

آليات تشخيص و تحسين جودة الأداء في منظمة الأعمال

د. فهدية بديسي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
جامعة منتوري قسنطينة

ملخص

تعد عملية تشخيص الجودة أول خطوة على مسار التحسين المستمر الذي يقود نحو تحقيق الجودة الشاملة، و التي تعني التفوق و التميز في الأداء. إذ تمكن من الوقوف على نقاط القوة، و نقاط الضعف خاصة، و ذلك فيما يتعلق بالجوانب المادية و البشرية. تساعد نتائج التشخيص على وضع برنامج عمل لتنفيذ جملة الاقتراحات، المقدمة في شكل إجراءات عملية لتحسين جودة الأداء. و ذلك وفقا لمتطلبات الزبون وباقي المتعاملين الاقتصاديين.

Abstract

Quality diagnostic process is considered as a first step in the continuous improvement journey, which leads to total quality. It allows the detection of strengths and weaknesses, mainly those concerning materials and human sides.

Based on diagnostic results a working plan is needed to make active the recommendations set, in order to improve quality performance.

مقدمة

لمواجهة جملة التحديات التي تفرضها عولمة الأعمال و الاقتصاد عموما، و اشتداد المنافسة و تزايد حاجيات الزبائن وتنوع متطلباتهم، كان الاهتمام المتزايد بتطوير و ترقية الأداء العام للمنظمة الاقتصادية، إنتاجية و خدمية. و ذلك من خلال البحث عن أساليب و آليات للتحسين المستمر لجودة الأداء، و محاولة استخدامها بفعالية لضمان بلوغ الأهداف المحددة في إطار إستراتيجية شاملة و واضحة. إن تشخيص الجودة هو بمثابة نقطة الانطلاقة على مسار الجودة الشاملة. و في سياق البحث عن أنجع الطرق يعتمد بعض المدراء و المسيرين إلى الاستعانة بمتخصصين في الميدان. و الذين يضطلعون بمهمة المساعدة على تحسين الوضع من خلال تقديم الاستشارة في مجال التسيير عموما، و تسيير العمليات و كذا علاقات العمل باقتراح منهجية عمل معينة. ففي ظل جملة التغيرات ذات الطابع الاجتماعي، الاقتصادي، التكنولوجي، البيئي و التنظيمي، والمؤثرة سلبا وإيجابا على أداء المنظمة يتطلب الأمر وضع

استراتيجيه مضبوطة المحاور. بحيث تركز على سياسة التكيف، التطور والتجديد الشامل خاصة لعناصر الثقافة السائدة داخل المنظمة ولطرق العمل.

إن مواجهة مثل هذه التغيرات، خاصة ذات التأثير السلبي، يتطلب العمل وفق برنامج للتحسين المستمر. و الذي يطبق في إطار مدخل إداري حديث هو إدارة الجودة الشاملة. و السؤال الذي يطرح:

من أين تكون نقطة الانطلاقة على مسار تحسين الأداء لبلوغ مستوى الجودة الشاملة ؟

و الجواب هو أن نقطة الانطلاقة تتمثل أساسا في عملية تشخيص الجودة.

- فما المقصود بتشخيص الجودة ؟

- ما هي مراحل عملية تشخيص الجودة ؟

- ما هي الآليات الممكن استخدامها ؟

فمن خلال هذا المقال سنحاول الإجابة على جملة التساؤلات المطروحة، مع محاولة إبراز أهمية عملية تشخيص الجودة بالنسبة لمنظمة الأعمال، إنتاجية أو خدمية. فالعملية تساعد على تحديد نقاط القوى والتي يجب دعمها والاستفادة منها، و نقاط الضعف خاصة والتي يجب العمل عليها من أجل الحد من أثارها السلبية على الأداء العام أو القضاء عليها تماما.

1. تعريف تشخيص الجودة

إن عملية تشخيص الجودة تمثل نقطة الانطلاقة على مسار الجودة الشاملة، و الذي تنوي المنظمة إتباعه من أجل تلبية دائمة لمتطلبات الزبون، وضمان المحافظة عليه لتحقيق هدف البقاء والتطور. و حسب قاموس الجودة فإن " تشخيص الجودة هو الدراسة المنهجية لكل مكونات المنظمة، هيكلية، مادية و بشرية لتحديد نقاط القوة والوقوف على نقاط الضعف، و المتمثلة في الاختلالات المؤثرة في جودة الأداء"⁽¹⁾.

فمن التعريف المقدم يبدو بان تشخيص الجودة هو عملية التعرف على وضعية المنظمة من خلال تحديد المجالات التي تمتاز بكفاءة و فعالية الأداء، سواء تعلق الأمر بالجوانب الهيكلية، البشرية، طرق العمل و التكنولوجيا وكذا تسيير العمليات والمجالات التي تحتاج إلى اهتمام وعناية قصد تحسين أدائها.

فعملية التشخيص من شأنها أن تمكن من الوقوف على نقاط القوة و نقاط الضعف. و ذلك على مستوى كل المجالات العملية لمنظمة الأعمال: الاجتماعية، الاقتصادية، التقنية و كذا الهيكلية... الخ، و العمل على وضع برنامج عمل في إطار سياسة خاصة بتحسين الأداء.

و على عكس التدقيق أو تدقيق الجودة l'audit qualité، و المعبر عنه بالمعيار العالمي ISO10011-1، و الذي يعرف على أنه "دراسة منهجية مستقلة

بغرض التعرف على ما إذا كانت الأنشطة و النتائج المحققة تتلاءم و الإجراءات المتخذة، وكذا إذا ما كانت الإجراءات المطبقة قادرة على تحقيق الأهداف (2)

المسطرة". والذي يكون على مستوى الإنتاج، العمليات والنظام، فإن تشخيص الجودة نشاط عام و شامل. حيث أن القيام به يتطلب مشاركة فعلية و فاعلة لكل الأطراف المؤثرة في أداء المنظمة. وبذلك فإن تشخيص الجودة بغرض التحسين يدخل ضمن التسيير الشامل للمنظمة والذي ينبع من أسلوب إدارة الجودة الشاملة. حيث أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو عبارة عن أسلوب معاصر في التسيير، و الهادف إلى التحسين المستمر من أجل ضمان تحقيق الأهداف التالية :

- تلبية متطلبات الزبون.
- تحقيق عائد على الاستثمار.
- توفير بيئة عمل جيدة للعاملين.
- المساهمة في حماية المحيط.

إن تحقيق جملة الأهداف السابقة يتطلب تنسيقا و تعاونا بين مختلف الفاعلين والمؤثرين في نشاط المنظمة ككل، و ذلك على المستوى الداخلي و الخارجي. ومثل هذا الطرح لا يتحقق إلا إذا اعتبرت المنظمة نظام كلي متكامل و مفتوح، و كان التعامل مع المشاكل على أنها على درجة من التعقيد. حيث تتطلب معالجتها الدراسة الشاملة

والمعمقة للوضع، من أجل الفهم و التحديد الدقيق للمشكل و لأسبابه والعمل على القضاء عليها.

2. مراحل تشخيص الجودة

تمر عملية تشخيص الجودة في منظمة الأعمال، خدمية كانت أو إنتاجية، عبر عدة مراحل نلخصها فيما يلي:

- الإقرار بدرجة التعقيد العالية، و تتمثل هذه المرحلة في اعتراف الفاعلين داخل المنظمة بوضع صعب ومعقد نتيجة ظهور مشكل يصعب تحديد معالمه، و بالتالي عدم القدرة على معالجته.

- الاستكشاف و المعاينة، و تتمثل هذه المرحلة في اعتماد أسلوب شامل في دراسة وتحليل الوضع، مع عدم التقيد ببعض المؤشرات التي قد تبدو كأعراض لمشكل محدد و واضح، وذلك بالاعتماد على الكفاءات الداخلية أو طلب الاستشارة الخارجية.

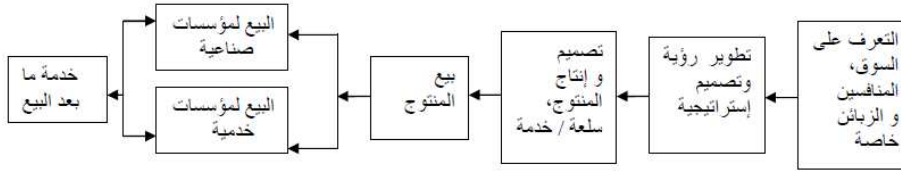
- إشراك الجميع، و في كل المستويات، من أجل إبداع الأفكار و الرؤى، دراستها و تحليلها قصد المفاضلة بينها و اختيار الأفضل منها.
- الاتفاق الجماعي على جملة الاختيارات و التعاون في تطبيقها ميدانيا.
- المتابعة، ضمن جو من التنسيق و التعاون لضمان استمرارية التحسين.
- إن مراحل تشخيص الجودة هي بمثابة خطوات عامة وموجهة. فمهما كانت المنهجية المتبعة أو طريقة العمل التي يعتمد عليها القائمون على شؤون المنظمة، و ذلك من خلال الاستشارة الخارجية أو الداخلية، تبقى مراحل تشخيص الجودة صالحة وذات فعالية، لأنها تركز أساسا على محاولة إزالة الغموض وعدم الوضوح. و ذلك من خلال الكشف عن المتغيرات المؤثرة، خاصة السلبية منها، مع محاولة الفهم الجيد والصحيح لطبيعة العلاقات و التفاعلات القائمة. و من أهم المتغيرات نذكر:
- طرق و أساليب العمل.
- الأفراد، السلوكات و المعتقدات.
- التكنولوجيا.
- السوق، المنافسين، الموردين، العملاء أو الزبائن.
- القوانين و التنظيمات.
- حيث أن التعامل مع مثل هذه المتغيرات يتطلب الفهم والتكيف من خلال التطوير و التجديد الشامل. و ذلك عن طريق تجديد أساليب التسيير و تحديثها، ضمن إستراتيجية عامة و شاملة قوامها:
- الرؤية الواضحة و البعيدة المدى بخصوص ما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل.
- المهمة المحددة بدقة من حيث ما تريد تحقيقه المنظمة، على أن تكون واضحة و مفهومة على نفس النحو من قبل الجميع.
- و كل هذا يتطلب اتفاق حول جملة من العوامل التي تعبر بمصطلح
- (3)
العوامل الحرجة للنجاح The Critical Success Factors (CSF)، مثلا :
- تريد المنظمة إنتاج منتج يلبي حاجيات السوق.
- ضرورة توفر الأفراد الأكفاء و المحفزون.
- مع الإشارة إلى أن المهمة و عوامل النجاح الحرجة تمثل مجال ماذا؟
- What ? بالنسبة للمنظمة، و النجاعة تتطلب توفر مؤشرات لتقييم الأداء. أما مجال

كيف ؟ ؟ How ? فيتحدد عند وضع الأهداف المراد تحقيقها، و ذلك في مختلف مستويات الهرم التنظيمي.

فالعوامل و المؤثرات تمثل الإطار العام الذي يتحدد من خلاله اتجاه السير، وضمنه تتحدد مختلف العمليات والتي تتطلب فهما و تحسينا. على اعتبار أن العمليات هي نشاط لتحويل المدخلات، والمتمثلة في الإجراءات، طرق وأدوات، مواد، أفراد، معلومات، أموال... إلخ، إلى مخرجات. فهي، أي العمليات، تعتبر مصدرا للقيمة المضافة، و على نواتجها، أي المخرجات، تعتمد تلبية متطلبات الزبون، المساهمين، المنظمة، العاملين و المجتمع ككل.

فكل نشاط هو بمثابة عملية أو مجموعة عمليات مترابطة فيما بينها، وأن مخرجات العملية الأولى هي مدخلات للعملية الموالية لها. و عليه فإن جودة أداء العملية الموالية يعتمد على جودة أداء العملية السابقة لها، و هذا ما يعرف بسلسلة الجودة⁽⁴⁾. لذا يجب أن تسيير العمليات على المستوى الداخلي وفق العلاقة زبون- مورد، مع ضرورة تحديد العمليات المحورية Core Processes، و التي يمكن تمثيلها كما في الشكل :

الشكل رقم (1) : العمليات المحورية



المصدر : Department of Trade and Industry (dti), Process understanding and improvement, www.dti.gov.uk/quality/process, p : 4.

فكل عملية محورية يمكن تجزئتها إلى عمليات فرعية Sub-processes، وتنفذ كلها بمساعدة عمليات تدخل في إطار تسيير العمليات و التي تتمثل أساسا في⁽⁵⁾:

- تسيير و تطوير الموارد البشرية.
- تسيير الموارد المالية، الهياكل و التجهيزات.
- تسيير المعلومات.
- تسيير علاقات العمل على مستوى البيئة الداخلية و الخارجية.
- التحسين و التغيير.

فالتشخيص الفعال لجودة الأداء، على مستوى العمليات المحورية و الفرعية وفي كل مستويات التنظيم، يقوم على عدم إهمال مختلف عمليات التسيير المساعدة

على انجاز النشاط ككل، و ذلك بنجاعة و فعالية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والتي تتجسد في الجودة المحققة، أي المنتجة، وفقا للجودة المطلوبة، أي حسب متطلبات الزبون.

3. آليات تشخيص الجودة و تحسينها

لا توجد طريقة واحدة متفق عليها للقيام بعملية تشخيص الجودة و لا أداة محددة لتحسينها، إنما هناك مجموعة أساليب يمكن إتباعها، و التي تدخل ضمن النموذج الثلاثي الأبعاد للمختص في المجال السوسيولوجي (E. SCHEIN⁽⁶⁾، و المتمثل في :

- التخصص و الخبرة.
- المصح.
- علم النفس السوسيولوجي.

حيث أن عملية التشخيص، عموما، تقوم على وجود طرف يعاني مشكل ما The problem-owner و طرف ثاني لديه القدرة على حله The problem-solver، باستخدام آليات للمعاينة الجيدة و التشخيص السليم للمشكل المطروح، و من ثمة تقديم الحل المناسب. و في هذا السياق توجد العديد من طرق العمل المعتمدة في مجال الدراسة و التحليل قصد المعاينة و التشخيص لطبيعة الاختلالات، و التي تظهر في مجال الأعمال، و العمل على القضاء عليها. و من هذه الطرق نقترح منهجية النظم المرنة (Soft Systems Methodology (SSM.

1.3. منهجية النظم المرنة لتشخيص الجودة و تحسينها

منهجية النظم المرنة، أو منهجية Checkland⁽⁷⁾ نسبة إلى مصممها، هي نتاج لقرابة 15 سنة من التجارب التطبيقية على مستوى أكثر من 100 مؤسسة بريطانية. و التي تنتشط في مختلف المجالات، الصناعية، الخدمية و حتى قطاع الإدارات العمومية. و ذلك للتعامل مع المشاكل المعقدة و غير الواضحة المعالم، أي غير المحددة Unstructured Problems. وتعتمد في شكل طريقة عمل للمعاينة و التشخيص من أجل تحديد المشاكل الحقيقية و معالجتها.

تتميز منهجية النظم المرنة بكون نقطة البداية عند تطبيقها هي البحث عن تحسين الوضعية التي ظهر بها المشكل المطروح The problem situation، وذلك بمشاركة عدة أطراف فاعلة و المتمثلة أساسا في صاحب المشكل، و الطرف المسؤول عن التشخيص و المعاينة لحله. فالمنهجية بمثابة أسلوب لهيكل الحوار و النقاش، و ليست أداة لحل المشكل المطروح. و يمكن تلخيص الخطوات الأساسية للمنهجية فيما يلي:

- إجراء معاينة للموقع الذي ظهر به المشكل، و ذلك بتجميع بعض المعلومات وهذا من خلال الأفراد المتواجدين بعين المكان. تعرف هذه الخطوة بعملية تحديد

الجذور Roots Definition. هدفها التعرف على طبيعة المشكلة الحقيقي، و الذي قد يختلف تماما عن المشكلة المعبر عنه.

- اختيار بعض النماذج الكمية أو غير الكمية، و التي تبدو مناسبة لحل المشكلة أو إحداث بعض التحسينات. اختبار النماذج المختارة في الواقع العملي بمحاولة تطبيقها، و إعطاء فرصة للمعنيين، أي صاحب المشكلة والمتمثل في المنظمة والعاملين بها، لإثراء الحلول المقترحة من خلال المناقشة و الحوار. قد تؤدي العملية إلى اكتشاف جوانب أخرى للمشكلة، و من ثمة اختيار نماذج أو حلول أخرى قد تبدو أكثر نجاعة و فعالية. تعرف هذه الخطوة بعملية رسم صورة غنية Rich Picture من حيث الرؤى والاقتراحات.

فهذا العمل من شأنه أن يؤدي إلى تحديد مختلف المتغيرات والعوامل المتسببة في تعقد الوضع، و التي تتخذ بشأنها الإجراءات اللازمة. مع العلم أنه، و عند تطبيق الحلول المقترحة في الواقع العملي قد تظهر مشاكل جديدة، عندها ومرة أخرى تبدأ مرحلة جديدة من البحث، أي المعاينة و التعلم بشأن المستجدات والمتغيرات، أي المشاكل الجديدة.

يتضح بأن أساس المنهجية هو المقارنة بين الوضعية الحالية أو النظام الحالي، أي موقع ظهور المشكلة، و بعض النماذج المصممة لما يجب أن يكون عليه الوضع أو النظام، أي الوضعية الافتراضية أو التصورية Conceptual situation. ونتيجة المقارنة هي فهم الواقع و اتخاذ الإجراءات التعديلية المناسبة، التي يتوقع من تنفيذها تحسنا في الوضع.

إن يستنتج مما تقدم، أن المستخدم لمنهجية النظم المرنة يجب أن ينطلق من الواقع المعاش لدراسة النظام الذي ظهر به مشكل ما، و الذي يتسم بالصعوبة والتعقيد، لتتبع العملية بتصميم لنماذج خاصة بنظم تصورية Conceptual Systems، و التي يفترض أن تكون أفضل من النظام الفعلي. و أن مقارنة النظام الفعلي بالتصوري أو الافتراضي المختار تكون نتيجتها ظهور فروقات في شكل جملة من التغيرات الواجب إجراؤها لتحسين الوضع.

إن الأساس الذي تركز عليه منهجية النظم المرنة هو مبادئ و مقومات فكر النظم *Systems Thinking، والمتمثلة عموما في الشمولية، درجة التعقيد العالية، الديناميكية، الاستجابة و التكيف...الخ.

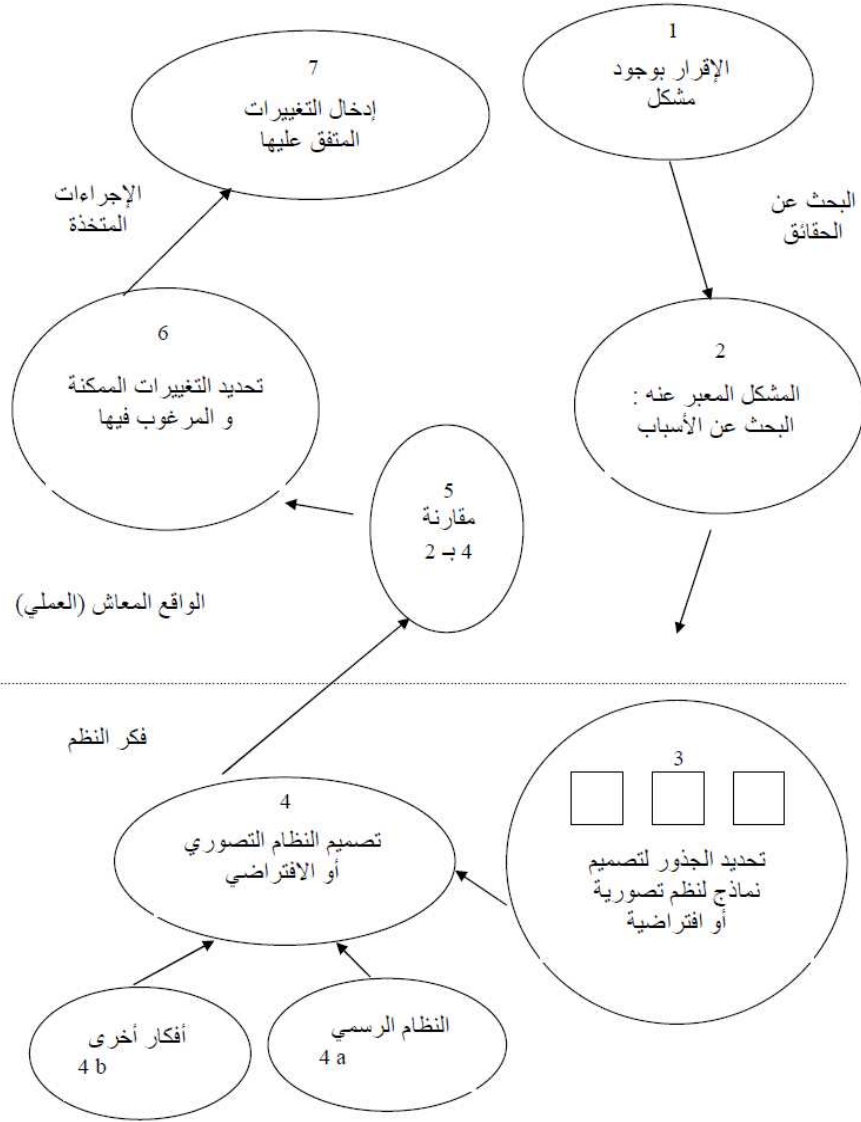
2.3. مراحل منهجية النظم المرنة

تتكون منهجية النظم المرنة من سبعة مراحل، كما يبينها الشكل رقم (2). وكل مرحلة هي بمثابة عملية بحث ودراسة من أجل التعرف أكثر على طبيعة المشكلة المطروح. و تمثل المراحل السبع للمنهجية نوعان من العمليات:

- عمليات أساسها الواقع المعاش و تتمثل في المراحل 1، 2، 5، 6 و 7 (الشكل رقم 2).

- عمليات أساسها فكر النظم و تتمثل في المرحلتين 3 و 4 (الشكل رقم 2).

الشكل رقم (2) : منهجية النظم المرنة



المصدر : Peter CHECKLAND, 1981, p : 163

1. الإقرار بوجود مشكل معقد

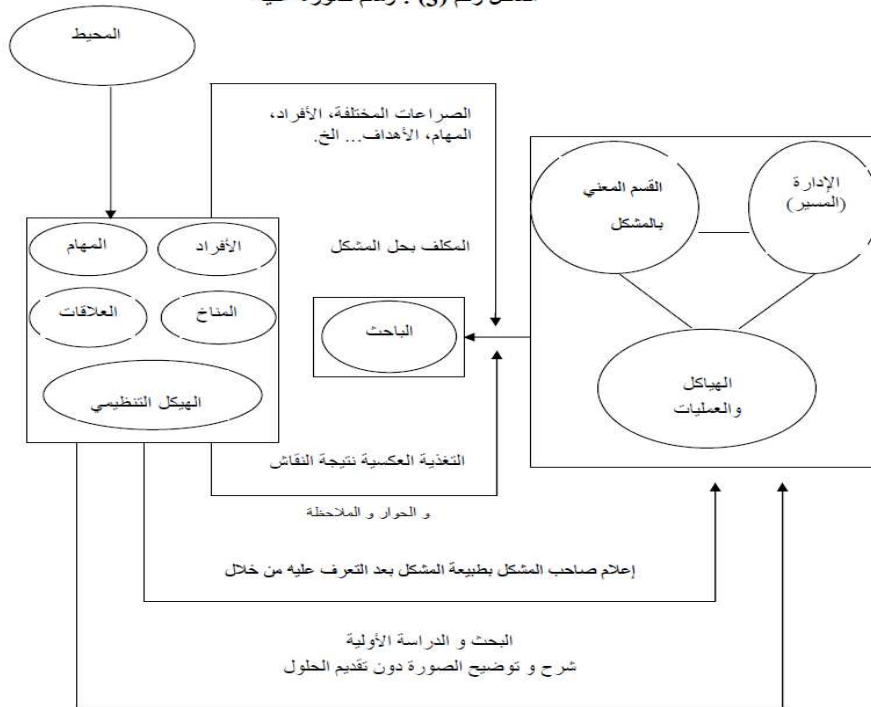
يعبر بعض الأطراف داخل المنظمة، متخذي القرار، مسيرين، عمال، و هو ما تعبر عنه المنهجية بالزبون (C) Customer، عن وجود مشكل يجب حله.

2. البحث عن الأسباب

شروع المعني بحل المشكل، خارجي أو داخلي، في المعاينة الأولية للواقع من أجل تكوين تصور شخصي. يجب عدم التقيد بالطرح السابق للمشكل، لأن الاعتقاد هو أن المشكل الظاهر لا يمثل المشكل الحقيقي. ثم البدء في جمع أكبر قدر من المعلومات حول الواقع العملي. تنصب عملية البحث و الاستقصاء حول كل المجالات : الهيكل التنظيمي، العمليات، الأفراد و المحيط الخارجي. و يمكن استخدام كل الأساليب الرسمية و غير الرسمية لجمع المعلومات اللازمة.

المرحلة 1 و 2 تمثلان عملية بحث عن الحقائق Facts finding. الهدف هو رسم صورة واضحة عن الحالة العامة للمشكل، تعرف بالصورة الغنية Rich Picture. يعتمد وضوح الصورة على عدم تضيق دائرة البحث و الاستقصاء. والشكل الموالي يقدم تمثيلا لصورة غنية.

الشكل رقم (3) : رسم صورة غنية



فالشكل يبين كيفية استعمال المعلومات المحصل عليها لبناء صورة غنية قدر الإمكان حول الوضعية التي ظهر بها المشكل. و يمكن شرح الخطوات المختلفة لرسم مثل هذه الصورة :

1. تقديم صاحب المشكل و المتمثل في المنظمة، من إطارات مسيرة، عمال، مساهمين ... الخ، معلومات حول المشكل للطرف المكلف بحله و الذي قد يكون باحث داخلي أو خارجي.
2. يقوم الباحث، و من خلال المعلومات المقدمة له، بعملية الدراسة والتحليل من أجل فهم الوضع و محاولة استخلاص صورة غنية بشأنه.
3. الصورة الغنية المكونة تساعد المعني بحل المشكل في عملية الاتصال مع صاحبه، محاولة توضيح الصورة لصاحب المشكل.
4. الهدف من رسم الصورة و توضيحها لصاحب المشكل هو محاولة لتحديد المشكل العبر عنه بكل أبعاده دون تقديم الحلول في هذه المرحلة.

3. تحديد الجذور

تمثل مرحلة اختيار الرؤى والأفكار التي تعطي تصورا دقيقا، قدر الإمكان للوضع، و تبدو مساعدة على تحديد النماذج أو الأدوات الممكن استخدامها لحل المشكل أو إدخال التحسينات المناسبة باتخاذ جملة من الإجراءات العملية. تعرف المرحلة بتحديد الجذور Roots definition. و حتى تكون الرؤية المختارة دالة عن الوضع يجب أن تتضمن العناصر المعبر عنها بالمصطلح CATWOE، والمتمثل في العناصر التالية :

- الزبون (C) Customer
 - العامل (A) Actor
 - العملية التحويل (T) Transformation process
 - وجهة النظر المتفق عليها (W) or World view ** or Weltanschauung
 - المالك (O) Owner
 - المحيط (E) Environment
- و على أساس العناصر السابقة تبنى عملية تصميم نموذج لنظام أفضل، حيث تتطلب العملية تحليلا معمقا للآراء ووجهات النظر، و اختبار مدى تمثيلها للآراء المعبر عنها.

4. تصميم النظام التصوري

بعد اختيار الرؤى التي تبدو قادرة على إدخال تحسينات، يتم تصميم نمودجا لنظام تصوري أو افتراضي Conceptuel system، أي النظام الذي يجب أن يكون، و ذلك من حيث: الأدوار، المسؤوليات، الهيكل التنظيمي، العمليات، طرق العمل والتنظيم ... الخ.

5. مقارنة النظام التصوري بالواقع (النظام الحقيقي)

هذه المرحلة تمثل مرحلة العودة للواقع العملي. حيث يتم إجراء مقارنة بين النظام الفعلي وذلك المصمم، من خلال عملية النقاش حول طبيعة التغييرات الممكن إجراؤها. و يكون النقاش بين المكلّف بحل المشكل والأطراف الفاعلة ضمن النظام الحقيقي، أي المنظمة. وتعتمد موضوعية ونجاعة النتائج المتوصل إليها في هذه المرحلة، أي طبيعة التغييرات الممكن الاتفاق عليها، على عدم ترجيح كفة الطرف الذي لديه نفوذ. فهذه المرحلة تمثل مرحلة النقاش العام حول ماذا؟ وكيف؟

6. تحديد التغييرات المرغوب بها و الممكنة

في هذه المرحلة يتم تحديد التغييرات المرغوب بها والممكنة التحقيق، و التي يتم الاتفاق حولها من قبل كل الأطراف المعنية بالمشكل.

7. إدخال التغييرات المتفق عليها

هذه المرحلة بمثابة عملية التنفيذ للقرارات المتخذة و الإجراءات المحددة بشأن التغييرات الممكن القيام بها، قصد معالجة المشكل أو تحسين الوضع العام. علما بأن عملية تنفيذ التغييرات تكون سهلة و ممكنة إذا ما تعلق الأمر بالهيكل التنظيمي وكذا بالعمليات، شرط أن تتكفل بهذا أطراف ذات سلطة و اقتناع. أما ما يكون صعبا هو إحداث تغييرات في مجال السلوكات و التصرفات، أي ما يتعلق بالعنصر البشري، و التي لها تأثير كبير على الأداء العام، بالسلب أو الإيجاب. إن منهجية النظم المرنة، إذا ما كان هناك تحكما في خطواتها و فهمها لكيفية عملها، و كانت هناك إرادة من طرف القيادة، لاستخدامها قصد تحسين الأداء، فإن الهدف من اعتمادها سيتحقق، كما بينت عديد التجارب التطبيقية لها⁽⁸⁾. علما بأن نجاعة تطبيق المنهجية في عملية التشخيص الموضوعي للمشكل تعتمد أساسا على العوامل التالية:

- عدم تضيق مجال البحث و المعاينة،
- عدم الانطلاق من تحديد مسبق للمشكل،
- ضرورة إشراك الجميع، و دون استثناء، في مرحلة جمع المعلومات وعند طرحها للإثراء بالنقاش و الحوار.

3.3. أساليب العمل التي تعتمد المنهجية و أدوات التحسين التي تقترحها

إن أساس منهجية النظم المرن هو العمل الجماعي المشترك، القائم على التكامل، التعاون والتنسيق، لكي تتولد لدى كل فرد الدافعية لأداء مهامه على أكمل وجه و تحمل مسؤولياته، بما يخدم مصلحته و المصلحة العامة للمنظمة ككل. فالمعاينة و التشخيص، لتحديد المشكل والاتفاق حول الأسباب التي أدت إلى ظهوره، تكون بإتباع عدة طرق تتمثل في العمل الجماعي المنظم والمهيكل لتوليد الأفكار، تحليلها و اعتمادها في معالجة المشاكل التي يتم الكشف عليها و تحديدها بنوع من الدقة. ومن هذه الطرق و الأدوات نذكر :

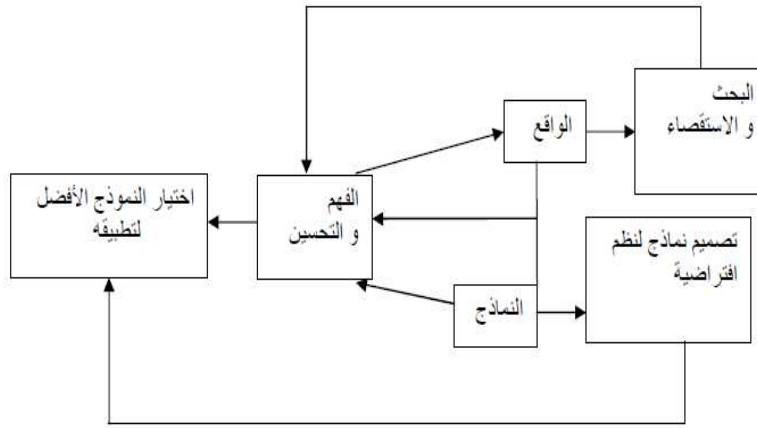
1. العصف الذهني Brainstorming: هو أسلوب تتبعه فرق التحسين أو فرق الجودة لإنتاج الأفكار و الرؤى حول الأسباب المحتملة لظهور المشكل، جمعها و ترتيبها حسب أهميتها أو درجة تأثيرها في المشكل باستخدام أدوات إحصائية مثل مخطط Pareto، مخطط Ishikawa، المدرج التكراري. ثم الاتفاق جماعيا، و من خلال التصويت أو التصويت الترجيحي، على الأسباب ذات الأهمية القصوى، و اقتراح كيفية معالجتها و القضاء عليها. و بنفس الطريقة تتم عملية المفاضلة بين مجموعة الحلول المقترحة، و اختيار أفضلها بالاعتماد على معايير للمفاضلة والاختيار، و من هذه المعايير نذكر:
 - سرعة تطبيق الحل المختار، أي تحديد المدة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة أو المتوقعة.
 - مدى إمكانية حل الجزء الأكبر من المشكل، أو حله كله.
 - تحديد تكلفة الحل.
 - حساب العائد على الاستثمار من تطبيق الحل المختار، و يتم من خلال تقليص التكاليف و زيادة الهامش.
2. الأسئلة السبع Q.Q.O.Q.C.C.P: فهذا الأسلوب القائم على طرح مجموعة من التساؤلات، و محاولة الإجابة عليها من شأنه أن يساعد أعضاء فريق العمل، و يكون بحضور الطرف المعني بحل المشكل إذا كان خارجي (حالة طلب استشارة خارجية قصد تشخيص و تحسين الجودة)، على تحديد المشكل بنوع من الدقة، و ذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:
 1. من (Qui)، من المعني بالمشكل ؟
 2. ماذا (Quoi)، ما هو المشكل ؟
 3. أين (Où)، أين يطرح المشكل ؟
 4. متى (Quand)، متى يظهر المشكل ؟، أي تحديد وتيرة ظهور المشكل عن طريق عمل تحقيقات ميدانية من خلال: بطاقة جمع المعلومات، الاستجوابات و اللقاءات، الاستبيان... الخ.
 5. كيف (Comment)، ما الشكل الذي ظهر عليه المشكل ؟. أي القيام بعملية وصف لطبيعة المشكل إذا كان محددا، أي واضح المعالم، مشكل تقني مثلا. أو محاولة إعطائه وصفا أوليا إلى أن تتم عملية الدراسة والتحليل بغرض تحديده بشكل نهائي.
 6. كم (Combien)، كم يكلف ؟ إجراء دراسة لتحديد التكلفة.
 7. لماذا (Pourquoi)، ما الدافع لمعالجة المشكل ؟

و بنفس الكيفية تتم عملية اختيار الحل الأفضل، أي الحل الذي يستجيب للمعايير المعتمدة، ليقتراح على الهيئات التي من اختصاصها الموافقة عليه. و في حالة الموافقة يوضع موضع التنفيذ مع المتابعة من خلال المراقبة و قياس النتائج، و مقارنتها بالأهداف المسطرة من أجل التعرف على مدى استجابتها للمتطلبات التالية :

1. متطلبات الزبون: ضمان جودة السلع و الخدمات المقدمة.
2. متطلبات العاملين: ضمان جودة محيط العمل.
3. متطلبات المساهمين والمنظمة: ضمان تحقيق مردودية أو عائد على الاستثمار.

أن منهجية النظم المرنة تدخل، عموماً، ضمن عملية البحث المستمر عن التحسين، و ذلك في مختلف المجالات. و هذا من خلال العمل الدائم و الموجه نحو البحث و التعلم بخصوص الاختلالات، و التي تمثل مواطن الضعف في أداء المنظمة، و توجيه العناية نحوها للقضاء عليها. والشكل الموالي يبرز الكيفية التي تعمل بها المنهجية.

الشكل رقم (4) : مسار منهجية النظم المرنة

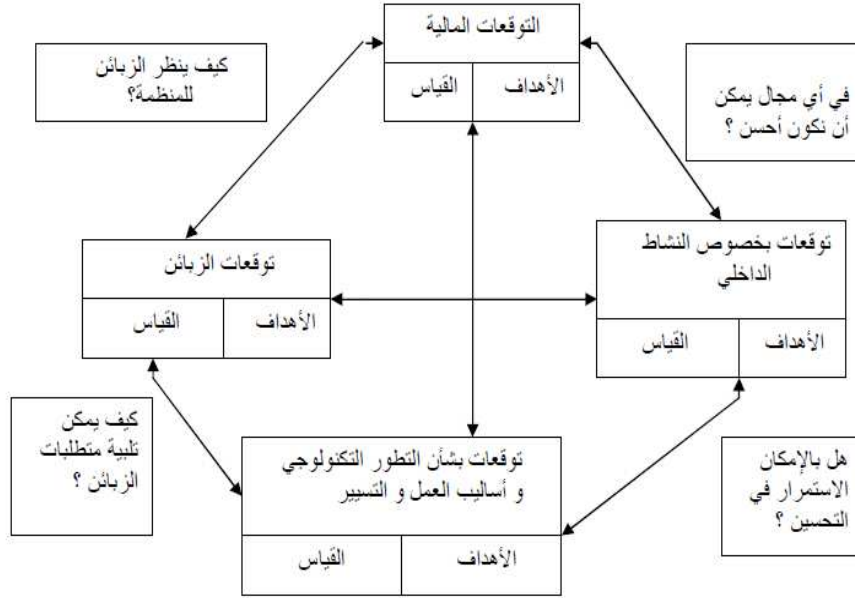


فالمنهجية هي بمثابة عملية بحث مستمر للكشف عن نقاط القوة و نقاط الضعف خاصة، و محاولة الاتفاق حولها و من ثمة تحديد الإجراءات العملية أو الأدوات الكمية المناسبة للقضاء عليها. و في هذا السياق تأتي عملية قياس الأداء، و التي تعد ذات أهمية قصوى لإنجاح مسار الجودة الشاملة، لأنها تهدف أساساً إلى (9) :

1. التأكد من تلبية حاجيات الزبون.
2. التأكد من تسطير أهداف موضوعية قابلة للتحقيق.

3. التأكد من وجود معايير أو مؤشرات جودة لقياس الأداء المنجز، خاصة على مستوى العمليات.
 4. التأكد من القدرة على وضع لوحات قيادة، و التي تمثل صور بيانية لإظهار مستوى تطور الأداء، و منح الأفراد العاملين فرصة مراقبة مستوى أدائهم، شرط أن تتميز بالدقة و الوضوح، الاختصار، البساطة والثبات.
- و ما تجدر الإشارة إليه هو أن جودة قياس الأداء تتطلب توفر الشروط التالية (10) :
- التزام القيادة،
 - وجود إستراتيجية واضحة و أهداف دقيقة و موضوعية،
 - إشراك فعلي للعاملين،
 - سهولة القياس والتقييم باعتماد مؤشرات قياس موضوعية،
 - رقابة فعالة و قدرة على التحسين، من خلال إحداث التغيير اللازم.
- و من أجل تحقيق مثل هذه الشروط الضرورية، لا يجب أن تركز عملية قياس الأداء و لا عملية المقارنة على الجانب المالي فقط، و المتمثل خاصة في تكاليف عدم الجودة (تكاليف التقييم، تكاليف الوقاية، تكاليف الاختلالات الداخلية و الخارجية) و العائد على الاستثمار، الذي اعتبره كل من Kaplan & Norton⁽¹¹⁾ محدود، و اقترح بالمقابل نموذجاً للموازنة بين أربع جوانب هي : التوقعات المالية، توقعات متعلقة بالنشاط على المستوى الداخلي، توقعات الزبائن و توقعات متعلقة بالتطور التكنولوجي و أساليب العمل و التسيير. يعرف النموذج ببطاقة الأداء المتوازن A Balanced Scorecard. و الشكل الموالي يظهر النموذج.

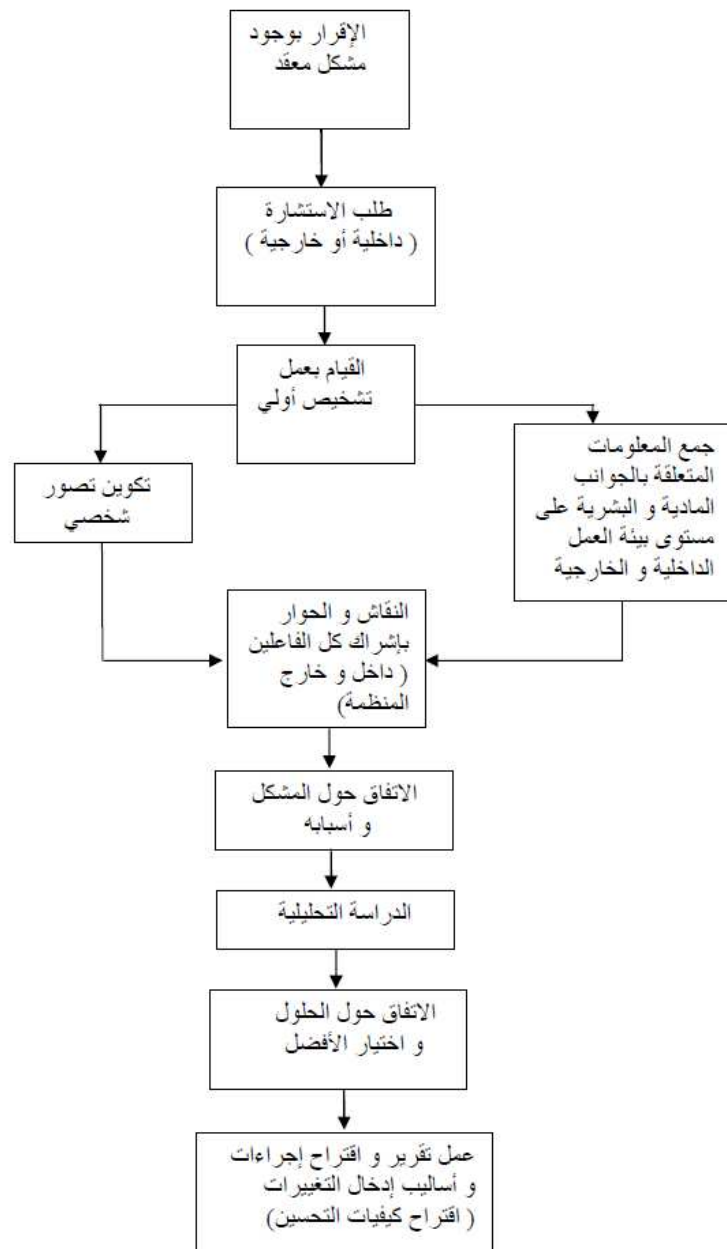
الشكل رقم (5) : بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : Department of Trade and Industry (dti), Performance Measurement, www.dti.gov.uk/quality/performance, p : 7.

حيث أن النموذج يتضمن نتائج مالية و غير مالية، تتعلق أساسا بمدى قدرة المنظمة على الاستجابة لتوقعات الزبائن، العاملين، المساهمين و المجتمع عموما. ما يجب التأكيد عليه، هو ضرورة أن تكون عملية التشخيص، و مهما كانت المنهجية المعتمدة، شاملة لكل الجوانب المتعلقة بالنشاط، سواء كانت مادية، بشرية، هيكلية تنظيمية أو خاصة بتسيير العمليات. و الشكل الموالي يعطي صورة ملخصة لعملية تشخيص جودة الأداء، و العمل على إدخال التحسينات اللازمة.

الشكل رقم (6) : مراحل تشخيص و تحسين جودة الأداء



الخاتمة

عملية تشخيص الجودة، أو جودة الأداء، هي عملية بحث و استقصاء للكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف خاصة، و التي تمثل مجالات القصور فيما ينجز من عمليات. وهي المجالات التي تتطلب اهتماما وعناية لتحسينها، لما لها من تأثير سلبي على الأداء العام للمنظمة.

عادة ما تستخدم أساليب عمل لهذا الغرض، و من هذه الأساليب منهجية النظم المرنة. فهي توفر إطار عمل أساسه تقديم الاستشارة المبنية على العمل الجماعي التساهمي في البحث عن الاختلالات، تحديد طبيعتها و اقتراح الحلول بشأنها. مع محاولة العمل جماعيا على تنفيذها ومتابعة التنفيذ للتأكد من تحقيق النتائج المرتقبة، و المتمثلة في إدخال التحسينات الضرورية.

فمهما كانت المنهجية المعتمدة، و مهما كانت الأدوات أو الإجراءات المقترحة لتحسين الوضع فان نجاعة العملية، أي التشخيص و التحسين، تتطلب الالتزام بالقواعد التالية :

1. اعتماد الرؤية الشاملة في عملية التشخيص، و عدم حصرها في مجال محدد.
2. اعتبار المشكل معقد و يتضمن العديد من المشاكل.
3. توسيع دائرة البحث و الاستقصاء لتحديد طبيعة المشكل بدقة.
4. استخدام مختلف أساليب الاتصال لجمع المعلومات.
5. إشراك الجميع و دون استثناء.
6. التعرف بدقة على نوع الثقافة السائدة.
7. الدراسة والتحليل الموضوعي للمعلومات المجمعة.
8. المناقشة و الإثراء الجماعي للمعلومات.
9. إعطاء فرصة لاقتراح الأدوات، الإجراءات و الحلول.
10. الاتفاق على الحل المناسب.

فهذه القواعد تعتبر أساسية لتمكين المكلف بعملية التشخيص من عمل تقرير موضوعي، بحيث يتضمن نقاط القوة و نقاط الضعف أو الاختلالات خاصة، و من ثم المجالات التي تحتاج إلى تحسين، و اقتراح خطة عمل.

المراجع و الهوامش

1. Lexique/Glossaire, www.qualité.qc.ca/references/lexique.htm
2. TODOROV Branimir, ISO9000 : Une force de management, Gaetan Morin éditeur, Montréal, 1997, p : 81,82.
3. Department of Trade and Industry (dti), Implementing – from quality to organisation excellence, www.dti.gov.uk/quality/implementation, p : 2.

4. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة : وجهة نظر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص : 49.
5. Department of Trade and Industry (dti), Process understanding and improvement, www.dti.gov.uk/quality/process, p : 4.
6. HEDOUIN Jean-Pierre, La question du diagnostic dans un projet qualité a l'université: Un outil inadapté, A reconstruction, www.blweb.it/esoe/tqmhe1/5.pdf, p : 2.
7. CHECKLAND Peter, Systems thinking systems practice, John Wily & Sons, Chichester, 1981, pp : 146-180.
- * فكر النظم Systems thinking : جملة المفاهيم، الرؤى و التصورات الدالة عن النظام من حيث المفهوم، الطبيعة، الخصائص و آليات التعامل مع الوضعيات الصعبة و المعقدة الناتجة عن بعض المشاكل و الاختلالات التي تظهر، و تعيق السير العادي للنشاط. إذ تخلق حالة من الفوضى و عدم الاستقرار داخل النظام.
- ** Weltanschauung كلمة ألمانية يقصد بها وجهة النظر المتفق عليها من قبل الجميع.
8. CHECKLAND Peter, SCHOLES Jun, Soft systems methodology in action, John Wily & Sons, Chichester, 1999.
9. Department of Trade and Industry (dti), Performance Measurement, www.dti.gov.uk/quality/performance, p : 1.
10. Idem, p : 6.
11. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن : أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005-2006، ص : 147.