومتابعتها بالتحليل وتحديد حدود القبول الحرجة والإجراءات التصحيحية اللازمة عند تجاوز هذه الحدود. كما يشمل أيضاً نظام توكيد الجودة الاحتفاظ بسجلات عن الانتاج وحفظ هذه النتائج حتى يمكن ترجمتها وتقييمها بواسطة مراقبي توكيد الجودة ومديرى الانتاج أو حتى الجهات الرقابية. ويمكن تنفيذ ذلك من خلال برامج الحاسب الآلى لتحليل وتلخيص تلك النتائج وحفظ سجلاتها.

ويطبق نظام توكيد الجودة علي جميع مراحل سلسلة انتاج الغذاء ابتداء من المادة الخام، التصنيع، التخزين حتى الاستخدام بواسطة المستهلكين في المنازل أو محال بيع وتناول الغذاء. وباختصار فإن نظام توكيد الجودة قد يتسع في تطبيقه ليمتد من مرحلة ما قبل دخول المادة الخام للمصنع حتى بعد توزيعها. والهدف النهائي من تطبيق نظام توكيد الجودة هو خلق كل الظروف المناسبة لإنتاج غذاء مرتفع الجودة ويلبي رغبات المستهلك.



المسؤوليات التي تتحملها دائرة مراقبة الجودة

يمكن تلخيص أهم مسؤوليات دائرة مراقبة الجودة في المؤسسات الصناعية الغذائية في الآتي:

1. التفتيش على المعدات و الأجهزة و طرق التصنيع و المواد الخام و المنتج الوسيط و المنتج النهائي للتأكد من مطابقتها للمواصفات.
2. إعداد المواصفات لكل مدخلات الإنتاج و للمنتج النهائي و إعداد طرق الفحص والتحليل المعملية لاختبارات مطابقة المدخلات و المنتج النهائي لهذه المواصفات مع القيام بإعادة التقييم المستمر و إجراء التعديلات على المواصفات إذا لزم الأمر.
3. مراقبة الظروف الصحية في المؤسسة و الإشراف على عمليات التخلص من الفضلات.
4. إعداد البرامج التدريبية للعاملين في مجال ضبط الجودة و المشاركة في إعداد البرامج التدريبية لبقية العاملين في الدوائر الأخرى بالمؤسسة مع الإسهام في وضع برامج الحوافز و أسس تقييم العاملين بغرض توزيع الحوافز.



5. المشاركة في إعداد المشاريع البحثية و في رسم السياسة الخاصة بالميزانية و التسعيرة و الجرد و المخزون.

6. مراقبة المخازن و التأكد من صلاحيتها و خلوها من الآفات و الإشراف على عمليات الخزن و النقل للمواد الخام و المنتج النهائي.

7. إعداد الطرق و الأساليب الإحصائية المناسبة للاستعمال في معالجة البيانات المتحصل عليها من مختلف الخطوط الإنتاجية. ثم وضع نتائج معالجة هذه البيانات على ما يعرف بلوحات ضبط الجودة في صورة رسومات و منحنيات يسهل تفسيرها.



علاقة دائرة مراقبة الجودة بأقسام المؤسسة الأخرى

لدائرة مراقبة الجودة علاقات عمل وثيقة مع معظم أقسام المؤسسة الصناعية كما يلي:

1. العلاقة مع الإدارة العليا: ترتبط دائرة ضبط الجودة بالإدارة العليا ارتباطا مباشرا حيث يتم تزويد الإدارة بكل المعلومات الخاصة بسير مراقبة الجودة بسسة عن طريق التقارير الدورية للدائرة حول الوضع الأنى لجودة المنتجات و حول آفاق التطور المستقبلية. بناء على ذلك تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات الصحيحة حيال سياسات المشتريات و التسعيرة و الميزانية و تحفيز العاملين و غيرها.
2. العلاقة مع دائرة التسويق: تشترك دائرة ضبط الجودة مع دائرة التسويق، و هي الدائرة التي تعتبر حلقة الوصل بين المستهلك و المؤسسة. في عمليات الإعلان و الدعاية للمنتج مثل تعريف الزبون بالمنتج و مزاياه و إرشاده حول الطريقة الصحيحة لخرن و عرض و تسويق هذا المنتج. وتشترك الدائرتان أيضا في عملية التعرف على رغبات المستهلك للعمل على تحقيقها و التعرف على شكاواه للعمل على إزالة أسبابها.



3. العلاقة مع دائرة المشتريات: دائرة ضبط الجودة هي المسؤولة الأولى عن وضع مواصفات المواد الأولية و تطبيق مواصفات الآيزو الخاصة بالمشتريات، عليه فهي تشترك مع دائرة المشتريات في الاتصال بالموردين و التعامل معهم.

4. العلاقة مع دائرة الإنتاج: العلاقة وثيقة و يومية. أحيانا قد يحدث بعض التعارض في الاهتمامات، حيث يتركز اهتمام دائرة الإنتاج على الإيفاء بالكمية المطلوب إنتاجها بينما يتركز اهتمام دائرة ضبط الجودة على جودة المنتج. عليه يجب الحرص على سلامة العلاقة و الحرص على تفادي التعارض مع التأكيد على استقلال دائرة ضبط الجودة عن دائرة الإنتاج. فدائرة ضبط الجودة تضع مواصفات المنتج و تحرص على التأكد من أن دائرة الإنتاج تطبق هذه المواصفات و أن المنتج النهائي مطابق لما وضع له من مواصفات، فهي بذلك تمارس نوعا من الرقابة على دائرة الإنتاج. عليه يتم أخذ عينات من المنتج في مراحل إنتاجه المختلفة و تجرى على هذه العينات عمليات فحص المطابقة المختلفة. ثم يتم إخطار دائرة الإنتاج بنتائج الفحص لتتخذ ما يلزم من إجراءات في حال حدوث عدم مطابقة للمواصفات. كذلك هناك عمل مشترك بين الدائرتين في عمليات التطوير و التعديل في طرق الإنتاج و في مواصفات المنتج.

5. العلاقة مع دائرة البحث و التطوير: دائرة البحث و التطوير تعمل على تحسين جودة المنتجات الموجودة في المؤسسة مع العمل على تطوير منتجات جديدة. و دائرة ضبط الجودة تقوم بالفحوصات اللازمة للتأكد من أن المنتج المطور ذو مواصفات تتفوق على المنتج الأصلي. إذن هناك اعتماد متبادل بين الدائرتين.



وتهدف إدارة توكيد الجودة في مصانع الأغذية إلى ما يلي:

- المحافظة علي جودة الغذاء عند الحد الآمن الذي يقبله المستهلك.
- ضمان المطابقة مع المواصفات القياسية والتشريعات الغذائية التي تصدرها الجهات الرسمية.
- تقليل احتمال تلف أو فساد الغذاء.
- تقليل تكلفة الإنتاج.
- زيادة قيمة المنتج وبالتالي قابليته للبيع.

تنظيم ووظيفة إدارة توكيد الجودة

يمكن تحديد دور ومهام قسم توكيد الجودة وكيفية تنظيمه من خلال توضيح النقاط التالية:

- ١- المقومات الشخصية للعاملين بإدارة توكيد الجودة.
- ٢- تنظيم إدارة توكيد الجودة.
- ٣- وظائف ومهام إدارة توكيد الجودة بمصانع الأغذية.



المقومات الشخصية للعاملين في إدارة توكيد الجودة

قد تتكون إدارة توكيد الجودة من شخص واحد كما في المصانع الصغيرة أو من فريق كامل متخصص كما في المصانع الكبيرة مع توافر المختبر المناسب والمجهز لإجراء التحاليل.

ويجب أن تتوفر في الأشخاص الذين يعملون في قسم توكيد الجودة بعض المتطلبات الشخصية الضرورية كأن يكون الشخص حاصلًا علي شهادة جامعية ويفضل أن يكون متخصصًا في مجال علوم الأغذية مع توافر الخبرة الكافية في تكنولوجيا تصنيع الأغذية ومراقبة الجودة وأن يكون لديه الخلفية العلمية المناسبة في تحليل الأغذية كيميائياً وميكروبيولوجياً. كما يلزم أن يكون الشخص ذو فكر مستنير ومعلومات كافية مع القدرة علي توظيف المعلومات في تخطيط وتنفيذ برامج توكيد الجودة مع توافر روح تطوير العمل والرغبة في التحسين المستمر.



ومن الأمور الضرورية للعاملين في إدارة توكيد الجودة ما يمكن أن نطلق عليه الشعور بحس المبيعات والتعامل بلغة رجال الصناعة والفهم التام لمتطلبات جودة السوق. كما يجب أن يتحلوا بروح التعاون مع مديري الانتاج ومديري الإدارات الأخرى مع المرونة الواعية والتجاوب مع متطلبات التغيير إذا لزم الأمر.

ومن الصفات الهامة المطلوبة في العاملين في إدارة توكيد الجودة الأمانة في كتابة التقارير وتدوين الملاحظات والدقة في إجراء التحاليل. ومن الأهمية أن يتلقى فريق توكيد الجودة التدريب علي أعمال التحاليل الكيميائية والميكروبيولوجية الروتينية المطلوبة ، كما يعتبر تدريب العاملين في الأقسام الأخرى إحدى مسئوليات إدارة توكيد الجودة.

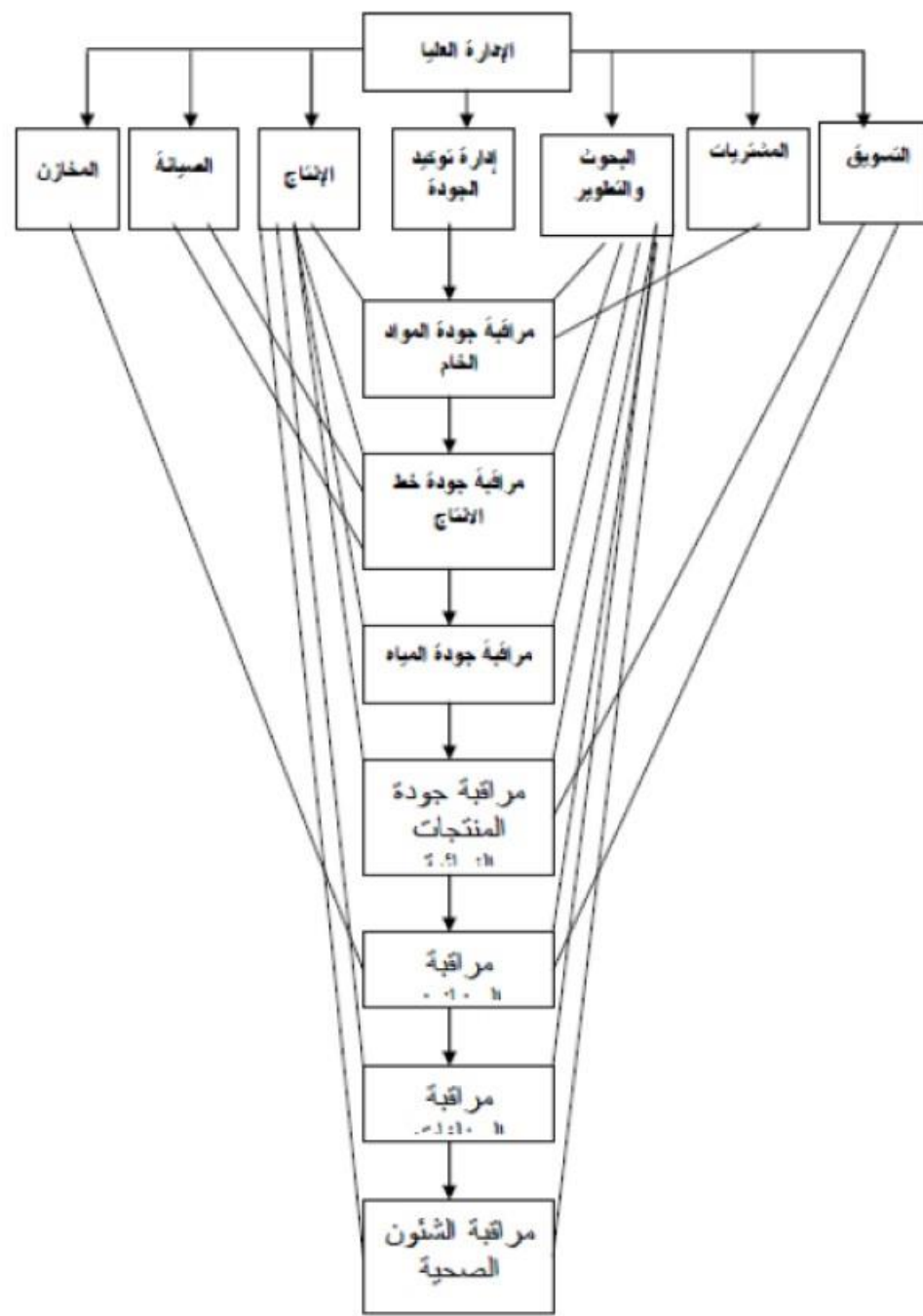


تنظيم إدارة توكيد الجودة

يجب أن يكون لقسم توكيد الجودة علاقة مباشرة بالإدارة العليا للمصنع الشكل التالي فرجال توكيد الجودة هم أدوات الإدارة المسؤولين عن جودة الناتج النهائي ولذلك يجب أن يتوافر لهم الدعم الكافي من الإدارة. فتقارير قسم توكيد الجودة وسجلاته هي التي تمد الإدارة العليا بالمعلومات الأساسية لاتخاذ القرار المناسب بشأن جميع سياسات المصنع مثل التمويل والمبيعات وأسعار المنتجات وسياسة الميزانية العمومية وكفاءة أداء العاملين .

ومن البديهيات ألا يقع قسم توكيد الجودة تحت رئاسة إدارة الانتاج في الهيكل التنظيمي لإدارة المصنع لأن إدارة الانتاج يهتما في المقام الأول زيادة كم الانتاج إلي أقصى ما يمكن وتشغيل المصنع بأقصى طاقة انتاجية بينما يهتم قسم توكيد الجودة بتحقيق ذلك مع المحافظة علي الجودة.





تنظيم ووظائف إدارة توكيد الجودة

ويعتبر رئيس مجلس الإدارة هو الوحيد الذي يمكنه إتخاذ القرار في حالة الاختلاف بين الانتاج والجودة أى بين الكم والكيف.

وعموماً يجب أن يتعاون رجال توكيد الجودة مع إدارة الانتاج بتبليغهم أولاً بأول بنتائج تحليل جودة المواد الخام وأثناء التصنيع والمنتج النهائى حتى يمكنهم اتخاذ الإجراءات الفورية بضبط الجودة وإذا لم يتم ذلك فإن مدير توكيد الجودة له السلطة علي إيقاف عملية التصنيع أو على الأقل إخطار الإدارة العليا لاتخاذ القرار المناسب. وعموماً فإن ملاحظات وقرارات مسئولى توكيد الجودة يجب ألا تستند على الأحكام الشخصية ولكن على المعلومات العلمية الموثقة بالتحاليل الكيميائية والبكتريولوجية والاختبارات الحسية المدعمه بالتحليل الإحصائي.



وظائف ومسئوليات قسم توكيد الجودة

يعمل قسم توكيد الجودة عملاً روتينياً ومستمراً ويتعاون تام مع الإدارات الأخرى بدءاً من المواصفات المطلوبة والمرغوبة للسلعة من المستهلك ومروراً بالمواد الخام وخطوات التصنيع حتى الناتج النهائي. ويجب ألا يكون العمل روتينياً فقط دون عمليات التطوير والتحسين المستمر.

ويمكن إيجاز وظائف قسم توكيد الجودة في النقاط التالية:

- ١- فحص المواد الخام (طبقاً لمواصفات المصنع) والمواد المضافة والمكونات الداخلة في التصنيع ومواد التعبئة والتغليف.
- ٢- توكيد جودة عمليات التصنيع (مراقبة خط الانتاج) والكفاءة الانتاجية وتحديد نقاط التحكم الحرجة في خطوات التصنيع.
- ٣- مراقبة جودة المياه وتشمل عمليات المعالجة والغلايات وتبريد المياه.
- ٤- توكيد جودة المنتج النهائي طبقاً للمواصفات و فترة الصلاحية وتحسين جودة المنتجات.
- ٥- مراقبة عمليات التخلص من مخلفات عمليات التصنيع.
- ٦- مراقبة المخازن.
- ٧- مراقبة الشئون الصحية بالمصنع لضمان سلامة الغذاء.
- ٨- الاحتفاظ بسجلات عن الانتاج وجودته وإعداد التقارير.
- ٩- تدريب العاملين.



Total Quality Management

لقد شاع في وقتنا الحاضر استخدام مصطلحات " نظام الجودة Quality System " و"إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management" و "سياسة الجودة Quality policy" كبديل لمصطلحات قديمة في نفس المجال مثل مراقبة الجودة وضبط الجودة. واعتمدت المواصفات الدولية الجديدة والمتمثلة في شهادة الأيزو 9000 علي مبادئ الإدارة الشاملة للجودة الذي حقق طفرة كبيرة في نتائج استخدام المواصفة حيث تهتم هذه النظم الحديثة للجودة بأداء المنشأة وكفاءة إدارة الجودة بها والعمل تحت مظلة واضحة للجودة وسياسة محددة للجودة تعتمد أساساً علي أن يكون العملاء ومستهلكي المادة الغذائية هم محور اهتمام المنشأة ونقطة ارتكازها وأن ارضاء رغبات المستهلك له الأولوية الأولى في سياسة الجودة وأن اشترك العاملين وتدريبهم والاهتمام بهم يخدم أهداف المنشأة التي يجب أن تعمل كمنظومة متكاملة.



تعمل الإدارة الشاملة للجودة على افتراض أن الموردین سوف يتمكنون من الاستمرار في أداء عملهم وذلك فقط إذا ما استطاعوا تحقيق تحسين الجودة مع تقليل التكلفة أي تحسين الجودة بأقل قدر من الموارد، لأنك إذا لم تفعل ذلك فسوف يفعله منافسوك. وتفترض الإدارة الشاملة للجودة وجود مصدر خفي للموارد في أي منظمة وهذا المصدر هو "تكلفة الجودة" وهو المال الذي يضيع هباء عندما تقوم المؤسسة بعمل شيء ما لا يكون صحيحاً من أول مرة. ويمكن تلخيص أهداف الإدارة الشاملة للجودة كما يلي:

١. التركيز على احتياجات السوق.
٢. تحقيق أعلى أداء في كل المجالات وليس فقط في الإنتاج أو الخدمة.
٣. وضع إجراءات لأداء الجودة.
٤. عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الفاقد.
٥. ابتكار مقاييس للأداء.
٦. إدراك المنافسة وتطور استراتيجية منافسة.
٧. ضمان فاعلية الاتصالات.
٨. وضع أسلوب للتحسين المستمر بلا نهاية.



التكلفة كمقياس دقيق للأداء. فمن غير المفيد تقديم منتج أو خدمة ممتازة إذا كانت تكلفتها عالية جدا أو إذا لم يكن لدى العاملين المهارة اللازمة لتحقيق ذلك، وخلال مرحلة التصميم فإن الإدارة الشاملة للجودة تشمل أيضا التوافق مع التصميم وهذا يتطلب مراجعة التصميم وهل يعنى وبمقارنة بين نظامى توكيد الجودة وادارة الجودة الشاملة نجد أن أهم فرق يكمن فى إضافة التكلفة إلى الإدارة الشاملة للجودة، فتوكيد الجودة يتجاهل التكلفة فى أى صورة ولكن الإدارة الشاملة للجودة تستعمل بالاحتياج المحدد له وذلك قبل البدء فى العمل، وتقليل التكلفة فإن نظام الإدارة الشاملة للجودة يعتمد على الوقاية من حدوث حالات عدم مطابقة حتى لا يؤدي إلى إعادة التشغيل ويحتاج ذلك إلى تحليل للأسباب واكتشاف السبب وإلغائه.



١ - تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين المستمر الذى يتحقق فى الجودة يُمكن من البيع بأسعار أعلى دون إغضاب العميل، ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات ومن ثم تزداد الربحية والقدرة على التنافس.

٢ - زيادة الكفاءة والفعالية :

فالإدارة الشاملة للجودة تستند إلى العمل الجماعى وإشراك جميع العاملين فى حل المشاكل مما يحسن العلاقة بين الإدارة والموظفين والعمال. ونظرا لأن شعار الإدارة الشاملة للجودة هو "أفعل الشئ الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة" فإن ذلك سوف يؤدي بالقطع إلى زيادة الكفاءة والفعالية.

٣ - تحقيق إرضاء العملاء:

الإدارة الشاملة للجودة هدفها الأساسى هو إرضاء رغبات العميل الحالية وتوقع رغباته المستقبلية وما ينبغى أن تفعله لتقديم المزيد له. ولذلك تحدد الإدارة الشاملة للجودة دور كل فرد وكل جماعة بدءا من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التى ترضى العميل مرورا بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والتداول والتوزيع وأخيرا خدمة ما بعد البيع لتحقيق ما يلى:

أ) الاحتفاظ بالعميل الحالى .

ب) جذب مزيد من العملاء .

ج) تصميم منتجات تتمشى مع أى تغير فى رغبات العميل ومتطلباته.



مقارنة بين توكيد الجودة والإدارة الشاملة للجودة.

سمات نظام توكيد الجودة:

توكيد الجودة هو نظام إداري يهتم خصائصه كما يلي:

١. بيان بالمهمة.

٢. مجموعة إجراءات تبين كيفية إنجاز العمل.

٣. نظام مراجعة للتأكد من الامتثال للإجراءات.

٤. إجراء تصحيح لتعديل عدم المطابقة.

٥. نظام مراجعة إداري للتحسين المستمر.

سمات نظام الإدارة الشاملة للجودة:

١. كل عامل عليه بذل الجهود باستمرار لتحسين الجودة.

٢. يتم قياس الجودة بواسطة العاملين باستمرار.

٣. تتصرف إدارة الجودة في الحال عند اكتشاف أي مشكلة.

٤. يتم تعديل طرق العمل يوميا.

الإدارة الشاملة للجودة	توكيد الجودة
- يشترك فيه الجميع	- نظام إدارة بيروقراطي
- يهدف إلى خفض التكلفة	- لا يهتم بالتكلفة.
- يهتم بالتحسين المستمر	- لا يهتم بالتحسين المستمر.
- إجراءات مرنة.	- إجراءات غير مرنة.
- يستند على متطلبات الجودة	- يستند على متطلبات الجودة
- ومتطلبات العملاء.	

مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي اتخذت أساساً للأيزو ٩٠٠٠

تعتمد مجموعة مواصفات الأيزو على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل يحقق متطلبات مستخدمي المواصفة وفي نفس الوقت يحقق طفرة كبيرة في نتائج استخدام المواصفة، حيث تهتم بشكل واضح بأداء المنشأة وكفاءة نظام إدارة الجودة بها. وقد أصدرت اللجان الفنية بهيئة الأيزو الدولية مذكرة خاصة بالمبادئ الأساسية للإدارة بالجودة الشاملة التي اتخذت أساساً لهيكل المواصفات الجديدة وتتلخص هذه المبادئ فيما يلي:



١. وضع العميل في بؤرة الاهتمام: Customer focus

وهي أن يكون العملاء هم محور اهتمام المؤسسة ونقطة ارتكازها ومن هذا المنطلق تعتمد المنشأة بشكل كامل على إرضاء متطلبات عملائها Customer satisfaction ومن ثم يجب أن تسعى إلى فهم متطلبات العملاء الحالية والمستقبلية وأن تسعى المؤسسة التي تلبي هذه الاحتياجات ومحاولة تجاوز توقعاتهم من خلال منظومة متكاملة تعتمد في إدارتها وأهدافها على متطلبات وتوقعات العملاء؛ ومن هذا المنطلق فإنه على المنشأة التي تحاول تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة أن تبدأ وتنتهي إجراءاتها وتحسيناتها من خلال العملاء. وتنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ إرضاء كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي، باعتبار أن كل فرد في المنشأة هو في نفس الوقت منتج وكذلك عميل لفرد آخر.

وعلى كل فرد بالمنشأة أن يدرك أهمية تحقيق متطلبات العميل وإنجاز جودة المنتج وأن هذا الموضوع في غاية الأهمية للمنشأة. ولذلك على المنشأة اتخاذ ما يلي:

- ١- تحديد وفهم متطلبات العملاء واحتياجاتهم (من حيث جودة المنتج أو الخدمة وسعرها وشروط التسليم).
- ٢- إبلاغ جميع العاملين بالمنشأة بهذه المتطلبات والاحتياجات.
- ٣- مراعاة متطلبات المجتمع المحيط بالمنشأة في الاعتبار.
- ٤- إدارة العلاقات والاتصالات مع العملاء بطريقة علمية ومدروسة.
- ٥- قياس مدى رضا العملاء.
- ٦- تحليل مدى رضا العملاء.
- ٧- اتخاذ الإجراءات اللازمة لزيادة رضا العملاء.



طرق قياس رضا العملاء:

يمكن قياس رضا العملاء باستخدام إحدى الطرق التالية أو الجمع بين أكثر من طريقة وحسب نوع وأسلوب تقديم المنتج أو الخدمة وهذه الطرق هي:

← دراسة وفحص العملاء: Customer Survey

وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق تكلفة في حالة استخدامها لقياس رضا العملاء فهذه الطريقة تستهلك وقتاً طويلاً ولكن في حالة استخدامها بطريقة صحيحة فسوف يكون لها عائد كبير ويمكن تنفيذ هذه الطريقة داخلياً أو بالاستعانة بوكلاء خارجيين.

← مراكز الاتصال: Call Centers

وتعتبر مراكز الاتصال أماكن جيدة لجمع المعلومات عن رضا العملاء وكذلك عن العملاء المحتملين حيث يمكن سؤالهم عن احتياجاتهم وتوقعاتهم.

← دوران العملاء: Turnover of Customers

كم من العملاء ترك مؤسستنا وذهب إلى منافسينا وكم من العملاء كسبته مؤسستنا؟ وهذا بالطبع يعتمد على نوع المنتج / الخدمة التي تقدمها المؤسسة ولكنها ولا شك تعطى انطباع حول نجاح المؤسسة.

← إعادة الطلبات: Repeat Orders

لماذا يعود العملاء إلى تكرار طلباتهم؟



← نتائج المبيعات: Sales Feedback

مندوبي المبيعات يكونوا في أحسن موقع لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين فيجب أن يكون لدى المؤسسة عملية خاصة للاستفادة من نتائج ومعلومات المبيعات.

← معلومات الحسابات: Accounts Data

إدارة الحسابات لديها كافة المعلومات عن العملاء التي تتيح لهم معرفة أسلوب الدفع للعملاء لماذا بعضهم يدفع بسهولة أو بصعوبة وهذا يساعد في تغيير المنتج/ الخدمة للمساعدة في هذا الاتجاه.

← غرامات الضمان: Warranty Claims

ويمكن للمؤسسة أن تقوم بتحليل الغرامات التي تقع على المؤسسة كمؤشر لرضاء العملاء.

← أداء التسليم: Delivery performance

ويمكن للمؤسسة قياس سرعة أداء تسليم المنتج/ الخدمة.

← السعر: Price

رغم أهمية السعر فإنه لا يكون بالضرورة العامل الرئيسي للمؤسسة عند قرار المؤسسة بالشراء.. وعلى ذلك فإنه من المهم معرفة ما إذا كان هذا السعر مناسب للعميل أو ماذا يمكن تقديمه أكثر بنفس السعر.





← جدارة المنتج أو الخدمة: Product or Service Reliability

يجب معرفة كيف ينظر العميل إلى الثقة في المنتج/ الخدمة المقدمة له، وهل يحتاج العميل إلى زيادة الثقة وبالتالي ماذا يمكن أن تفعله لزيادة الجدارة وتحسينها؟

← الشكاوى: Customer complaints

دراسة وتحليل الشكاوى تعتبر من أهم الأنشطة التي يجب أن تقوم بها أى مؤسسة فيجب معرفة مدى كفاءة نظام تداول الشكاوى عند تحديد سبب الشكاوى وأن نتائج التحليل قد وصلت إلى الشخص المسئول وتم اتخاذ اللازم بشأنها. ويجب أن يتم تغذية هذه التحاليل بعملية رضا العملاء في المؤسسة كلها.

← صورة وسمعة المؤسسة: Image & Reputation

وتعتبر هذه الوسيلة من أصعب الوسائل من ناحية قياسها !! ولكن باستخدام التحاليل من الطرق الأخرى يمكن أن يتم تحديد صورة واضحة عن الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.

← التغذية العكسية المشتركة: Corporate Feedback

العديد من المسئولين في المؤسسات يقومون بعمل اجتماعات منتظمة مع أقرانهم وعمالهم. ويمكن من نتائج هذه الاجتماعات تحديد الكثير من متطلبات العملاء وتحدد رضاهم .

٢. القيادة Leadership

ويقصد بها كفاءة القيادة حيث يجب أن تتبنى القيادة وضع السياسات وتوحيد هدف واتجاه المؤسسة والمحافظة على البيئة الداخلية والمناخ الذي يعمل فيه العاملين مما يساعد جميع العاملين على الانخراط الكلى والمشاركة الفعالة لتحقيق أهداف المنشأة.

والقيادة تكون مسئولة عما يلي:

١. وضع سياسة الجودة للمؤسسة.
٢. تحديد أهداف الجودة.
٣. تهيئة وصيانة المناخ والبيئة الداخلية بالمؤسسة لكي تكون مناسبة للمشاركة الفعالة لتحقيق الأهداف.
٤. الاستجابة للمتغيرات والظروف المحيطة بالمنشأة.
٥. فهم واستيعاب احتياجات جميع أصحاب المصلحة.
٦. الرؤية المستقبلية المبنية على الحقائق العلمية.
٧. القدوة والمثل.
٨. إعطاء الصلاحيات للعاملين لممارسة مسئولياتهم.
٩. توفير جميع الموارد المطلوبة (بشرية - مالية - بنية أساسية).
١٠. تشجيع مبدأ مشاركة الجميع فى المسئولية وتحفيز العاملين.
١١. دعم الثقة بين جميع المستويات الوظيفية.



Inovovement of people

العاملين في المؤسسة (القوى البشرية) هم أهم أصول المنشأة، وهم المحرك الأساسي لبلوغ أهدافها، لذلك يسعى نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز مكانة القوى العاملة وتشجيعها بالمشاركة في العمل الجماعي وبذلك تستفيد المؤسسة من المواهب الفردية المتاحة وتوظف أكبر قدر من الطاقات الفعلية ودمجها في بوتقة العمل الجماعي team work لتحسين الإنتاج. ولهذا تعمل إدارة المؤسسة على زيادة معلوماتهم ومهاراتهم وكفاءتهم لخدمة أهداف المنشأة.

وعلى العاملين المسئوليات التالية:

١. المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وعمليات تحسين الأداء.
٢. البحث الدائم عن سبل ووسائل التحسين المستمر.
٣. الظهور بصورة مشرفة أمام العملاء.
٤. الابتكار والإبداع.



٤. مفهوم العملية: Process approach

لكي تؤدي المنشأة بفاعلية فعلى الإدارة أن تحدد وتنسق بين مجموعة من الأنشطة activities والموارد المتعلقة بها Related resources فى صورة عمليات Processes. والعملية هى مجموعة من الأنشطة التى تستخدم فيها موارد وتأخذ مجموعة من المدخلات inputs وتحولها إلى مخرجات outputs أكثر قيمة. وبحيث تكون الفروق بين المخرجات والمدخلات هو القيمة المضافة added value التى أحدثتها تلك العملية. والأنشطة داخل العملية تشمل أنشطة إدارية وأنشطة فنية لتحقيق خصائص المنتج وأعمال بشرية وقياسات وسجلات.

هذه العمليات يجب أن تكون فى تسلسل وتتابع sequence وتداخل interaction بحيث تكون مخرجات كل عملية مدخلات للعملية التالية وقيمة مضافة بحيث تنعكس فى النهاية إلى قيمة مضافة إجمالية للمؤسسة ككل. وكل عملية لها عميل customer يتلقى مخرجاتها ولها مورد supplier يقدم المدخلات. ولكل عملية رئيس أو مدير يطلق عليه process owner، وفريق عمل يسمى process team ولكل مسؤولياته. ويجب أن تكون كل عملية تحت رقابة control وفى توقيتات Frequencies مناسبة لإجراء العمل والتصحيحات فى الوقت المناسب بحيث يمكن تطويرها، أو إلغاؤها، أو اتخاذ أى إجراء بشأنها يضمن تنظيم القيمة المضافة الإجمالية والنتائج النهائية.



وبوجه عام فإن العملية تشتمل على ستة عناصر تسمى فى بعض الأحيان المدخلات وهى: العاملين، والمواد الخام، والمعدات، والطرق أو الأساليب، والقياسات، والظروف المحيطة. وقد تكون العملية:

١. عملية صناعية: **Industrial process**

وهى التى تكون مدخلاتها مواد خام ومخرجاتها منتجا صناعيا أو سلعة مثل قسم الإنتاج بمصنع الأغذية.

٢. عملية خدمية إدارية: **Administrative service process**

وهى تلك التى تكون مدخلاتها بيانات أو مستندات ومخرجاتها خدمات أو معلومات وتوجد هذه العمليات فى كل من المؤسسات الخدمية والصناعية.

٣. عملية إدارة: **Management process**

وهى تلك العمليات التى توجد فى كافة المؤسسات والتى تعبر عن وظائف كل مستويات الإدارة خاصة الإدارة العليا وفى هذه العمليات تكون المدخلات هى معلومات وبيانات بينما المخرجات هى القرارات والسياسات. ويحدد الشكل القالى نموذج العملية كما ورد بالمواصفة الدولية أيزو ٩٠٠١-٢٠٠٠ ويبين الشكل الدور الرئيسى الذى يلعبه العميل فى تحديد المتطلبات (كمدخلات) بحيث تؤدي فى النهاية إلى منتج أو خدمة (كمخرجات) لإرضاء العملاء وإشباع رغباتهم ويظهر أيضا التحسين المستمر للعمليات. ومفهوم العملية يؤكد على أهمية ما يلى:

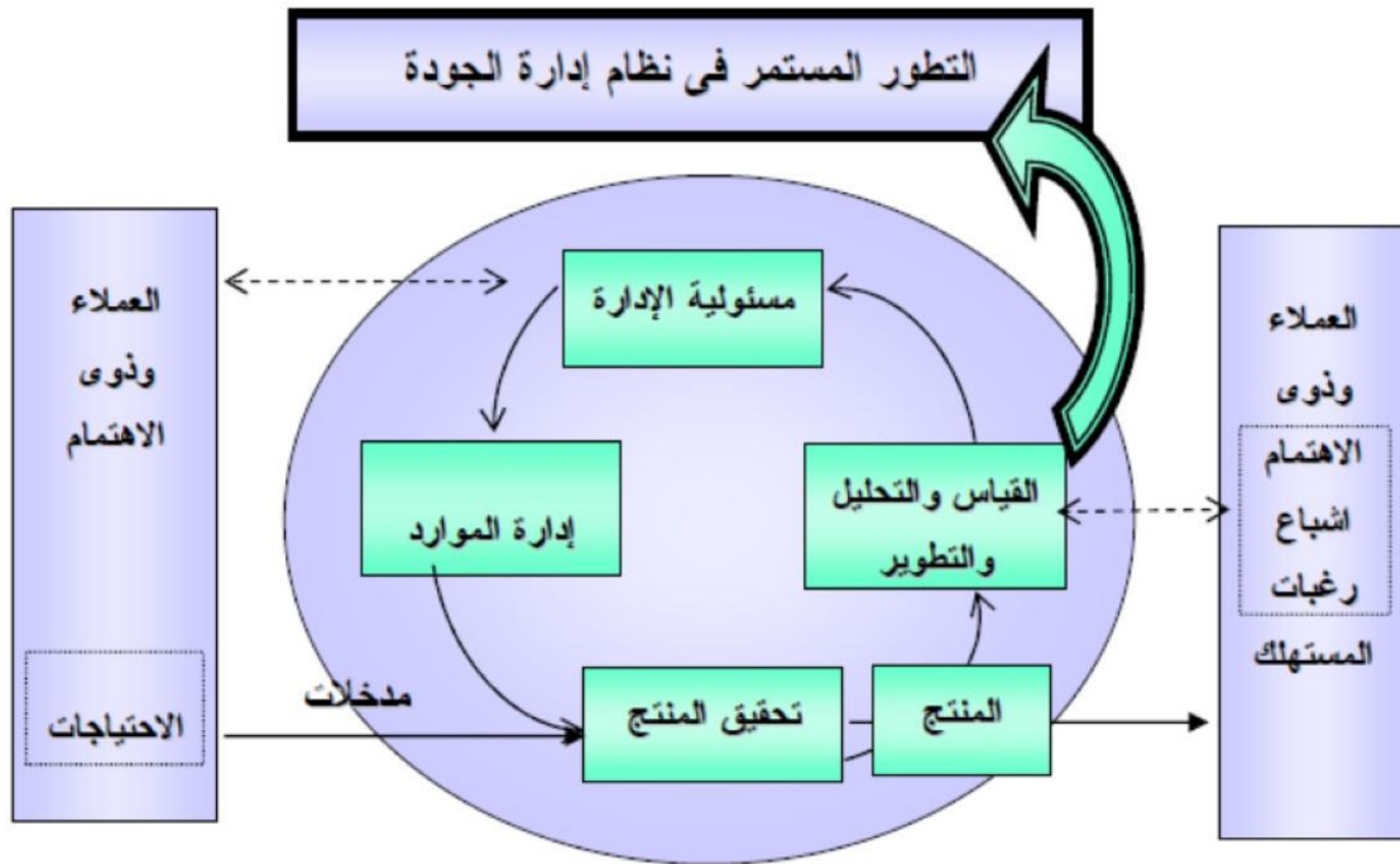
أ) فهم وتحقيق المتطلبات.

ب) اعتبار العملية من خلال القيمة المضافة.

ج) الحصول على نتائج أداء العملية وفعاليتها.

د) التحسين المستمر للعمليات من خلال قياسات ملموسة.





نموذج العملية لبناء ايزو ٩٠٠١ - ٢٠٠٠

٥. استخدام مفهوم المنظومة (النظام) في الإدارة:

System approach management

ويعتمد هذا الأسلوب على اعتبار المنشأة كمنظومة متكاملة يؤثر كل جزء منها في الآخر أي عدم التعامل مع المنشأة كوحدات إدارية لا علاقة لها ببعضها. وإن تكامل بلوغ الأهداف في كل جزء من أجزاء المنظومة يؤدي إلى بلوغ المنشأة لأهدافها النهائية وزيادة كفاءتها. ويساعد استخدام نموذج العملية على استيعاب فكرة المنظومة المتكاملة بحيث يساهم النظام في فاعلية وكفاءة effectiveness and efficiency المنظمة في تحقيق أهدافها.

ولكي تحقق المنظومة أهدافها يجب:

١. تكوين المنظومة هيكلية.
٢. تفهم العلاقات بين العمليات المختلفة بالنظام.
٣. المراجعة المستمرة لفاعلية النظام.
٤. التقييم المستمر وقياس الأداء وتحديد المعوقات.
٥. تحديد الموارد المطلوبة.

ويشير البند ٤-١ في المواصفة الدولية أيزو ٢٠٠٠/٩٠٠١ إلى متطلبات نظام إدارة الجودة.



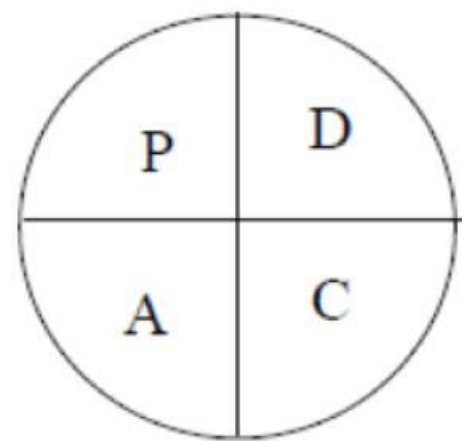
٦. التحسين المستمر : Continual improvement

التحسين المستمر للأداء العام للمؤسسة يجب أن يكون أحد الأهداف الدائمة لها. ويبين نموذج العملية (شكل) أنه عند استخدامه من خلال منظومة إدارية متكاملة يجعل من مفهوم التحسين المستمر مفهوماً واضح المعالم وسهل التطبيق حيث يتم تطوير منظومة العمل من خلال تطوير العمليات المختلفة. ولا شك أن التغيير المستمر في مناخ العمل ومتطلباته وظروف السوق ومتطلبات العملاء والتكنولوجيا وغيرها يفرض على المنشأة ضرورة التحسين المستمر لمواجهة هذا التغيير وزيادة كفاءة المنشأة بحيث يصبح التحسين المستمر أحد الأهداف الأساسية والدائمة للمنشأة.

إن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتطوير مما يؤدي إلى تقليل الانحرافات التي تحدث في العملية الإنتاجية وقد اشتهرت فكرة التحسين المستمر في اليابان بالمبدأ المعروف بـ "كايزن" وذلك باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية لتطبيق هذه الفكرة مثل مراقبة العملية إحصائياً، وتوحيد المعايير. كما تتضح أيضاً من دورة التحسين المعروفة باسم PDCA أى خطط (plan) ، افعل أو نفذ (Do) ، افحص Check ثم اتخذ الإجراء Act، والمعروفة بدائرة ديمنج.



فلكى يكون هناك نظام لابد من وجود العناصر الأربعة لدائرة ديمنج لأن
أى نشاط لابد أن يبدأ بالتخطيط ويشمل التخطيط السياسات والأهداف
والأغراض والبرامج ثم تبدأ بعد ذلك مرحلة التنفيذ لما هو مخطط ثم قياس ما
تم تنفيذه مقارنة بالمخطط وإذا كان المنفذ طبقاً للمخطط نبدأ فى اتخاذ
الإجراء ... وهكذا.



دائرة ديمنج



٧. اتخاذ القرارات بناء على حقائق مدروسة:

Factual approach to decision making

يعتمد القرار الصحيح على تحليل واقعي للبيانات والمعلومات (بند ١/٨، ٢/٨، ٤/٨ بمواصفة الأيزو) وليس على مجرد التخمين والذي يشمل القرارات المتخذة لتحسين نظام إدارة (١/٥٨/٨) وأهداف الجودة (١/٤/٥). وأن أي قرار يجب أن يؤخذ بواسطة الإدارة العليا وعلى ذلك من الممكن أن يدرج في اجتماع مراجعة الإدارة.

ولكي تتخذ القرارات الصحيحة يتبع ما يلي:

١. تجميع المعلومات والبيانات المتعلقة بأهداف المنشأة.
٢. التأكد من دقة البيانات وأنها متاحة ويمكن الاعتماد عليها.
٣. تحليل هذه البيانات بالطرق الإحصائية المناسبة.
٤. اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال بناء على نتائج التحليل.

٨. العلاقة مع الموردين علاقة شركاء ومصالح مشتركة:

Mutually beneficial supplier relationships

إن العلاقة مع الموردين يجب أن يتم تطويرها بشكل يأخذ في الاعتبار أن المورد شريك للمنشأة في تحقيق أهدافها، ومن ثم فإن كل منهما يجب أن يساعد الآخر في تحقيق أهدافه مما يؤدي إلى إضافة قيمة لكل منهما. ولذلك يجب على المنشأة بناء علاقة مع الموردين تكون واضحة ومستمرة ومتوازنة وإشراكه في إعداد الخطط المستقبلية والتفهم المشترك لمتطلبات المستخدم النهائي للمنتج - وقناعة المورد بالتحسين المستمر.



شكرًا