

المحور الرابع: أساليب تحسين جودة الخدمة المصرفية

تمهيد

في ظل التغيرات المالية وعولمة الخدمات المصرفية، أصبح من اللازم على البنوك تطوير مستوى أداء خدماتها، ومواكبة متطلبات البيئة المصرفية المعاصرة والاهتمام أكثر بتحسين جودة في خدماتها المصرفية لمواجهة تحديات وكسب حصص سوقية تعزز من مكانتها التنافسية، وذلك بالاعتماد على عدة أساليب لتحسين الجودة الخدمة المصرفية.

I. نظام الإيزو (ISO)

على الرغم من اختلاف وجهات النظر حولها وحول مفهومها و طرق تطبيقها و الخطط في أحيان كثيرة بينها وبين مواصفات الايزو، إلا أن هذا لم يمنع الإجماع حول أهمية و ضرورة الجودة

1. مفهوم نظام الإيزو (ISO): يعتبر نظام الايزو (ISO) من أهم الأنظمة التي تسعى لاعتمادها المؤسسات في ظل التنافسية السائدة، لذا لقي تعريفه اهتماما كبيرا من قبل الباحثين.

1-1. تعريف كلمة الإيزو إصطلاحا: إن مصطلح أيزو (ISO) عبارة عن اختصار مشتق من الكلمة اليونانية ايزوس (ISOSS)، والتي تعني التساوي (Equal)، و في مجال المواصفات تعني (ISO) تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة.

وفي هذا الإطار يقول « باديرو» بأن « كلمة (ISO) تعني وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة»، أي أن الإيزو تعني وجود مواصفات قياسية من جهة، وتعني إنتاج وحدات متماثلة تكون مطابقة لهذه المواصفات القياسية من جهة أخرى، وهذا هو المعنى المقصود.

ويرمز مصطلح أيزو (ISO) لاسم المنظمة الدولية للقياس، تعتبر كلمة إيزو (ISO) (International Standards Organisation) الأكثر شيوعا واستخداما من كلمة (IOS) (International Organization for Standardization) عند الحديث عن مواصفات الجودة التي تصدر عن المنظمة الدولية للقياس.

1-2. تعريف المنظمة الدولية للمقاييس (International Organization for Standardization):

وتعرف أيضا بالمنظمة الدولية للمواصفات والقياس (ISO) (International Standards Organisation)، ومنظمة الإيزو (ISO) هي « عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيئات القياس (المعايير) الوطنية في مختلف دول العالم، تأسس سنة 1947 عقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة في لندن سنة 1946، وبأشرت أعمالها بتاريخ 1947، ومقرها العاصمة السويسرية جنيف، ويبلغ عدد أعضائها 150 عضوا، كل عضو يمثل دولة واحدة». وهي

منظمة غير حكومية لا تهدف للربح تعمل على رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات ومنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى عالمي في شتى المجالات، ماعدا الإلكترونيات حيث توجد هيئة خاصة بهذا المجال تسمى اللجنة الإلكترونية الدولية (the International Electrotechnical Commission)(IEC)، وهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تشجيع وتطوير وتوحيد المواصفات العالمية وجميع الأنشطة ذات العلاقة والمتضمنة تقويم المطابقة (Conformity Assessment) بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات.
- رفع المستويات القياسية ووضع وتطوير المعايير والاختبارات والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.
- تطوير التعاون في مجالات الأنشطة العلمية والتكنولوجية والاقتصادية.
- إقامة علاقات بين أجهزة التقييس في مختلف الدول والعلماء والباحثين والمخترعين والتقنيين والاقتصاديين في العالم.
- المساهمة في توفير وسيلة لتسهيل الاتفاقيات بشأن المواصفات الدولية.

1-2. تعريف نظام إدارة الجودة الايزو (ISO9000): يعرف نظام إدارة الجودة (ISO9000) على أنه: «سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات الايزو(ISO) سنة 1987، والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات)، تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين».

كما يعرف نظام إدارة الجودة (ISO9000) أنه: «توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقاً»

و يعرف أيضا بأنه: «شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات الايزو(ISO) للمؤسسات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس والمعايير في نظام جودتها والتي تفرضها هذه المنظمة».

و عليه و من خلال هذه التعريفات يمكن القول أن نظام إدارة الجودة (ISO9000) هو عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، يشمل على معايير تتصف بالشمولية والعالمية، ويركز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع والبيع والإدارة والخدمات التقنية، وقد تم إصداره ووضع من طرف منظمة الايزو(ISO)، والتي تمنح المؤسسة التي تطبقه بفعالية شهادة (ISO9000).

- 2. مبادئ نظام الإيزو (ISO):** إن نظام إدارة الجودة (ISO9000) يقوم على مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الأفضل والفعال له، وتتخلص هذه المبادئ في:
- **الاستماع للزبون:** بحيث يجب أن تكون المؤسسة على إطلاع بحاجات الزبائن والمستهلكين الحالية والمستقبلية، وأن تأخذها بعين الاعتبار من أجل العمل على تلبيةها وإشباعها.
 - **القيادة:** حيث يجب أن تتوفر المؤسسة على قيادة فعالة من طرف الإدارة أو المسيرين تقوم بتحديد التوجيهات والأهداف، وإنشاء وثائق التخطيط الاستراتيجي، وغيرها من المهام التي تدخل في تطبيق النظام المطبق، وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها.
 - **إشراك الأفراد:** إذ لا بد من إشراك أفراد المؤسسة وعلى كامل المستويات في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة والإدماج الكلي لإمكاناتهم وقدراتهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.
 - **النظرة العملية:** حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفعالية، لا بد عليها أن تتبع نظام العمليات، بحيث يتم اعتبار كل نشاط أو مجموعة نشاطات مرتبطة ومتفاعلة بحيث تحول عناصر دخول (مدخلات) إلى عناصر خروج (مخرجات) كعملية، ولكن يجب على المؤسسة هنا تحديد العمليات وتسييرها بدقة بجعل مخرجات عملية ما هي مدخلات العملية التي بعدها.
 - **الإدارة بواسطة النظرة النظامية:** يقصد بذلك تحديد وتسيير العمليات المترابطة واعتبارها كنظام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
 - **المدخل الواقعي في اتخاذ القرارات:** بحيث لا بد على المؤسسة أن تعتمد على تحليل المعلومات والمعطيات من أجل اتخاذ قرارات فعالة.
 - **علاقات تبادل المنافع مع الموردين:** بحيث يجب أن يكون العمل بين الموردين والمؤسسة على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين وهذا ما يساعد على خلق القيمة.
 - **التحسين المستمر:** حيث يعتبر التحسين المستمر للأداء الكلي للمؤسسة كهدف دائم لها، والمبدأ الذي يركز عليه نظام إدارة الجودة، ويتمثل هدف التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة في رفع قدرة المؤسسة على إشباع متطلبات الزبائن والأطراف الأخرى المهمة، هذا و يعتبر التحسين نشاط مستمر لأنه يستخدم المعلومات العائدة من الزبائن، ويقوم بمراقبة وفحص ومراجعة نظام إدارة الجودة من أجل تحديد فرص التحسين.
- 3. مراحل و تكاليف حصول على شهادة الإيزو:** يتطلب حصول أي منظمة أو مؤسسة على شهادة الأيزو بداية الالتزام بالمواصفة نفسها وتفرعاتها على أساس أن الجودة في الإنتاج عبارة عن حلقة متكاملة تضم كل أنشطة المنظمة وكافة الأمور والأساليب المستخدمة في الإدارة والإنتاج.

أما الجهة التي تمنح الشهادة هي هيئات التسجيل المعتمدة والمرتبطة مع الهيئات الرسمية، كل في بلده، ومن خلال أجهزة المواصفات والمقاييس، ويبدأ العمل للحصول على الشهادة بداية من خلال تطبيق المنظمة داخليا لمتطلبات (ISO9000) لفترة تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أشهر، ثم تطلب من المسجل الدولي زيارتها ومنح الشهادة، و يقوم المسجل الدولي بما يلي:

- بتدوين ملاحظاته لوضع المنظمة.

- تحديد مدى التزامها بالمواصفات المعتمدة العالمية.

- يحدد طبيعة النواقص إن وجدت، ثم يحدد فترة زمنية لتحديد الإصلاحات.

- يقوم بزيارات ميدانية لمواقع الإنتاج والإدارة ثم يقرر منح الشهادة أو حجبها.

أما بخصوص مراحل يجب المرور بثلاث مراحل للحصول على الشهادة، وهي كما يلي:

3-1. مرحلة ما قبل التسجيل: و هي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والاستعداد وتعديل الأوضاع لتتطابق

مع متطلبات شهادة (ISO9000)، وتشمل هذه المرحلة على:

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذا النظام والفوائد التي تعود من ذلك.

- أن تقوم الإدارة العليا أن تنقل هذا الإقناع إلى جميع المستويات الإدارية ولكل العاملين والموظفين على

اختلاف مستوياتهم، وذلك بطرق متعددة كاجتماعات والنشرات ولدورات التدريبية.

- تفهم طبيعة وفلسفة نظام الأيزو.

- الاستفادة من خبرات الآخرين والشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الأيزو.

- تعيين مدير مسؤول عن عملية تأهيل الشركة للحصول على شهادة الأيزو.

- يشكل فريق عمل يضم التخصصات والدوائر المختلفة التي تتكون منها الشركة.

- حضور الفريق لدورات تدريبية وتعريفية لنظام الأيزو.

- وضع خطة عمل وجدول زمني لتنفيذها، ومن ينفذ وماذا ينفذ؟

- اختيار مكتب استشاري أو خبير في الحصول على شهادة الأيزو في حال رغبت الشركة بتسريع الوقت اللازم

للحصول على الشهادة.

- إجراء التقييم المبدئي لنظام الجودة الحالي للتعرف على نقاط القوة و الضعف.

- تطوير وتوثيق طرق العمل للعمليات الرئيسية التي تحقق متطلبات نظام الجودة كما وردت في مواصفة

الأيزو.

- التغلب على العقبات ومقاومة التغيير، فتطبيق الأيزو تطبيقه إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي وفي الإجراءات والعمليات وقد يصاحب التغيير بعض المقاومة خاصة إذا تعرضت مصالح بعض الموظفين للخطر أو توقعوا ذلك، لذا يجب التغلب على هذه المشكلة عن طريق محاولات الإقناع وإشراك الموظفين وإطلاعهم على العملية بشفافية وكذلك شرح الفوائد المتحققة من الأيزو.

- تطبيق نظام الجودة كما هو موثق والذي يستجيب بدوره لمتطلبات المواصفات القياسية الدولية أيزو.
- مراجعة نظام الجودة الأيزو بواسطة استشاري أو إجراء تقييم أولى من قبل المقيم، ويعني ذلك التدقيق من طرف خارجي.

2-3. مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة: وتشمل هذه المرحلة مجموعة من الخطوات كما يلي:

- اختيار المسجل: أي اختيار الشركة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة على أن تكون من الشركات المرخص لها بذلك، ويمكن التعرف على هذه الشركات من خلال قائمة دولية؛
- ملء نموذج طلب التسجيل: والهدف منه تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن الشركة التي تطلب التسجيل ومن هذه المعلومات:

- ✓ اسم الشركة وشكلها القانوني.
- ✓ نوع النشاط وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة.
- ✓ خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمة التي تطلب الشركة الشهادة بشأنها، حيث يمكن أن تقتصر المراجعة والتقييم على أحد أنشطة الشركة دون الأخرى.
- ✓ مواقع الوحدات الإنتاجية أو الخدمية للشركة.
- ✓ عدد وريديات العمل.
- ✓ عدد الموظفين.
- ✓ مساحة الأرض التي تشغلها منشآت الشركة.
- قبول عملية التقييم؛
- التخطيط والإعداد للمراجعة؛
- وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة؛
- التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة؛

3-3. مرحلة ما بعد التسجيل /الحصول على الشهادة: بعد الحصول على شهادة الأيزو 9000 ودخول

الشركة في سجل الشركات التي حصلت على أي من شهادات الأيزو (9003/9002/9001)، لا ينبغي ولا يمكن التوقف عن العمل المستمر والمتواصل من أجل الحفاظ على المستوى الذي وصلت له الشركة، والذي منحت الشهادة بموجبه، ومن المهم الحصول على الشهادة، ولكن الأهم هو المحافظة عليها حتى لا نفقد ثقة المتعاملين معنا والزبائن.

أما فيما يخص طلب تجديد الشهادة فبعد مرور ثلاث سنوات على الحصول على الشهادة، يتحتم على الشركة أن تطلب من المسجل إعادة التقييم والمراجعة من أجل منح شهادة جديدة بنفس المحتوى القديم أو بمحتوى جديد وأكبر أو أشمل، لأنه يشتمل على أنشطة ومنتجات جديدة، علما أن عملية إعداد التقييم تكون أسهل بكثير من عملية التقييم لأول مرة، حيث تكون قد توفرت معلومات كافية عن الشركة تسهل عملية المراجعة وإعادة التقييم.

4. فوائد ومميزات الحصول على شهادة الأيزو: إن الحرص على تطبيق مفاهيم الجودة يؤدي إلى فوائد

عدة للجهة المطبقة لها من أهمها:

- إكساب العاملين لمهارات متنوعة مما يؤدي إلى تطوير قدرات القوى البشرية لدى الجهة.
- حسن استخدام الموارد (المادية والطبيعية والبشرية..) خاصة في وقت أصبحت فيه ندرة الموارد عائقا أمام العديد من الجهات.
- تحقيق مكاسب مادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والتوفير في تكلفة الموارد المستخدمة والتقليل من النفقات.
- نظام الأيزو بحد ذاته عبارة عن أداة أو وسيلة لتصحيح الأخطاء وضمان عدم تكرارها.
- نظام يحدد المسؤوليات الإدارية والصلاحيات وعدم إلقاء التبعات على الآخرين والمحاسبة على الأخطاء.
- يؤسس أسلوب إحصائي يمكن المؤسسة من تقييم وفهم نظم المعلومات داخل المؤسسة تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة.
- نظام رقابة وتفتيش للتأكد من مدى تحقيق شروط الجودة لتلبية رغبات العملاء والمستهلكين.
- تمكين المؤسسة من التعرف على مدى قوتها وضعفها.
- يحتوي النظام على التدابير اللازمة للتقييم و على أسس التحسين المستمر.
- يقدم النظام رؤية تصبح محل تقدير من الجهات الخارجية.
- تقليل الوقت اللازم لإنهاء مهمة و كسب ثقة العملاء ورضاهم.
- تقليل الاجتماعات غير الضرورية و عمليات المراقبة.

II. أدوات إدارة الجودة الشاملة

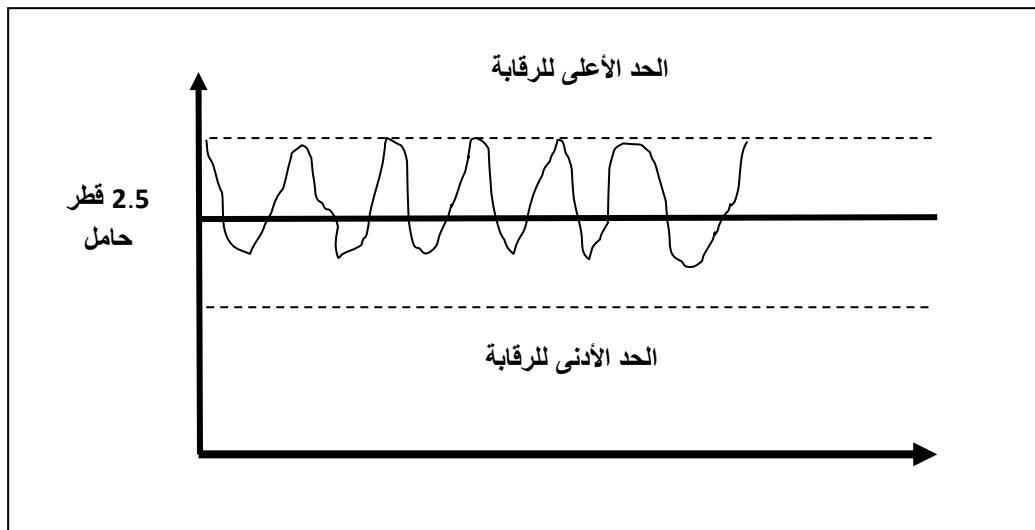
تعتمد إدارة الجودة الشاملة على سيادة ثقافة التحسين المستمر التي تتماشى مع ثقافة حل المشاكل، ولذا فإنه لا يكفي أن يؤمن الأفراد في المؤسسة بالتحسين المستمر، ولكن يجب أن يتمكنوا من الأدوات التي تمكنهم من اكتشاف المشاكل، ومن ثم حلها ومواصلة التحسين، ومن أهم الأدوات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1. **العصف الذهني (شحن الذهن):** وهي أداة لتشجيع التفكير الإبداعي للأفراد لاستنباط الآراء، ويتم ذلك عن طريق عرض الهدف (المشكلة) والسماح للمشاركين بإبداء آرائهم بدون رفض أو انتقاد، ثم القيام بتنسيقها وإزالة المتكرر منها وترتيب الأولويات، و تنفيذ هذه الأداة في التعرف على المشاكل المتعلقة بموضع معين مثل شكاوي الموردين، وكذا تنفيذ في تتبع المسببات المحتملة لمشكلة معينة وفي البحث عن الحلول الممكنة.

2. **خرائط تخطيط (مراقبة الجودة):** يوفر هذا التخطيط وسائل مرئية لمعرفة ما إذا كان أي منتج أو خدمة يطابق المواصفات العادية أم لا، ويحتوي على ثلاثة (03) خطوط: الخطين الأعلى والأدنى للرقابة، والخط المركزي يمثل متوسط العملية، وتكون معظم النقاط أعلى وأسفل الخط المركزي.

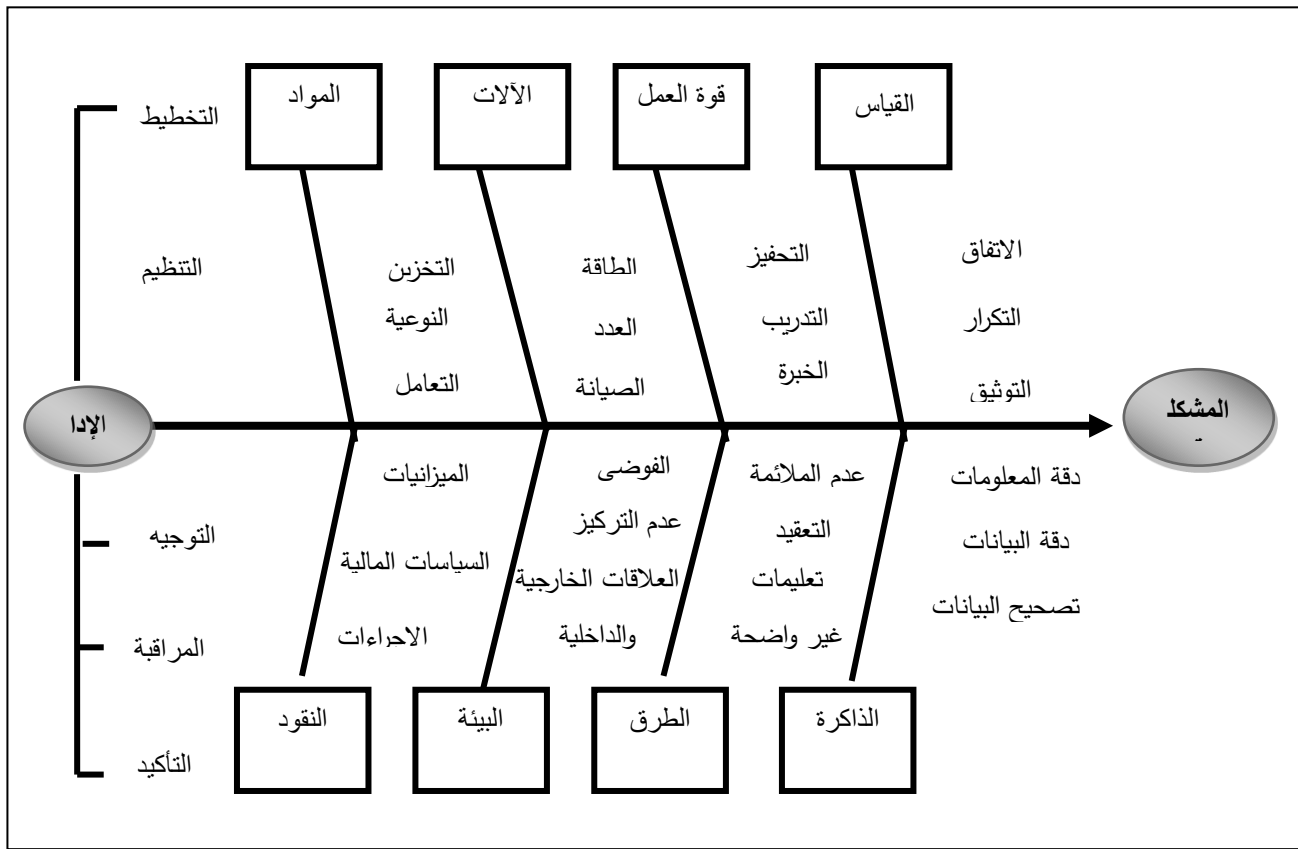
يسمى الاختلاف عن خط المركز بالانحراف القياسي، وهو يوضح مدى التغيير وماهي طبيعته؟ وهل هو ناتج عن أسباب عادية أم أسباب غير عادية؟ ويشار إلى الانحرافات القياسية (+3) على أنها الحد الأعلى للرقابة، بينما تسمى الانحرافات القياسية (-3) الحد الأدنى للرقابة.

الشكل رقم (03): خرائط تخطيط (رقابة الجودة)



3. **تخطيط عظم السمكة:** هو أسلوب لجمع البيانات والمعلومات لتصنيف الأسباب المختلفة التي تؤدي إلى حدوث نتيجة أو ظاهرة غير مرضية، تظهر المشكلة أو العيب عند رأس التخطيط، ثم تتفرع من العمود الفقري مشيراً إلى الأسباب المحتملة، وهي أربعة أنواع: الآلات، المواد، قوة العمل والطرق، إلا أنه يمكن إضافة أسباب أخرى من ضمنها: البيئة (الداخلية، الخارجية)، الإدارة، النقود (الميزانيات، سياسة الاستثمار)، القياس (يجب أن تكون القياسات متقنة ومتكررة وموثقة)، الذاكرة (تحتوي الذاكرة كل البيانات والمعلومات الإدارية والتشغيلية).

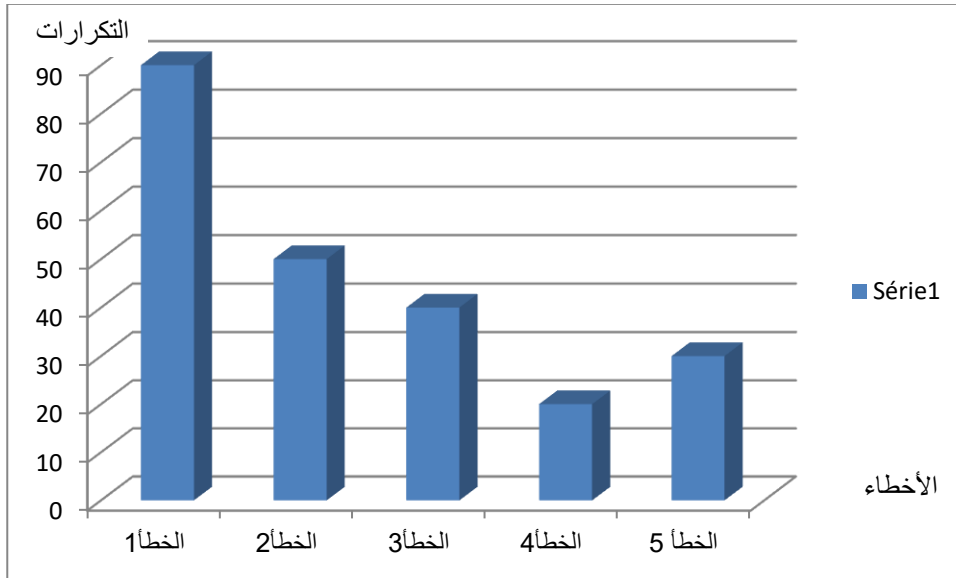
الشكل رقم (04): تخطيط عظم السمكة (النتيجة و السبب)



4. **تحليل باريتو:** هو أداة تحليل يسمح بتحديد الأهمية النسبية لمختلف الظواهر (أحداث، مشاكل، أسباب) انطلاقاً من معطيات كمية، ويساعد هذا التحليل على تحديد المشاكل الأكثر أهمية لدراستها، وقياساً على مبدأ باريتو، فإن 20% من الأسباب مسؤولة عن 80% من مشكلات الجودة، يتكون تحليل باريتو من خطوات التالية:

- وضع قائمة بكل الأسباب.
- مراقبة العمليات لوقت كافي لتحديد مدى تكرار كل سبب.
- ترتيب الأسباب من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

الشكل رقم (05): تحليل باريتو



III. المقارنة المرجعية

تعتبر المقارنة المرجعية من أهم الأساليب المستخدمة في تحسين الجودة

1. تعريف المقارنة المرجعية: هناك عدة تعريفات للمقارنة المرجعية من بينها:

- تعرف بأنها: « أحد أدوات تقويم وتطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد الفجوة في الأداء عن الوحدات أو الأقسام الأخرى والعمل على تعزيز النواحي الإيجابية التي تتميز بها الوحدة الاقتصادية وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات في الأداء».
- هي أيضا عملية لقياس أداء المؤسسة أداء أفضل المؤسسات واستخدام التحليل من أجل مواكبة سير تقدم أفضل المستويات الحاصلة في العالم.
- و تعرف أيضا على أنها تقنية وأسلوب منظم للتعلم مع الآخرين، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء لمتييزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي.
- هي إجراءات مستمرة لتقييم المنتجات، خدمات طرق مقارنة بالمنافسين الأكثر حزما أو المؤسسات المعروفة كرائدة.

2. أهداف المقارنة المرجعية: من أهمها ما يلي:

- تحسين وتطوير عمليات المؤسسة الحالية باكتساب أفضل الطرق لبلوغ وتجاوز العلامات المرجعية ذات المرتبة الأفضل.
- تحسين الوضع التنافسي أو إمكانية التنافس كمؤسسة بمرتبة عالمية أو حتى الاحتفاظ بموقع الصدارة.

- معرفة كيفية إجراء التحسينات على العمليات في المؤسسة لزيادة قدراتها التنافسية.
- مساعدة المؤسسات للنضال من أجل الوصول إلى التفوق.
- المعرفة الجيدة لقدرات المؤسسة والضعف من خلال أحسن وجه وأفضل تقييم ذاتي.

3. مراحل و خطوات المقارنة المرجعية

من أجل أن تصبح المؤسسة أفضل مما عليه عبر استخدام أسلوب المقارنة المرجعية، ينبغي إتباع

الخطوات التالية:

3-1. التخطيط: ويتضمن العناصر التالية:

- اختيار العملية التي ستكون محل الدراسات القياس المرجعي، والتي تتضمنها استراتيجية المؤسسة؛
- تشغيل فريق قياس المرجعي؛
- فهم و توثيق العملية؛
- وضع معايير لقياس الأداء (جودة، وقت، تكلفة، ابتكار...)

3-2. البحث: ويتضمن:

- وضع قائمة بمعايير النموذج الأفضل؛
- البحث عن المؤسسات الفاضل؛
- المقارنة والاختيار للشركاء الأفضل لعمل مقارنة الأداء عليهم؛
- إقامة اتصال مع الشركاء والحصول على قبول الاشتراك في دراسة مقارنة الأداء.

3-3. الملاحظة: والتي غالبا ما تتم على ثلاث مستويات وهي:

- مستويات الأداء التي تبين كيف أن الشريك يقارن نفسه بالآخرين؛
 - الممارسات أو الطرق التي تجعل هذا الأداء أمرا واقعا؛
 - القدرة التي تساعد على تنفيذ العمليات طباق لهذه الممارسات أو الطرق.
- وتتضمن خطوات مرحلة الملاحظة ما يلي:

- تقييم الاحتياجات من المعلومات؛

- اختيار الطرق و الأدوات لجميع البيانات والمعلومات.

3-4. التحليل: يجب أن يحدد الهدف الأساسي في هذه المرحلة، ويتمثل في:

- الفجوة في الأداء بين المؤسسة وبين الشريك أو النموذج الأفضل محل القياس المقارن للأداء.

- الأسباب الجذرية للفجوات بمعنى تحديد الطرق والممارسات التي تجعل النموذج الأفضل يصل إلى هذا الأداء المتميز؛

- الامكانية التي أدت إلى هذه الفجوة.

وللوصول إلى ما سبق ينبغي:

- تحديد نوعية المعلومات والبيانات المجمعة؛

- مراقبة جودة المعلومات والبيانات؛

- تحديد فجوة الأداء وتحديد أسباب هذه الفجوة.

3-5. التنفيذ: بعد القيام بتحديد الفجوة التنافسية ستقوم الشركة بوضع الخطط المناسبة التي تساعد في

القضاء والتخلص من هذه الفجوة وذلك من خلال وضع أهدافها الاستراتيجية لتحسين الأداء والوضع التنافسي لها إضافة إلى تحديد جميع المتطلبات اللازمة لتحقيق أهدافها والتي قد لا تتحقق إلا بالحصول على موارد جديدة أو تغيير في سياسة الشركة.

3-6. التقييم: يتم في هذه المرحلة تقييم نتائج تنفيذ تحسين الأداء، وهنا تستمر الشركة على عملية المقارنة

ولفترات دورية ومنتكرة مع المنافس الأفضل، وتحديد مدى تقدم وتطور هذا التحسين، وقياس مدى استمراره بالاتجاه الصحيح.

4. مستويات أو أنواع المقارنة المرجعية: وتنقسم إلى مستويين رئيسيين ألا وهما:

4-1. المقارنة المرجعية الداخلية: تتضمن هذه العملية المقارنة بين مختلف الأنشطة والأعمال داخل

المؤسسة نفسها (بين مختلف وحدات و أقسام و فروع الأعمال)، وتحديد الوحدات أو الأقسام أو الأعمال ذات الأداء المتميز، وتعميمها على باقي الأقسام أو الفروع في المؤسسة، وتعتبر هذه الطريقة سهلة نظرا لسهولة الحصول على المعلومات و البيانات المطلوبة لعملية المقارنة، نظرا لعدم وجود تحفظ على المعلومات، و تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من المقارنة في حالات التالية:

- محدودية الموارد المطلوبة لتنفيذ عملية المقارنة.

- عندما تكون بعض من الوحدات الإنتاجية داخل المؤسسة مثالا للأعمال الجيدة.

- عدم توفر الخبرات اللازمة لعملية المقارنة المرجعية.

4-2. المقارنة المرجعية الخارجية: تتضمن مقارنة أداء مؤسسة مع أخرى رائدة محلية أو عالمية، والتي

تعمل نفس مجال المؤسسة أو في مجال آخر، وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من المقارنة المرجعية عندما تفقد إلى الممارسات الجيدة داخل وحداتها الإنتاجية، وهذا النوع من المقارنة المرجعية أيضا يمكن أن يأخذ الكثير من

الوقت والموارد للتأكد من قابلية مقارنة البيانات والمعلومات ومصادقية النتائج، وعمل التوصيات السليمة، وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية الأنواع التالية:

- **المقارنة المرجعية الوظيفية:** و يتضمن هذا النوع إجراء مقارنة لوظيفة معينة مثل وظيفة الإنتاج أو التسويق أو إدارة الموارد للشركات، وذلك من أجل تحسين الوظائف والعمليات المتماثلة في بعض الأعمال، ويؤدي هذا النوع من المقارنة الى معرفة الطرق المتبعة لتأدية الوظائف أي أنها تركز على الأداء الوظيفي في الشركات.

وتعرف أيضا المقارنة المرجعية التشغيلية (للعمليات)، ووفقا لهذا النوع من المقارنة المرجعية فإنه يتم التركيز على الأنشطة التشغيلية للشركة، وتتضمن هذه المقارنة تحسين الأداء بصورة أسرع من المقارنة المرجعية الاستراتيجية، حيث تستخدم عندما يكون التركيز على تحسين بعض العمليات الرئيسية في المؤسسة لتحقيق فوائد سريعة، ويتم اختيار مؤسسة أو أكثر من المؤسسات التي تؤدي نفس الأعمال أو الخدمات بشكل متميز لإجراء عملية المقارنة المرجعية معها، ويتم التركيز على معياري التكلفة والكفاءة بالدرجة الأولى.

- **المقارنة المرجعية الاستراتيجية:** تستخدم من أجل عمل تحسينات شاملة للأداء من خلال دراسة الاستراتيجيات طويلة الأمد التي مكنت المؤسسات الأخرى من النجاح في تحقيق الأداء العالي وهذا يضمن الأخذ في الاعتبار القدرة التنافسية تطوير منتجات وخدمات جديدة.

- **المقارنة المرجعية التنافسية:** تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل من الأداء، وتعتبر من أصعب أنواع المقارنة نظار لصعوبة الحصول على البيانات والمعلومات من الشركات المنافسة، كما تكمن الصعوبة في احتياج المؤسسة إلى خبرات ومهارات مميزة، مما يزيد عملية تكلفة الحصول على البيانات، وتتضمن المقارنة المرجعية التنافسية قياس و مقارنة العمليات والنشاطات، المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، السعر، الجودة، كفاءة الأفراد ومقارنتها مع ما لدى المؤسسة المنفذة للمقارنة، ومن ثم إدخال التحسينات اللازمة لتصبح هذه المؤسسة الأفضل بين مثيلاتها وربما أفضل من منافسيها.

IV. التحسين المستمر

يعتبر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر ودائم، بحيث هذه الفلسفة تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

1. تعريف التحسين المستمر: يعرف بأنه: « إمكانية تطوير مستوى الجودة باستمرار لتكون متوافقة مع توقعات الزبائن، إذ أن التحسين ينبغي أن يكون باتجاهين الأول تحسين الخدمات، أما الثاني يتضمن تحسين العمليات». كما يعرفه معهد ضمان الجودة على أنه « تغيير تدريجي لا ينتهي وهو يركز على زيادة فعالية وكفاءة المنظمة لتحقيق سياستها وأهدافها ولا يقتصر على مبادرات الجودة، يمكن أن يخضع التحسن في إستراتيجية العمل ونتائج الأعمال والعلاقات مع العملاء والموظفين والموردين للتحسين المستمر وبساطة فهذا يعني التحسين المستمر»

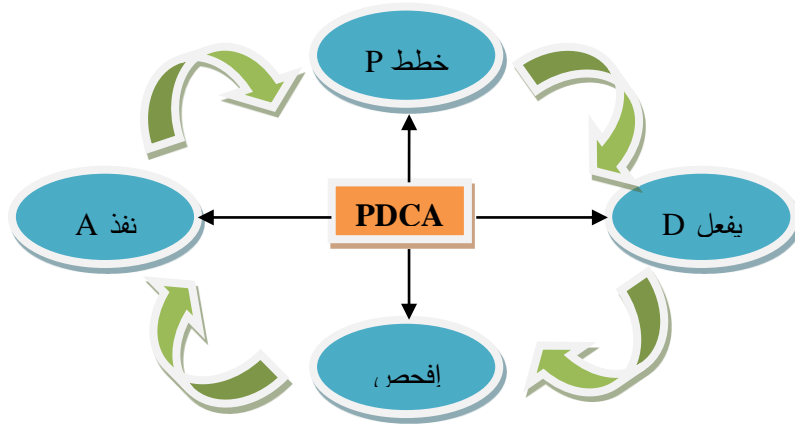
وعليه يمكن القول أن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات.

2. مداخل أو طرق التحسين المستمر: من أهم المداخل و الطرق المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسينات المستمرة ما يلي:

1-2. مدخل (PDCA cycle): وقد تم تقديم هذا المدخل من قبل (Walter Shewhart) ليصبح إطارا عام المراحل أنشطة التحسين المستمر

- (PLAN) / **خطط:** بتقديم خطط لازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية لتحليلها.
- (DO) / **افعل:** قم بتنفيذ الخطط و تطبيق التغيير ضمن حدود.
- (CHEK) / **افحص:** بعد عملية التنفيذ يقوم بفحص النتائج وتقييمها ومقارنتها بالخدمة السابقة.
- (ACT) / **نفذ:** إذا كانت النتائج ناجحة يتم اعتماد خطة التحسين وتطبيقها على المجالات الأخرى أما إذا كانت غير ناجحة يتم تعديل الخطة أو إلغائها، ويوضح الشكل التالي خطوات هذا المدخل:

الشكل رقم (06): مدخل (PDCA cycle)



و لقد قام (W.Edwards Deming) بتطوير هذا المدخل ليصبح (PDSA)، والذي يشمل الخطوات التالية: (PLAN) / خطط؛ (DO) / افعل؛ (Study) / أدرس؛ (ACT) / نفذ.

2-2. ثلاثية جوران: قدم جوزيف م. جوران (Joseph M. Juran) فلسفته في تحسين وتطوير نظم الجودة

فيما يطلق عليه اسم (ثلاثية جوران)، والتي يرى من خلالها أنه على المنشآت التي تريد أن تتبنى فكر الجودة، أن تحقق ذلك من خلال خطوات ثلاث ذات ارتباط وتكامل بينها وذات استمرارية، و تمثلت هذه الخطوات في:

1-2-2. التخطيط للجودة (Quality planning): تبدأ مكونات التخطيط بالعملاء الخارجيين، ويحدد

التسويق العملاء الخارجيين، وجميع أفراد المنظمة سواء كانوا مديرين أو أعضاء في فرق متعددة الأغراض أو مجموعات عمل، تحدد العملاء الداخليين، وتتم هذه العملية بالخطوات التالية:

- تحديد من هم العملاء الداخليين و العملاء الخارجيين؛
- تطوير خصائص المنتج الذي يفى بحاجات العميل؛
- تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك الخصائص؛
- تحويل خطط الإنتاج إلى قوى التشغيل.

2-2-2. رقابة الجودة (Quality control): تستخدم رقابة أو التحكم لمساعدة المنتج والعملية لمقابلة

المتطلبات، وتتم هذه العملية بالخطوات التالية:

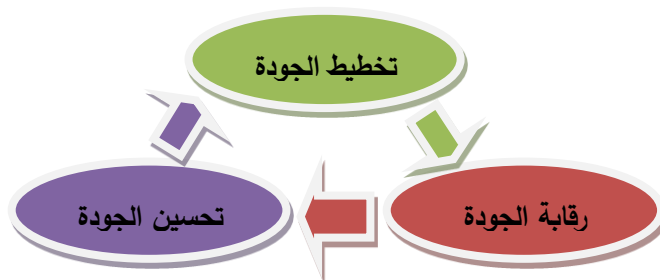
- تقييم الأداء الحالي للتشغيل؛
- مقارنة الأداء الحالي بالأهداف؛
- التصرف وفقا للاختلافات (معالجة الانحرافات أو الاختلافات باتخاذ الإجراءات السليمة).

3-2-2. تحسين الجودة (Quality Improvement): تبدأ التحسينات في العملية بتأسيس البيئة

الأساسية الفعالة مثل مجلس الجودة وتهدف عملية التحسين إلى الوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية. ومن الجدير بالذكر أن جهود التحسين يجب أن تكون مستمرة وبدون أي توقف أو تباطؤ في العمل وبذل الجهود، وقد ركز جوران اهتمامه بها لإيمانه بأن عمليات التحسين المستمر بمثابة القلب لإدارة الجودة الشاملة، وهي لا تقتصر على الجودة الخاصة بالمنتج أو الخدمة ولكن أيضا تشمل تحسين العمليات.

وفيما يلي شكل يلخص ثلاثية جوران:

الشكل رقم (07): ثلاثية جوران



ومن واقع ممارسته لنظم إدارة الجودة فهو يرى أن ما يقارب من (80%) من عيوب الجودة ناتج عن عوامل تستطيع الإدارة التحكم فيها ولذلك يؤكد أن على الإدارة العليا في أية منشأة الاهتمام بعملية التحسين المستمر للجودة وذلك من خلال تطبيق نموذج ثلاثية الجودة.

2-3. طريقة الكايزن: قام اليابانيون بتطوير تقنية ناجحة اسمها كيزن تعتمد على مفهوم التحسين المتزايد والمستمر، وهي مكونة من مقطعين: (kai) تعني التغيير؛ (zen) تعني الجيد، وعليه كلمة (Kaizen) تعني التغيير الجيد. تتلخص بإجراء تحسينات مستمرة في كل المجالات وفي كل الأوقات، وهناك عناصر عديدة يجري التركيز عليها وفقا لهذه الطريقة من أهمها:

- التركيز على العميل؛
- روح التعاون وعمل الفريق؛
- التوقيت المطلوب؛
- حلقات الجودة؛
- علاقات الإدارة مع العاملين.

ولكي يتم تطبيق نظرية كيزن قد يتم استخدام المدخل الياباني المعروف بخطة الخطوات الخمسة، والتي تتمثل في:

2-3-1. الفرز أو التصنيف: ترتيب الأشياء بشكل منطقي، وتطبيق مفهوم الفرز عمليا مقاومة الرغبة التقليدية بالاحتفاظ بالأشياء القديمة التي لا يستفاد منها، والتخلص من الأشياء الغير مستخدمة، أي التفريق بين الأشياء الضرورية و غير الضرورية والتخلص من الأشياء التي لا يحتاجها.

2-3-2. الترتيب المنهجي: أي وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بحيث يصبح قابلة لاسترجاع والاستخدام بدون إضاعة الوقت، وهذه العملية تتضمن قاعدة الـ 30 ثانية التي تشير إلى أن أي شيء لا تجده خلال 30 ثانية يعني أنه بحاجة إلى إعادة ترتيب، ويتطلب الترتيب حلول تخزين و ترتيب مبتكرة.

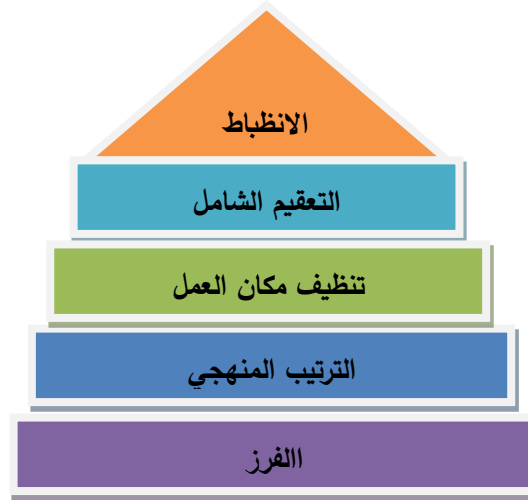
2-3-3. تنظيف مكان العمل: أي قيام موظفي المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن أعمالهم، لأن النظافة تعد معيار ينظر إليه الآخريين.

2-3-4. التعقيم الشامل أو المعايرة: وتكمن الفكرة في متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى باستمرار في كافة أماكن العمل في المنظمة والمحافظة على تطبيق المفاهيم، وذلك من خلال وضع معايير لإبقاء الأشياء منظمة و مرتبة و نظيفة سواء على الصعيد الشخصي أو البيئي، ويمكن القيام بها من خلال وضع العلامات واللوحات الارشادية و التحذيرية.

2-3-5. الانضباط الذاتي أو الالتزام: تعني تدريب الآخرين على التقيد بتعليمات النظافة والترتيب، وتعني استخدام اللطف والكياسة مع الآخرين واحترام القوانين وتحويلها إلى عادات، أي أن الالتزام وهو القيام بالعمل الصحيح كمنهج و بشكل يومي و فوري.

و يمكن تلخيص طريقة كايزن في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): طريقة الكايزن



2-4. الطريقة العلمية: و تعرف أيضا بطريقة حل المشاكل، و هي طريقة لطرح الأسئلة العلمية والإجابة عليها باستعمال تسجيل الملاحظات و إجراء التجارب العلمية، وهي الطريقة التي يستعملها العلماء بشكل جماعي منذ القرن السابع عشر الميلادي لدراسة العالم من حولنا وتكوين صورة واقعية عنه، وتتكون من 7 مراحل أساسية:

2-4-1. تحديد الفرص: هدفها الأساسي هو تحديد واقتناص الفرص المتاحة للتحسين، وهي تتكون من جزئين:

- الجزء الأول تحديد مشاكل: من خلال مجموعة من المدخلات:

✓ التحذير المتكرر الخارجي مثل: الفشل، الشكاوى.

✓ المقترحات من المدير والمشرفين والمهنيين.

✓ معلومات العملاء وجمهور البيئة الخارجية عن المنتجات.

- الجزء الثاني تكوين الفريق: يعتمد على تكوين مجموعة من عاملين ذوي الخبرة العالية والمهارة من أجل

إسناد المهام لهم بهدف القيام بالتحسينات المتعلقة بالعمليات.

2-4-2. تحديد النطاق: إن المشكلة التي يتم تشخيصها بدقة تمثل نصف الحل، ويمكن الاعتماد على

العوامل التالية لأجل تحديد المشكلة تحديدا سليما:

- وصف المشكلة بوضوح وسهولة.

- وصف التأثير، ما هو الخطأ؟ متى يحدث؟ لماذا هو خطأ؟

- التركيز على ما هو معروف وما هو غير معروف وحجم المعرفة المطلوبة.

2-4-3. تحليل العمليات الحالية: تهدف لفهم العملية وكيفية الأداء والأنشطة الهامة المطلوبة لتقرير

المقاييس المطلوبة وجمع البيانات وتحديد العملاء والموردين والمدخلات وتحديد مستوى رضا العملاء. والخطوة الأولى هي رسم خريطة تدفق العمليات ثم تحديد مقاييس الأداء فما يمكن قياسه، يمكن أداءه.

وعلى فريق العمل أن يحدد هذه المقاييس وبمجرد إنشاء المقاييس للأداء يمكن لفريق العمل أن يجمع البيانات و المعلومات المتاحة و يقوم بتحديد العملاء و توقعاتهم.

2-4-4. وضع تصور للعمليات المستقبلية: تهدف لوضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل

الأمثل لتحسين العمليات، ويمكن اقتراح التحسين من خلال إحدى ثلاث طرق:

- اقتراح عمليات جديدة، تعتبر ابتكاراً أو تجديداً شاملاً.

- دمج مجموعة عمليات معا بهدف خلق عملية أحسن.

- تعديل الطريقة الحالية والوظائف بطريقة أحسن.

2-4-5. تنفيذ التغيير: عندما يتم اختيار الحل الجذري عندئذ يمكن القيام بتنفيذه، من خلال ثلاث

مراحل وهي: إعداد خطة التنفيذ؛ الحصول على الموافقة على تنفيذ عمليات التحسين؛ و بدء تنفيذ تحسينات العملية.

ويتضمن التقرير الخاص بتنفيذ الخطة الجديدة ما يلي:

- ماذا سوف يتم عمله؟

- كيف سوف يتم العمل؟

- متى سوف يتم العمل؟

- من سوف يقوم بالعمل؟

- أين سوف يتم تنفيذ العمل؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة سيحدد عمل الإجراء المطلوبة، وتعيين المسؤولية، كما سيدرس المعالم البارزة لبدء التنفيذ، و بعد موافقة لجان الجودة فلا بد من تغذية عكسية حتى يتأثروا بالتغيير.

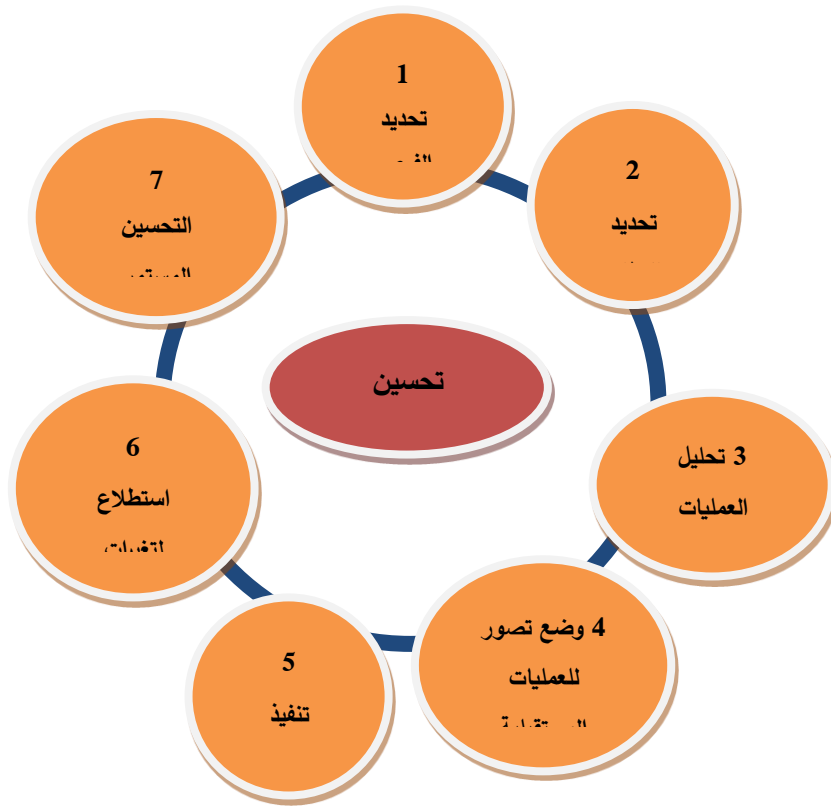
2-4-6. استطلاع التغييرات أو التحقق منها: تهدف متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة فعالية

جهود التحسين من خلال جمع البيانات ومراجعة التقدم الذي حصل، ويجب التركيز على توثيق عمليات الرقابة والعمليات، وتوثيق نظام الجودة والنواحي البيئية.

يجب أن يتم اجتماع الفريق بصفة دورية خلال هذه المرحلة لتقييم النتائج ولمعرفة إذا كانت المشاكل قد تم حلها أم لا.

7-4-2. التحسين المستمر: تهدف إلى الوصول لمستوى تحسين معين من أداء العمليات وبغض النظر عن مدى جهود التحسين المبدئية إلا أن عمليات التحسين تستمر، كما يجب على الإدارة أن تتشئ النظام الذي يكفل ويساعد على تحديد التحسين المستقبلي ويتابع الأداء بالنسبة للعميل الداخلي والخارجي. إن التحسين المستمر يعني عدم الاكتفاء بأداء الوظيفة بطريقة جيدة، لكن بذل جهد أكبر لتحسين الأداء، أن التحسين المستمر يعني أن لا نكون راضين عن القيام بالعمل بشكل حسن، بل السعي دائما لتحسين ذلك العمل أو العملية، و السعي دائما نحو الامتياز وتحقيق الميزة التنافسية تجاه المنافسين الآخرين. وفيما يلي شكل يلخص الطريقة العلمية:

الشكل رقم (09): طريقة العلمية



V. إعادة الهندسة (الهندرة)

إن مجال إعادة الهندسة الإدارية هو نظام العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية في المؤسسات وتعرف العمليات بأنها تمثل مجموعة متناغمة من الأنشطة التي تم تصميمها معا لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة بهدف تحقيق رغبات العملاء متمثلة في أبعاد الجودة المختلفة.

1. مفهوم إعادة الهندسة (الهندرة): ظهر مفهوم إعادة الهندسة أو الهندرة في عام 1992 في كتاب "هندرة المنظمات" للباحثين "مايكل هامر" و"جيمس تشامبي" الهندرة هي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي في الواقع ترجمة للمصطلح الانجليزي (Reengineering Business)، والذي يعني إعادة هندسة الأعمال كما تدل عليه أدبيات هذه الآلية وتطبيقاتها، وهي إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة.

يمكن تعريف إعادة الهندسة بأنها: « استخدام الأدوات في اطار الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات والوسائل وصولا إلى التغيير الجذري في أنحاء المنظمة تلبية لاحتياجات الزبائن».

تعرف أيضا بأنها: « وسيلة إدارية ومنهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج».

وعليه فهي أسلوب إداري يهدف إلى تجديد وتطوير المنظمات وفق ضوابط معينة ومحددة، هادفة بذلك السعي لزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء بشكل يقابل متطلبات التغيير والتطوير، بمعنى عدم هدم البنى الأساسية ولكن يقتصر التغيير على الخطط والاستراتيجيات القائمة، وتنزيل استراتيجيات حديثة والعمل وفقا لها، أي البدء من الصفر في التخطيط والإعداد للهيكل التنظيمية والإدارية الملائمة.

أو يمكن القول بأنها إعادة النظر في التصاميم الجذرية لنظم وأساليب العمل وتعديل نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة والسرعة والجودة ومستوى الخدمة.

2. أهداف الهندرة: تتمثل أهم أهداف الهندرة في ما يلي:

- تقديم خدمات فورية للعملاء.
- تقديم خدمة عالية الجودة مع تكلفة منخفضة.
- تقصير الدورة الزمنية للمنتج.
- منهجية العمل.

- القدرة على مواجهة المنافسة العالية.

- تطبيق إجراءات عمل توفر قدرة إنتاجية عالية، والوصول لكافة المعلومات بسهولة ويسر، والمرونة في تعديل نظم سير العمل حسب المستجدات.

3. أساليب الهندرة: تتمثل أهم أساليب الهندرة فيما يلي:

3-1. دمج الوظائف: يتم دمج وظائف في وظيفة واحدة، وقد لا يصلح الدمج في بعض الوظائف، فليس

من المتيسر دمج خطوات العمل كافة في وظيفة واحدة، خاصة الوظائف ذات الإجراءات المطولة.

3-2. منح الموظف صلاحيات اتخاذ القرارات: فتسعى الهندرة إلى منح الموظف صلاحية اتخاذ القرار

المناسب في ضوء الموقف وبهذا يصبح اتخاذ القرار جزءا من العمل الذي يقوم به الموظف لضمان المرونة والسرعة في أداء وإنجاز المهام والأعمال.

3-3. تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها: فيتم إخضاع ترتيب العمل لطبيعة العمل ذاتها بهدف

اختصار الوقت والجهد وسرعة انجاز العمل.

3-4. تعدد خصائص العمليات: فيجب تنويع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق والحالات

والمدخلات الإنتاجية المختلفة، حيث العمليات ذات المواصفات المتنوعة بخطوة ثلاثية لتحديد أفضل المواصفات للعملية بكل سوق، مع تحديد مواصفات خاصة لكل عملية إنتاجية على حدى توفيراً للوقت والجهد.

3-5. انجاز العمل في مكانه: إسناد العمل المطلوب لكل إدارة على حدى، فكل إدارة تكون مسؤولة عن

شراء احتياجاتها ومتطلباتها من المواد اللازمة لانجاز المهام والأعمال، وبغرض توفير الوقت ومنح الإدارة القدرة على شراء المواد بالجودة الملائمة.

3-6. تقليل جهات الاتصال الخارجية لكل عملية: تعمل الهندرة على تقليل جهات الاتصال الخارجية لكل

عملية، بهدف تقليل احتمال التضارب في المعلومات والحاجة إلى مطابقة المواصفات، فمنظمة فورد واجهت إشكالية في التعامل مع ثلاث جهات لديها وهي: إدارة المشتريات ومكتب الاستلام وإدارة المدفوعات، فأدى تعدد الجهات إلى عدم تطابق المعلومات المقدمة من هذه الجهات.

VI. ستة سيجما (Six Sigma)

تعد منهجية ستة سيجما أحد أهم نظم تطوير العمليات الاستراتيجية وتطوير المنتجات والخدمات وهي

منهجية لتحسين الأداء ولإجراء العمليات التصحيحية كما تمثل تطويراً لنظم الجودة التي سبقتها ومنها الرقابة

الشاملة على الجودة (TQC) وإدارة الجودة الشاملة (TQM)، وقد ساعدت منهجية الستة سيجما المنظمات التي

طبقتها على إجراء تحسينات جذرية في أدائها خاصة في المستويات التشغيلية.

1. تعريف ستة سيجما: هي طريقة أكثر فاعلية في حل مشاكل الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي، و تعرف على أنها: « طريقة إحصائية متكاملة تستخدم جملة من الأدوات والأساليب يمكن تطبيقها الصحيح من تحسين الأداء مما يتيح الاكتشاف المبكر للأخطاء والتصحيح المبكر لها وبالتالي التخفيض الهائل في التكاليف مع التحكم في المواصفات بدرجة لا تتعدى 3,4 خطأ لكل مليون وحدة إنتاجية مما يرفع من مستوى رضا العميل الذي يتوالى معه نمواً في إيراداتها وتأميناً لبقائها واستمرارها في السوق».

يعد منهج ستة سيجما قياساً للجودة ومنهجاً لتحسين الأداء، فهو من الأدوات الإحصائية المستعملة لحل المشكلات وذلك بتحديد وقياس التبديد وتحديد خطوات التحسين. فتطبيق هذا المنهج في البنوك يساهم بشكل كبير في تغيير ثقافة الأخطاء الموجودة لدى البنك وتوفير مقاييس ووسائل لإدارة هذه الأخطاء وضبط الجودة لأجل الإيفاء بمتطلباتها فهذا ما يضمن الأداء الجيد والكفاءة العالية والمستمرة للعمليات التحليلية داخل البنك وبالتالي تحسين الإنتاجية والربحية.

2. مكونات ستة سيجما: تتكون من مجموعة أو جملة من الأدوات التقنية الإحصائية والأدوات العلمية تستعمل

في عمليات الضبط الإحصائي للجودة:

1-2. الأدوات الإحصائية: تتمثل في:

- مقاييس النزعة المركزية (وسط حسابي، الوسيط، المنوال)

- مقاييس التشتت (المدى، الانحراف المعياري)

2-2. الأدوات العلمية: تتمثل في:

- مخطط باريتو

- مخطط الترابط الانتشاري

- مخطط السبب والنتيجة (عظام السمكة)

- خريطة تدفق العمليات

3. مبادئ ستة سيجما: تشمل استراتيجية ستة سيجما على ستة مبادئ وهي:

1-3. المبدأ الأول: تركيز حقيقي وصادق على العميل: في الستة سيجما، التركيز على العميل يصبح هو

قمة الأولويات.

2-3. المبدأ الثاني: الإدارة بالبيانات والحقائق: تأخذ الستة سيجما مبدأ الإدارة بالحقائق إلى مستوى جديد

أكثر قوة، فرغم الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بتطوير نظم المعلومات والإدارة بالمعرفة... الخ، فما زال الكثير من القرارات الإدارية يؤخذ بناء على وجهات النظر والافتراضات، إن الستة سيجما نظام يبدأ بتوضيح المعايير

والقياسات التي سنستخدمها في تقييم العمل والأداء ثم نقوم بجمع البيانات وتحليلها، وبالتالي فإن المشاكل يمكن تحديدها بصورة أكثر فعالية ثم تحليلها ثم حلها بشكل دائم.

3-3. المبدأ الثالث: العمليات تكون حيث يكون الفعل: إذا كان التركيز سواء في تصميم المنتج أو الخدمة

أو في معايير الأداء أو في زيادة الكفاءة ورضاء العميل أو حتى في إدارة العمل، فإن الستة سيكما تضع العمليات كمحور رئيسي للنجاح، كما أن إحدى الطفرات الملفتة للنظر في الستة سيكما حتى يومنا هذا هي قدرتها على إقناع القيادات والمدراء خاصة في مجال الخدمات بأن تتمكن من الإجراءات والعمليات هو الطريق لبناء ميزة تنافسية خدمة العملاء.

3-4. المبدأ الرابع: الإدارة بالمبادأة: للتبسيط فإن الأخذ بالمبادأة يعني الفعل بصورة سابقة على الأحداث

نفسها بدلا من انتظار حدوثها ثم التفاعل معها والرد عليها، وفي العالم الحقيقي فإن الإدارة بالمبادأة تعني التخلي عما اعتدنا عليه وتحديد أهداف طموحة، ومراجعة هذه الأهداف مرارا وتكرارا، ووضع أولويات واضحة، والتركيز على تجنب حدوث المشاكل، أي أن المبادأة هي نقطة البداية للإبداع والتغيير الفعال.

3-5. المبدأ الخامس: منظمة بلا حواجز: "اللاحاجزية" هي إحدى صفات (Jack Welch) للنجاح، والذي

كان يعمل المدير التنفيذي لجنرال إلكتريك - وقل سنوات من تدشين الستة سيكما فيها- على إزالة الحواجز صعودا وهبوطا في الهرم الإداري، إن الفرص المتاحة ضخمة لتطوير التعاون في داخل الشركات نفسها وبينهما وبين المورد والعملاء.

3-6. المبدأ السادس: السعي إلى الكمال مع القدرة على تحمل الفشل: كيف يمكن أن تسعى إلى الكمال

ومع ذلك تكون أيضا قادرا على تحمل الفشل؟ في حقيقة الأمر الفكرتان يكملان بعضهما البعض، أي المنظمة لن تصل إلى الستة سيكما بدون إدخال أفكار وأساليب جديدة تحمل في طياتها بعض المخاطر، إذا كان الأشخاص الذين يسعون للاقتراب من الكمال في الأداء يخشون ما قد يجره الخطأ عليهم، فإنهم لن يحاولوا أبدا.

4. مراحل ستة سيكما (six sigma): يتم تلخيص مراحل تطبيق منهجية ستة سيكما في (DMAIC) وهي

(عرف، قس، حل، حسن، راقب) والتي تعبر عن الحروف الأولى لكل مرحلة:

4-1. المرحلة الأولى: التحديد (Define): في هذه المرحلة يتم التركيز على العمليات الأساسية التي تؤثر

بشكل مباشر على تحسين رضا العملاء، وذلك من خلال مراعاة متطلباتهم واحتياجاتهم بالاستماع إليهم عبر الصوت أو بتوزيع نماذج استبيانات ومن ثم تحليل إجاباتهم، وهذا لغرض معرفة المواصفات الحرجة للجودة بالنسبة للعميل من موثوقية، سرعة التجاوب، وقت التسليم، وذلك للوصول إلى التحديد الدقيق للمشاكل التي تعرقل هذا التحسين، وتعتمد هذه المرحلة على تقنية (SIPOC) والتي تعني:

- **الموردون (Suppliers):** وهم كل الأشخاص الذين يوردون للمؤسسة شيء ما مثل تقديم (المعلومات، المواد).

- **المدخلات (Inputs):** وهي المعلومات، أو المواد الخام...إلخ.

- **العمليات (Process):** هي الخطوات المتعددة لإنجاز الأنشطة.

- **المخرجات (Outputs):** منتجات المؤسسة من سلع و خدمات.

- **العميل (Customer):** الزبائن الذين يتلقون منتجات المؤسسة.

2-4. المرحلة الثانية: القياس (Measure): تعد هذه المرحلة من أهم الخطوات في تطبيق هذا المنهج

بحيث تتطلب جمع كم هائل من البيانات والمعلومات التي عن طريقها يتم الكشف عن الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة، ومن ثم يتم تحديد أنجع المقاييس التي توضح طبيعة المشكلة، وكما يقوم فريق أعضاء ستة سيجما بتحديد العمليات الداخلية التي تؤثر على متطلبات الزبون وتوقعاته والمتمثلة في الخصائص الحرجة للجودة ومن ثم قياس العيوب المرتبطة بتلك العمليات الداخلية ودراسة المكونات الأساسية للنظام والتي تضم:

- **المخرجات:** تمثل الناتج النهائي للعملية كعدد العيوب أو مستوى رضا العملاء أو الأرباح.

- **العملية:** وتشمل الأنشطة والمهم التي تقوم بها لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

- **المدخلات:** تتمثل في البيانات التي يتم إدخالها إلى العملية ويتم تحويلها إلى مخرجات، بحيث إذا كانت

المدخلات رديئة تنتج المخرجات رديئة، فقياس المدخلات يمكن من التعرف على المشكلة.

3-4. المرحلة الثالثة: التحليل (Analyse): تتمحور الفكرة الأساسية لهذه المرحلة في قيام فريق العمل

بإيجاد أسباب المشكلة التي تتطلب التحسين وذلك باتباع مجموعة من الأساليب (الطرق، الآلات، المواد، القياسات، البيئة الطبيعية، الموارد البشرية...)، ومن ثم القيام بتحليل المعلومات والبيانات التي قد تم جمعها بهدف تحديد الأسباب الجذرية لهذه المشكلة التي تجعل من العملية لا تقوم بعملها بالشكل الصحيح، والهدف من هذه المرحلة معرفة أسباب الأخطاء في العمليات التي تم قياسها في المرحلة السابقة.

4-4. المرحلة الرابعة: التحسين (Improve): الهدف من هذه المرحلة معرفة مجموع الأنشطة التي تعمل

على تحسين الأداء أين قد يستعمل فريق العمل أدوات علمية لإيجاد وتحديد الحلول الممكنة بعد القيام بتحديد المتغيرات الأساسية ومدى تأثيرها على الخصائص الحرجة للجودة.

5-4. المرحلة الخامسة: الرقابة (Control): يتم في هذه المرحلة استخدام خرائط الرقابة (Control

Charts)، وذلك لغرض التأكد من أن التغييرات التي تم القيام بها قد أدت إلى تحسين في الأداء، وفي هذه المرحلة

يجب مراعاة: معايير قياس الأداء باستمرار؛ إجراء عمليات القياس؛ تصحيح الانحرافات في وقتها المحدد.