

## مهارة الجودة الشاملة

### أولاً: ما هي الجودة<sup>(١)</sup>:

يختلف تعريف الجودة باختلاف الأشخاص، فكل منهم تعريف لها، وعلى سبيل المثال فقد ذكر الدكتور ديمتق الجودة في كتابه "الخروج من الأزمة" بأنها: (ترجمة الاحتياجات المستقبلية للعملاء إلى خصائص قابلة للقياس، بحيث يتم تصميم المنتج وتقديمه لكسب رضى العميل وبقيمة تناسبه، وبطبيعة الحال فإن هذا الأمر ليس بالسهل، حيث إن احتياجات العملاء متغيرة دائماً، بسبب المنافسة في التسويق، وظهور مواد جديدة متطورة، بعضها أحسن من المنتج الأصلي، وبعضها أقل جودة، وبعضها أقل ثمناً، وبعضها أغلى).

كما أن هناك تعريفات للجدة من أهمها:

- \* الجودة الحسنة لا تعني جودة مرتفعة فحسب، ولكنها تعني جودة ترضي توقعات العملاء بدرجة معينة لتلبية احتياجاتهم بتكلفة أقل، وبجودة تتفق مع السوق.
- \* الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة من المرة الأولى.
- \* تعني الجودة بالنسبة للعميل والمستفيد من الخدمة حصوله على متطلباته.
- \* الموظف والعامل تعني الجودة بالنسبة لهما الافتخار والاعتزاز بعمله وبالمنتج أو الخدمة التي يقدمها.
- \* للمدراء تعني أداء العمل المناطق بهم وبيادرتهم بأفضل السبل، بالإضافة إلى التحسين المستمر للأسلوب القيادي.
- \* الجودة تعني أيضاً الخدمات الممتازة بصفة دائمة أي منذ البداية وحتى النهاية وفي أي وقت.
- \* والمنتجات تعني جودة المنتج واستمرار الخدمة إلى ما بعد الحصول على المنتج، وعند الحاجة للصيانة أو عند حدوث خلل في المنتج بعد الاستعمال.
- \* الجودة تعني ما يتوقعه العملاء ما يرضيهم.
- \* الجودة هي تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء وتوفير خدمات الصيانة للمنتجات.

(1) أيمن مصطفى عرقوس، الجودة الإدارية، من ص ٢٤.

- \* الجودة تعني تفهم احتياجات ورغبات العملاء.
- \* الجودة هي صميم منتجات وتوفير خدمات مستقبلية للعملاء وفقا لاحتياجاتهم.
- \* الجودة تعني عودة العميل دائما.

ومما قيل أيضا في مجال الجودة ما يلي:

- العميل غير الراضي يتذمر لا يشكو، كل ما يفعله هو التعامل مع منتج آخر، أو شركة أخرى أو مصنع آخر.
- آراء العملاء ومتطلباتهم وملاحظاتهم يجب أن يستفاد منها في عمل وتصميم المنتجات والخدمات المستقبلية.
- آراء العملاء ومتطلباتهم وملاحظاتهم هي عملية اتصال بين المستفيدين من الخدمة (العملاء)، والمنتجين للخدمة الذين يستطيعون تحسين الخدمات والمنتجات لتكون الأفضل عند قياسها بالنسبة للجودة بما يناسب العملاء.
- الجودة لأي منتج أو خدمة لها معايير عديدة.
- ومن ذلك يمكننا تعريف الجودة على أنها (أداء العمل بإتقان من المرة الأولى بما يرضي متطلبات العملاء مع العمل المستمر لتحسين وتطوير الأداء دائما)

### ثانياً: العميل الداخلي، والعميل الخارجي، والمورد:

- \* العميل: هو المستفيد من الخدمة أو المنتج، العميل إما عميلاً داخلياً أو عميلاً خارجياً.
- \* العميل الداخلي: هو ذلك الفرد أو الأفراد أو القسم أو الإدارة أو أي جهة داخل المنشأة أو تابعة لها الذين تقدم لهم منتجات أو خدمات مثل المعلومات والتقارير.
- \* العميل الخارجي: هو ذلك الفرد أو الأفراد من خارج المنشأة أو المنشآت الأخرى الذين يستخدمون منتجات أو خدمات المنشأة.
- \* المورد: يمكن تعريفه على أنه ذلك الفرد، أو الجهاز الذي يمد المنشأة بخدمات أو منتجات، فيمكن أن يكون مورداً داخلياً بداخل المنشأة أو مورداً خارجياً أي خارج المنشأة.

ويمكن تلخيص ذلك في التالي:

- كل منا له عميل.
- كل منا له مورد.
- كل شخص له منتج أو خدمة.

### العلاقة بين العميل والمورد:

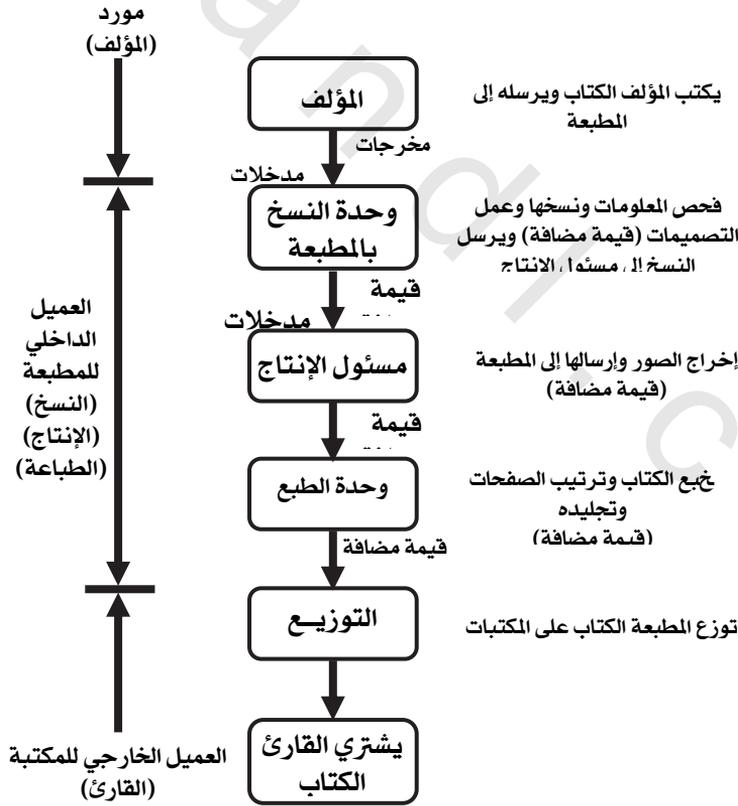
لكي نتوصل إلى الجودة الإدارية في أي منشأة يجب تفهم العلاقة بين العميل المورد على النحو التالي:

- ١- يكون لك فرد عميل ومورد في أي عمل.
- ٢- تكون أنت العميل حينما تحل على مواد أو معلومات أو خدمة من أي قسم أو إدارة أخرى.
- ٣- تكون أنت موردا حينما تعطي أي قسم آخر مواد أو معلومات أو خدمات.
- ٤- المواد والمعلومات أو الخدمات التي تستقبلها كعميل تكون مدخلات.
- ٥- المواد المعلومات أو الخدمات التي تقدمها للآخرين كمورد تكون مخرجات.
- ٦- حينما تضيف قيمة إلى المدخلات فإنك تعمل العمل الصحيح من أول مرة ويسمى ذلك قيمة مضافة.

ففي حالة طبع كتاب يكون المؤلف موردا للمطبعة، وتكون العلاقة بين وحدة النسخ، ومسئول الإنتاج، ومسئول الطباعة في المطبعة كعملاء داخليين، ويكون القارئ هو العميل الخارجي للمكتبة بعد توزيع ونشر الكتاب، وتكون المكتبة كمورد بالنسبة إلى القارئ.

والشكل التالي يوضح هذه العلاقة

#### العلاقة بين المورد، العميل الداخلي، والعميل الخارجي



سنناول فيما يلي القواعد الأساسية للجودة:

### القاعدة الأولى: تعريف مهمة الإدارة:

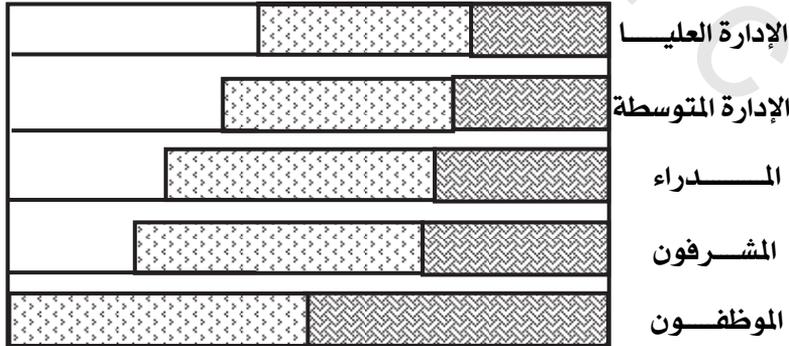
يتقد الكثير من المدراء أنهم غير مسئولين عن الإجراءات، وأنهم مسئولين فقط عن المنتج أو الخدمة النهائية، ويردد بعضهم مقولة (إذا كان العلم يتم فتركه كما هو)، وهذا معناه التفاوضي عن بعض السلبيات، وعدم التصدي لها، أو التفكير في اتخاذ حلول مناسبة. ولكن يجب على الإدارة وهي بصدد دراسة تحسين الإجراءات أن تنظر دائماً للأفراد على أنهم مصدر هائل من الأفكار المتعددة والمثمرة لإجراء التحسينات، كما ينبغي على المدراء أن يكونوا على دراية بالمهارات التالية:

- \* كيف تصف الإجراءات المتبعة في المنشأة التي تعمل بها؟
- \* كيف تدرب العاملين على معرفة الإجراءات لإنهاء أعمالهم؟
- \* كيف تجعل العاملين يساهمون معك في تحسين الإجراءات المعمول بها؟
- \* كيف تقود مجموعة عمل للتحسين المستمر؟
- \* كيف تحدد أساليب التطوير؟
- \* كيف يتم تحليل الإجراءات؟
- \* كيف تحلل المتغيرات، وتدرس الإحصائيات؟

كثير من المدراء لا يتقبلون مبادئ الجودة الإدارية بسهولة خاصة مبدأ مشاركة الأفراد في تحسين إجراءات العمل لأن ذلك يعني فقد جزء من سلطاتهم.

وبتطبيق مبادئ الجودة الإدارية باشتراك الأفراد في تحسين الإجراءات فإن ذلك يؤدي إلى استغلال وقت المدراء الاستغلال الأمثل، والشكل التالي يوضح توزيع الجهود للمدراء والأفراد في ظل تطبيق الجودة الإدارية.

### دور المستويات الإدارية المختلفة في التشغيل والتحسين والتخطيط



تخطيط للمستقبل □ تحسين ▨ تشغيل ▤

ومن الشكل السابق يتضح ما يلي:

- ١- كافة المستويات الإدارية ابتداء من الإدارة العليا وحتى المشرفين يشتركون في التخطيط المستقبل، وذلك من شأنه أن يؤدي إلى الحماس في التنفيذ.
- ٢- كانت مسؤوليات الأفراد تنحصر في التشغيل فقط، وقد أبح تحسين إجراءات العمل يقع ضمن مسؤوليات كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية.
- ٣- مشاركة الجميع من القمة إلى القاعدة وبنسب متفاوتة في التشغيل وتحسين إجراءات العمل، والتخطيط.  
(الجميع يعمل لتحقيق أهداف المنشأة)

#### القاعدة الثانية: التعامل مع المتغيرات:

تتأثر الإجراءات عادة بالمتغيرات، ويؤدي التحكم في هذه المتغيرات إلى تحقيق الجودة، وعلى المدراء تحديد أنواع المتغيرات، وكيفية التحكم فيها، وطرق تحسينها. إذا أردت أ، تحصل على نتائج متقاربة في جميع الأوقات فإن الوسيلة إلى تحقيق ذلك هو التحكم في الإجراءات، وبمعنى آخر التحكم في المتغيرات الخاصة، وتحسين المتغيرات العامة.

فمثلا عندما يقوم شخص ما بوزن نفسه كل يوم ويقوم بتسجيل وزنه فلن يحصل على نفس النتيجة مهما كانت قدراته على التحكم في وزنه حيث يتغير الوزن من يوم لآخر ما بين ٧٤ كم و٧٠ كم مثلا على النحو الموضح بالشكل التالي:

التحكم في الوزن نتيجة التحكم في الإجراءات



ومن هذا الشكل يتضح أنه كلما أمكن التحكم في المتغيرات تكون الاختلافات في الوزن محدودة.

وتعتبر القدرة على تحديد الحدين الأدنى والأعلى للمواصفات من المهارات التي يجب على المشرفين والمديرين الحرص على اكتسابها لتحديد الوقت المناسب للتدخل لتصحيح الوضع إذا اقتضى الأمر.

فإذا علمنا مثلاً أن إقلاع الطائرات في مؤسسة ما لا يتم أحياناً في الوقت المحدد للإقلاع فإن ذلك يعني أن هذه المؤسسة قد لا تكون متحكممة في المتغيرات.

وحيثما يلاحظ مدير مطعم ما أن الوقت القياسي لتقديم طلبات العملاء يختلف دائماً تبعاً لمتغيرات كثيرة ويجد أن أحد العاملين بالمطعم يستغرق وقتاً أكثر من زملائه فهنا ينشأ سؤال: على أي أساس بنى مدير المطعم حكمه على العامل؟ هل التغيير في الوقت أعلى من الحدود المسموح بها؟ وكيف يتعامل المدير مع هذا الموقف؟ وما الإجراء الذي سيتخذه لتحسين أداء هذا العمل؟

وبعض المدراء لا يحسنون اختيار الوقت الذي يتدخلون فيه، فيتدخلون في الوقت الذي يجب عليهم أن يتركوا الأمر كما هو عليه، في حين تجدهم لا يتخذون قرارات في الحالات التي يجب عليهم التدخل فيها، والسبب في ذلك هو عدم تركيزهم على المتغيرات وعلاقتها بالإجراءات.

#### **القاعدة الثالثة: (قاعدة جوران):**

تتلخص قاعدة جوران في أنه عند حدوث مشاكل بالمنشأة فإن أسبابها ترجع إلى ما يلي:

٨٥٪ تكون سبب الإجراءات

١٥٪ تكون بسبب الأفراد

يعتقد بعض المدراء أنه في حالة حدوث أخطاء فإن السبب في ذلك يرجع للأفراد، ولكن ينبغي قبل إلقاء اللوم على الأفراد التأكد من المتغيرات الأخرى المحيطة بالعمل مثل سلامة الأدوات والمعدات المستخدمة في العمل... فمثلاً قبل أن تلوم مدير مكتب لعدم وضوح الصورة الكربونية الثالثة، يجب عليك التأكد أولاً من نوعية ورق الكربون الذي تم تأمينه، وقبل أن تلوم مسؤول المشتريات، يجب عليك أن تتنظر أولاً إلى الاعتمادات المالية المتوفرة لدى المنشأة، وقبل أن تلوم فني الصيانة على تأخره في إنجاز العمل بسبب تعطل سيارته فإنه يتعين هنا مساءلة مدير السيارات عن أسباب عدم تطبيق برامج الصيانة الوقائية والدورية لسيارات المنشأة، هذا بالإضافة إلى أن هناك

أسباب كثيرة لحدوث الأخطاء، مثل عدم التدريب، أو عدم كفايته، أو عدم صلاحية المواد، والأجهزة، والتركيز من قبل المشرفين على الكمية وليس على الجودة (الكم دون الكيف) أو التركيز على سرعة التنفيذ بدون الاهتمام بالإجراءات.

وحيثما يضطلع المدراء بمسؤولياتهم في المنشأة آخذين بقواعد الجودة فإنهم دائماً يكتشفون صحة قاعدة جوران، والجدول التالي يوضح أخطاء بعض الموظفين في قسم معين لمدة ستة أسابيع...

عدد أخطاء الموظفين خلال ستة أسابيع

مجموع الأخطاء	الأسبوع						الموظف
	٦	٥	٤	٣	٢	١	
١	-	-	١	-	-	-	محمد
٧	٢	-	١	١	١	٢	أحمد
٤	-	١	١	١	-	١	سمير
٣	-	١	-	١	-	١	صلاح
١	-	-	-	١	-	-	طارق

من الطبيعي أن يطرق إلى ذهن أي مدير في هذه الحالة إلى أن هناك قرارا يجب اتخاذه حيال هذه الأخطاء، وعلى الأخص أخطاء أحمد الكثيرة، فقد يقول مثلاً يجب نقل أحمد إلى قسم آخر، أو يجب أن يعمل أحمد جنبا إلى جنب مع محمد لكي تقل عدد أخطاؤه ويكتسب خبرة. وقد يقول كذلك يجب التخلص من أحمد، وتلك آراء مختلفة ولكنها جاء سطحية إذ أنها لم تحلل الأسباب في ضوء المتغيرات فربما تكون أخطاء أحمد الكثيرة بسبب تعرضه لسلبيات ومتغيرات لا يمكن التحكم فيها.

وبتطبيق قاعدة جوران فإن اللوم كله لا يقع على أحمد، ولك يجب تحليل الإجراءات التي تمل في ظلها المجموعة باستخدام التحليل الإحصائي لتحديد المتغيرات الأساسية، وبالتالي العمل على تحسين وتطوير الإجراءات لتقليل هذه الأخطاء إذا كانت نتائج التحليل الإحصائي تستدعي ذلك.

**القاعدة الرابعة: العناصر الأساسية للجودة:**

للجودة خمسة عناصر أساسية هي:

أ- التركيز على العميل.

ب- العمل الجماعي والمشاركة في التطبيق.

ج- القياس.

د- المساندة.

ه- التحسين المستمر.

أ- التركيز على العميل:

تعني الجودة إرضاء العميل، وتقاس بمدى تلبية احتياجاته، وليست الجودة بالضرورة أ، تكون نفس الشيء لكل عميل، فصاحب سيارة مرسيدس يكون راضيا إذا استطاعته هذه السيارة الوفاء باحتياجاته، ولكن متطلباته مختلفة عن شخص يشتري سيارة تويوتا أو داتسون.

وهذه الأنواع الثلاثة من السيارات تعد ذات جودة إذا استطاعت الوفاء باحتياجات هؤلاء العملاء كل حسب متطلباته.

والأفراد داخل كل منشأة، يوردون منتجات وخدمات ومعلومات لبعضهم البعض، وبهذا فإن العاملين جميعا يرتبطون ببعضهم كعملاء داخليين، وموردين (أو منتجين). ويمكن تلبية احتياجات العميل الخارجي بشكل أفضل عندما تحرص على تلبية متطلبات العملاء الداخليين، ولذا فإنه...

ينبغي على الجميع في المنشأة أن يدركوا متطلبات جميع عملائهم، ويحرصون على تلبيةها.

ب- العمل الجماعي والمشاركة في التطبيق:

ينبغي على الجميع بمختلف مستوياتهم الإدارية المشاركة في تحسين الجودة في كافة الأنشطة، حيث أنهم جميعا مسؤولون عن الجودة من القمة حتى القاعدة.

ويلاحظ أن البعض يحرص على تطبيق الجودة بصفة تلقائية دون إلمام بقواعدها، وعلى سبيل المثال إن مصممي المنتجات ذوي الخبرة يكونون أكثر من غيرهم إلماما بكيفية تقليل العيوب في المنتجات، كما أن مندوبي المبيعات ذوي الخبرة أيضا يكون لديهم الكثير من المعرفة لتقليل عدد الإجراءات، وترويج المبيعات، ومن الخطأ اتخاذ قرارات بشأن التوقعات أو تقليل العيب في المنتجات، بغير الأخذ بنصيحة وأفكار المسؤولين عن المبيعات وخطوط الإنتاج ليساهموا جميعا كل في مجال اختصاصه لاتخاذ القرارات الصائبة.

ج- القياس:

من البديهي أنه لا يمكن تحسين ما لا نستطيع قياسه، حيث لا نستطيع تحقيق

الجودة ما لم توضع معدلات لقياسها ينبغي أن يكون لها علاقة بالعلماء ومتطلباتهم. ولذا فإن القرارات التي يتم اتخاذها يتعين أن تعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات والتحليل، ولا تعتمد على الأمور غير المدروسة، ويتم التحسين المستمر بتحديد المتغيرات والتحكم فيها بوضع معدلات قابلة للقياس.

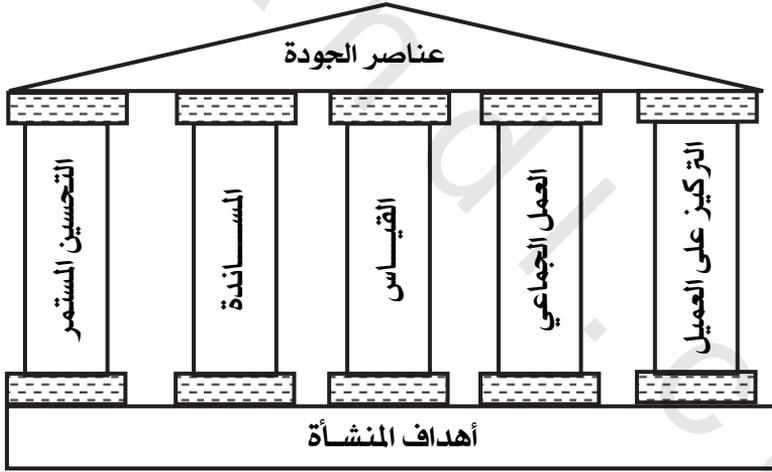
#### د- المساندة:

من الأمور المهمة أن تحرص جميع الإدارات والأقسام التي تضمها أي منشأة على مساندة الجهود المبذولة في مجال تطبيق الجودة.

#### هـ- التحسين المستمر:

إن الاستمرار في التطوير والتحسين مطلب أساسي لتحقيق الجودة، لذا يجب تنفيذ جميع عناصر الجودة بطريقة تضمن إرضاء العميل، والاستمرار في البحث عن أساليب أفضل لأداء العمل، وتحسين الإجراءات، حتى ولو كان العملاء راضين عما تقدمه لهم المنشأة من خدمات أو منتجات، حيث أن احتياجات العملاء دائما تتغير بمرور الوقت في هذا العصر الذي يتسم بالتطور السريع، والشكل التالي يوضح عناصر الجودة:

#### العناصر الرئيسية للجودة



#### القاعدة الخامسة: (العميل):

إن كل فرد داخل المنشأة يعد موردا وعميلا في نفس الوقت فحينما يقدم الفرد منتجا أو خدمة لفرد آخر، أو قسم، أو إدارة داخل المنشأة يكون في هذه الحالة موردا، وعندما يتلقى الفرد الخدمة، أو المنتج من فرد آخر، أو قسم أو إدارة داخل المنشأة يكون عميلا داخليا.

ومن هذا المنطلق فإنه ينبغي تحديد العملاء، والوقوف على مواصفات المنتج أو الخدمة التي يرغبونها.

من هو العميل؟

لمعرفة وتحديد من هم العملاء ما هي مواصفات الخدمات أو المنتجات التي يرغبونها فإنه يتعين الإجابة عن الأسئلة التالية:

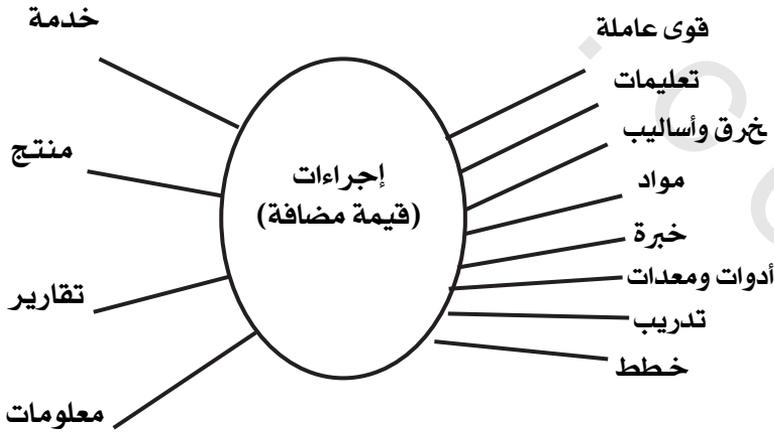
- ١- ما هي الخدمات التي تقدمها المجموعة التي تعمل بها؟
  - ٢- من هم المستفيدون من الخدمة التي تقدمها؟
  - ٣- ما هي احتياجات العملاء بالتحديد؟
  - ٤- ما هي أوجه القصور في الخدمة أو المنتج.
  - ٥- كيف يمكن أن نعمل بكفاءة أعلى لتطوير الخدمة أو المنتج؟
- وعند الإجابة على تلك الأسئلة فإنه يسهل تحديد العملاء، ومواصفات المنتجات أو الخدمات، التي تفي بمتطلباتهم.

كيفية إرضاء العميل:

تعد القيمة المضافة من العناصر الجوهرية التي تؤدي إلى إرضاء العميل، القيمة المضافة تتحقق نتيجة للإجراءات التي تتم على عناصر المدخلات لتحويلها إلى مخرجات (منتج أو خدمة) تتناسب ومتطلبات العميل الداخلي أو الخارجي.

والشكل التالي يوضح القيمة المضافة للخدمات أو المنتج في إجراءات العمل.

القيمة المضافة على المدخلات



إن كل إجراء يشتمل على قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة ويغيرها لا يكون للإجراء أي فائدة للمنشأة. والمثال على ذلك عند جمع البيانات فإنه يتعين تحليلها، والتوصل إلى نتائج محددة قبل رفعها للجهات العليا، ويعتبر ذلك قيمة مضافة للبيانات حيث يساعد تحليلها على توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرار.. أما في حلة رفع البيانات بغير إجراء التحليل المطلوب فلا تكون هناك قيمة مضافة، وتصبح البيانات مجرد أرقام لا جدوى منها.

تقويم ردود فعل العملاء:

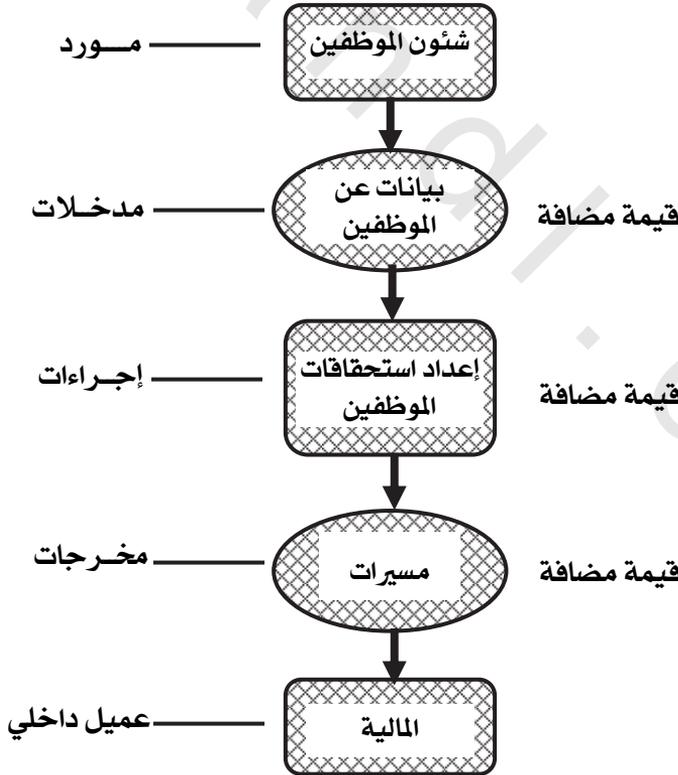
إن استمرار تقويم ردود فعل العملاء، عملية ضرورية في تطبيق الجودة لأنها:

- \* تحدد العلاقة مع العميل الداخلي، والعميل الخارجي.
- \* توضح مدى الاستجابة لمتطلبات العملاء ومسايرتها لردود الأفعال.
- \* تركز على الإجراءات والأساليب التي يتم بها توثيق العلاقة الإيجابية مع العملاء.
- والإجابة على الأسئلة التالية تعتبر من الأمور الهامة في سبيل توثيق العلاقة بين المنشأة وعملائها.

- هل تم الاتصال هاتفياً هذا الأسبوع بأحد العملاء لمعرفة رد فعله ومستوى رضائه.
- هل تم متابعة مرثيات العملاء؟
- ماذا كان رد فعلك؟
- هل تم توضيح مرثياتك لهم؟
- هل اتصلت بعملي جديد هذا الأسبوع لمعرفة مستوى رضائه؟
- هل يريد العميل معرفة شئ جديد؟
- هل يريد مساعدتك؟ أو قدم أي اقتراح يمكن الاستفادة به في المنشأة؟
- هل تم تنفيذ هذه المقترحات؟
- هل تم الاتصال هذا الأسبوع بعميل داخلي غير راضي عن الإجراءات؟
- هل تم متابعة موضوعه وحله؟
- هل رأيت عميلاً في مكتبك هذا الأسبوع وناقشت احتياجاته مع مرؤوسيك؟ وهل استطاعت نقل الصورة الحقيقية لما يريده تماماً إلى مرؤوسيك، وما هي درجة استعدادهم لتلبية احتياجات العميل؟
- هل تم زيارة مكتب خدمة العملاء خلال الثلاثة أسابيع الماضية؟ وإن كانت الإجابة لا فلماذا؟

- هل لديك أساليب مستمرة لمعرفة آراء العلماء أو اقتراحاتهم أو احتياجاتهم أو وجهات نظرهم عن المنتج أو الخدمة؟
  - هل يتم مناقشة احتياجات العلماء مع المختصين بالمنشأة؟
  - هل لديك طريقة لمتابعة تنفيذ وتطوير أي إجراء من شأنه تحسين الخدمة أو المنتج للعملاء؟
  - هل يتم تجميع إحصائيات دورية عن العملاء؟
- والخلاصة أن هناك أساليب عديدة لتوثيق العلاقة بين العملاء الخارجيين، والعلماء الداخليين، ومعرفة احتياجاتهم، وإجابة الأسئلة لن تستغرق أكثر من دقائق معدودة، ولكن نتيجة ذلك ستعود بالفائدة الكبرى على المنشأة، وستساعد على حل مشاكل ربما ظلت عدة سنوا لم يهتم بها أحد، والبعض كان ينظر إلى هذه المشاكل على أنها مستحيلة الحل.
- والشكل التالي يوضح العلاقة بين المورد، والعميل الداخلي، والعميل الخارجي، والعميل الخارجي.

#### العلاقة بين المورد والعميل الداخلي والعميل الخارجي



## خدمة العميل:

تتمثل خدمة العميل في وضع القواعد التالية موضع التنفيذ والتي تبدأ بالحروف المكونة لكلمتي (خدمة العميل).

خ: خبرة وابتكار في تطوير أساليب العمل والإجراءات.

د: دائما العمل الصحيح من المروة الأولى

م: مهارات إدارية في التعامل مع الآخرين.

هـ: هدفنا إرضاء العميل.

أ: اتصال بثقة.

ل: لا بد من العمل كفريق واحد.

ع: عملية التطوير والتحسين (تركيز - تحليل - تطوير - تنفيذ).

م: مسؤوليات مشتركة لجميع المدراء والموظفين.

ي: يجذب تفهم المتغيرات.

ل: لا بد من فع الحواجز في المنشأة بين الأقسام.

ويتضح مما تقدم أن الجودة تعني في المقام الأول إرضاء العميل، والعمل على حل المشاكل التي تواجهه.

## القاعدة السادسة: الإجراءات:

الإجراءات هي مجموعة من العمليات المرتبطة ببعضها البعض، والتي تتكون من عدة مهام (خطوات عمل) ينتج عنها خدمة أو منتج. وتتكون أي عملية من عديد من الإجراءات المختلفة. والتركيز على تحسين إجراءات العمل سيؤدي إلى تطوير الخدمة أو المنتج.

إن أسلوب الجودة الإدارية يتطلب التحكم في جودة المنتج أو الخدمة عن طريق تحسين الإجراءات. والبيان التالي يوضح أمثلة للإجراءات والعمليات التي تؤدي إلى تحقيق المنتج أو الخدمة.

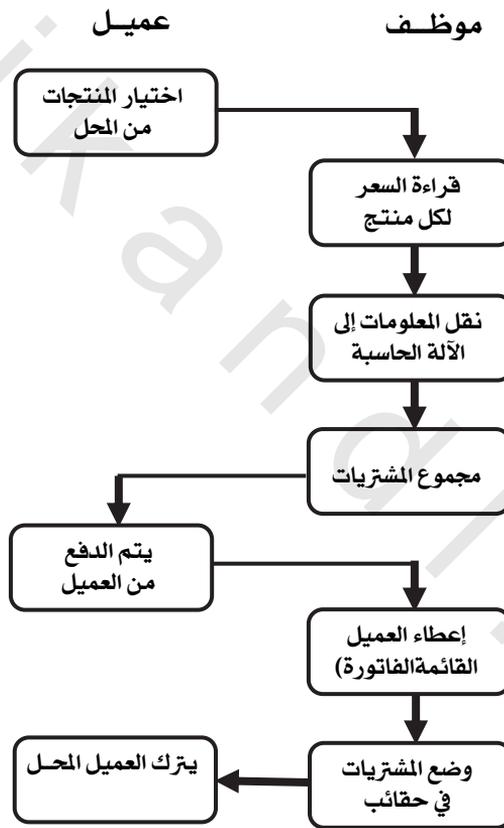
منتجات أو خدمة	إجراءات وعمليات
قطع مصنعة	إنتاج
تسويق العملاء	مبيعات
آلات وأجهزة	صيانة
استراتيجيات	تخطيط
توجيه	إدارة

ولتحسين المنتج أو الخدمة، أو التوصل إلى تصميم ممتاز يجب تطوير وتحسين الإجراءات بصفة مستمرة.

كما يجب أن يتم تحسين إجراءات وعمليات الإنتاج للحصول على منتج ذي جودة عالية، ويوجب ذلك على المدراء اكتساب القدرة لمعرفة الوسائل المطلوبة لتحسين الإجراءات، ومن أهم هذه الوسائل هي الرسومات البيانية والتي توضح التفاعل بين الأفراد ومهام عملهم.

والشكل التالي يوضح الإجراءات التي يجب أن تتم في محل تجاري

### إجراءات تقديم الخدمة للعميل



طريقة اختيار الإجراءات المثلى:

وتستخدم هذه الطريقة، أثناء التعديل في الإجراءات لمعرفة أحسن الطرق التي سيكون لها تأثير على نجاح ودقة الإجراءات، وذلك باستعراض الحلول الكثيرة الممكنة، ومن ثم اختيار أحسن الحلول لتطبيقها.

ويتم اختيار أفضل الحلول بوضع تقويم لكل إجراء من الإجراءات التالية وذلك بإعطاء درجات لتقويم أثر الحل المقترح على تحسين الإجراءات.

وهذه الأسئلة هي:

الدرجات				الأسئلة
٤	٣	٢	١	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل تعديل الإجراء سيزيد من اهتمام وتحفيز الأفراد؟</li> <li>- هل سيساعد التعديل على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات الأفراد؟</li> <li>- هل سيتم تطوير الأفراد بهذا الأسلوب الجديد؟</li> <li>- هل سيؤدي التعديل إلى تقليل النفقات وزيادة الإنتاج؟</li> <li>- هل هناك احتمالات في تحسين الجودة أو المنتج؟</li> <li>- هل هناك مرونة للتحكم في عملية التطوير؟</li> <li>- هل هناك احتمالات لرفع الروح المعنوية وزيادة روح العمل الجماعي؟</li> <li>- هل التعديل سيعكس قيم ومبادئ المنشأة؟</li> </ul>

وهكذا يتم طرح نفس الأسئلة على حل آخر وتسجيل الدرجات، ويتم المفاضلة بين الحلول المقترحة وفقا للدراجات المقررة لكل منها.

والشكل الآتي يوضح خطوات تطبيق الجودة

خطوات تطبيق الجودة

