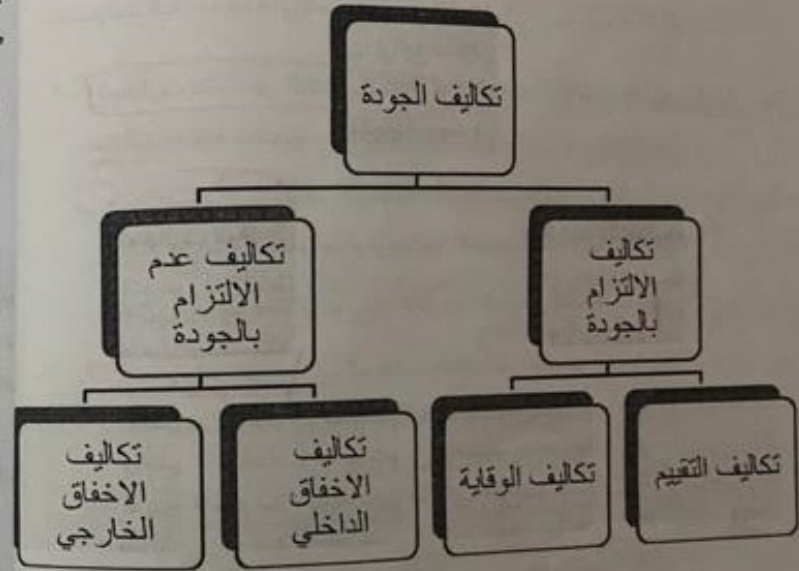


الشكل ١- ١: أقسام تكاليف الجودة



٦-١ تعريف إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل شمولي لتحسين الأداء والفعالية والوضع التنافسي لأي منشأة بصفة مستمرة وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كل الأنشطة وعبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الإدارية في تحقيق الجودة.

٧-١ الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة

من التعريف السابق لإدارة الجودة الشاملة نستنتج ملامحها الرئيسية التالية:

- ١- أنها تشمل جميع إدارات وأنشطة المنشأة.
- ٢- أنها تهدف إلى التحسين المستمر لجميع العمليات المؤثرة في الجودة بالمنشأة.
- ٣- أنها تعتمد على تفهم واقتناع ومشاركة جميع العاملين.
- ٤- أنها تتمي بالرقابة الذاتية لدى الموظفين والتحفز الداخلي للإلتقان المبني على القيم بدلاً من الرقابة الخارجية.
- ٥- أنها تعتمد على العمل المشترك وفرق العمل لا على العمل الفردي.
- ٦- أنها تقوم على المشاركة والمساندة والتواصل الإيجابي بين مستويات المنشأة المختلفة.
- ٧- أنها تعتمد على الاتصال الأفقي بين إدارات المنشأة وفرق العمل وتقلص الحاجة إلى الاتصال العمودي.
- ٨- أنها تحول السياسات الاستراتيجية للإدارة من منهجية اكتشاف وتصحيح الخطأ إلى منهجية الوقاية من الخطأ باكتشاف الأسباب الجذرية له وتصحيحها لمنع وقوع الخطأ مرة أخرى أو الوقاية منه ابتداءً.

٨-١ المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

تتعدد المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة بتعدد المدارس الفكرية لعلماء الجودة ومنظريها فمنهم من جعلها ثمانية مبادئ مثل المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ومنهم من جعلها أقل ومنهم من جعلها أربعة عشر أو أكثر. وسنقتصر في دراستنا هنا على المبادئ الأساسية الستة التالية:

الوحدة الأولى : المفاهيم الأساسية عن إدارة الجودة الشاملة

الأهداف:

- بنهاية هذه الوحدة يكون المتدرب قادراً و بكفاءة بإذن الله على:
- أن يعرف الجودة.
- أن يبين علاقة تحسين الجودة بتحسين الإنتاجية
- أن يعرف تكاليف الجودة و يقسم عناصرها.
- أن يعرف إدارة الجودة الشاملة.
- أن يبين الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة.
- أن يوضح المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- أن يوضح فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أن يعرف مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.
- أن يبين الفرق بين ضبط الجودة وضمان الجودة وإدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.
- أن يبين الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

متطلبات الجدارة: يتدرب المتدرب على جميع الجدارات السابقة.

مستوى الأداء المطلوب: لا تقل نسبة إتقان هذه الجدارة عن 100 %

الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة: ثمان ساعات .

الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة: الأمثلة التوضيحية والتمارين .

١-١ تمهيد

أمر الله جل في علاه الإنسان بعمارة الأرض واستخلفه فيها وحثه أن يحسن عمله ويتقنه وأن يبتغي به وجه الله وحده سواء كان عملاً دنيوياً أو أخروياً ورتب على ذلك الأجور العظيمة وضرب نفسه الكريمة جل وعلا مثلاً للإتقان فقال تعالى (صنع الله الذي أتقن كل شئ) وجعل إحسان العمل من محابه فقال تعالى (وأحسنوا إن الله يحب المحسنين) وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) . ولهذا كان البحث عن سبل إجادة العمل وإتقانه مطلباً إسلامياً شرعياً والحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أحق بها.

٢-١ تعريف الجودة

المعنى

للجودة عدة تعريفات بحسب مدارس الجودة المختلفة ولكن يمكننا أن نجتمع هذه التعريفات في تعريف واحد هو أن الجودة هي ملاءمة المنتج أو الخدمة المقدمة لغرض العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته المحددة أو الضمنية أي أن تكون السلعة أو الخدمة محققة لهدف العميل من شرائها وتحقيق رضاه حاضراً ومستقبلاً وهنا نجد أن الزبون و العميل هو الأساس في هذا التعريف وأن أي منشأة خدمية أو إنتاجية في القطاع الحكومي أو الخاص إذا أرادت أن تتبنى مفاهيم الجودة وتطبق أيأ من أنظمتها وطرقها فإنه يلزمها أن تجعل رضا العميل وتحقيق احتياجاته محط اهتمامها وبؤرة عملياتها.

من الرغبات في العمل

ويمكن تقسيم الجودة إلى ثلاثة أقسام :

١- جودة التصميم وهي درجة تحقيق مواصفات وتصاميم المنتج أو الخدمة لمتطلبات العميل

٢- جودة المنتج وهي درجة تطابق المنتج أو الخدمة المقدمة لمواصفات التصميم.

٣- جودة المنشأة وهي درجة الوعي بالجودة وثقافة السعي لإرضاء العملاء المترسخة في فكر موظفيها وعملياتها وأقسامها.

٣-١ عناصر الجودة

تختلف عناصر الجودة التي يطلبها أو يتوقعها العميل في المنتجات عنها في الخدمات ، فليس نجد أن العميل يبحث عن العناصر التالية:

- ١- كفاءة الأداء
- ٢- مطابقة المواصفات المطلوبة.
- ٣- الاعتمادية والثباتية: وهي استمرارية أداء المنتج طوال فترة العمر الافتراضي.
- ٤- قابلية التحمل: متانة المنتج أمام ضغط العمل.
- ٥- سهولة الصيانة.
- ٦- الجمالية: مثل الشكل أو الصوت أو الطعم أو الرائحة.
- ٧- الخصائص والصفات المميزة للمنتج.
- ٨- سمعة المنتج من ناحية الجودة.

٣-٢ مجال الخدمات

أما في مجال الخدمات فنمناصر الجودة التي يطلبها العميل هي:

- ١- موثوقية الخدمة: استمرارية الجودة في الخدمة للمدة المتفق عليها.
- ٢- سرعة الاستجابة للعميل عند طلب الخدمة.
- ٣- توفير الخدمة في الوقت المطلوب والمكان المحدد وبالشكل المطلوب.
- ٤- الثقة بإمكانيات وحرفية مقدم الخدمة وفدائه على الوفاء بالتزاماته.
- ٥- رعاية العملاء وحسن التعامل والبشاشة.
- ٦- الجمالية: بلا أماكن تقديم الخدمة ومظهر العاملين.

٤-١ تكاليف الجودة

معنا لا شك فيه أنه لتطبيق أنظمة الجودة في أي منشأة تكاليف مادية تترتب على التصنيع والتدريب والأجهزة والتقييم وخلاف ذلك ، كما أن لعدم تطبيق أنظمة الجودة تكاليف تترتب على إعادة الأعمال والهدر في الموارد وتضرر سمعة المنشأة وخسارة عملائها وغير ذلك ، تكاليف عدم تطبيق الجودة تفوق بكثير تكاليف الالتزام بالجودة وتطبيق أنظمتها. كما أن

لأن تكلفة عالية عندما تزيد زيادة الجودة وتكلفة (أخرى) مع عدم مراعاة الجودة

المادي الناتج عن تطبيق أنظمة الجودة مثل كسب العملاء والمساهمين وزيادة الأرباح والحصة السوقية والسمعة الإيجابية يفوق بكثير تكاليف تطبيق أنظمة الجودة.

٥-١ أقسام تكاليف الجودة

تنقسم تكاليف الجودة إلى قسمين: (راجع الشكل ١- ١ في الصفحة التالية)

١- تكاليف ناتجة عن الالتزام بالجودة: حيث إن الالتزام بالجودة وتبنيها في أعمال المنشأة له تكاليف مادية تتضمن:

أ- تكاليف الوقاية: وهي التكاليف المترتبة على التخطيط والتصميم والتدريب والتجهيزات لمنع حدوث الأخطاء ابتداءً أو معالجة الأسباب الجذرية لها لمنع حدوثها مرة أخرى مستقبلاً.

تمرين: اذكر مثلاً واحداً على الأقل لهذا النوع من التكاليف ؟ **المخجل البيرة آمنة**

ب- تكاليف التقييم: وهي التكاليف الناتجة عن عمليات التدقيق والاختبار والمراجعة والتقييم للمنتجات والخدمات بهدف تحسينها وتطويرها.

تمرين: اذكر مثلاً واحداً على الأقل لهذا النوع من التكاليف ؟ **أخبارات الصادق للسيارة**

٢- تكاليف ناتجة عن عدم الالتزام بالجودة وتتضمن التكاليف التالية:

أ- تكاليف الإخفاق الداخلي: وهي التكاليف الناتجة عن اكتشاف أخطاء وعيوب في المنتجات أو الخدمات داخل المنشأة وقبل خروجها للمستهلكين أو العملاء.

تمرين: اذكر مثلاً واحداً على الأقل لهذا النوع من التكاليف ؟

ب- تكاليف الإخفاق الخارجي: وهي التكاليف الناتجة عن اكتشاف أخطاء وعيوب في المنتجات أو الخدمات بعد خروجها من المنشأة ووصولها لأيدي المستهلكين أو العملاء.

تمرين: اذكر مثلاً واحداً على الأقل لهذا النوع من التكاليف ؟

فقط عنصر واحد
Note 9



ويعيد بدم
بما يصيب الاقتصاد
لجودة المنتج
هذا الخط الجودة الشاملة
الوحدة الأولى

١- أولى أدبياتاً في العشرينات وهو المسمى بـ ديوالتر شيوهارت

ولقد ظهرت أولى أدبيات الجودة في العشرينات من القرن الماضي على يد العالم والتر شيوهارت بإصداره عدداً من الكتب مثل كتابه (الضبط الاقتصادي لجودة المنتج المصنع) كما طور خرائط المراقبة (Control Charts) والتي تستخدم أثناء عملية الإنتاج للتأكد من سلامة المنتجات والتنبؤ بمشاكل الإنتاج قبل استحقاقها وخروجها كمنتجات معيبة وهو ما يسمى ضبط الجودة. وفي الخمسينات الميلادية نادى العالم الإحصائي وليام ديمنغ باستخدام المراقبة الإحصائية للعمليات الإنتاجية للتحقق من جودة الإنتاج وعرض أفكاره ومقترحاته لتحسين وضمان الجودة على كثير من الشركات الأمريكية ولم يجد آذاناً صاغية بسبب هيمنة المنتجات الأمريكية على السوق العالمي وعدم وجود منافسين لها بعد الحرب العالمية الثانية.

٢- في الخمسينات (وليام ديمنغ) - المراجعة الإحصائية للعمليات

سمعت جمعية العلوم والهندسة اليابانية (JUSE) بمقترحات ديمنغ لتحسين الجودة فدعته لزيارة اليابان وهناك مكث ثلاثين عاماً ينشر آراءه ومقترحاته وتبنت الشركات اليابانية نظرياته وتعلمت على يديه الكثير من علماء الجودة اليابانيين كما استقطبت اليابان مجموعة أخرى من علماء الجودة الأمريكيين من أمثال جوران فيغينوم. وهناك نشأت بعض تطبيقات إدارة الجودة عبر التحسين المستمر للعمليات وفرق العمل والتأكيد على أن رضا العميل هو العامل الأهم في عمليات تحسين الجودة كما طورت أدوات الجودة لتحسين العمليات مثل مخطط عظم السمكة للعالم الياباني إيشيكاوا وحلقات الجودة وغيرها.

صنعت
أهمها
الدينامي

٣- جمع ديمنغ عصبه العلم والإله اليابانيه فدعته اليابان

بعد ذلك تبلورت نظريات إدارة الجودة الشاملة على أيدي العلماء ديمنغ وجوران وفيغينوم وغيرهم كفلسفة ومنهجية للتحسين المستمر والشامل، تحكّم أداء جميع أقسام وعمليات وأفراد المنشأة وتبني ذواتهم ومن ثقافة المنشأة ونظمها الداخلية. تشارلز ديمنغ وهوراه و فيغينوم وعبر التطبيق الناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، استطاعت المنتجات اليابانية أن تغزو السوق الأمريكية وتتفوق على المنتجات الأمريكية في عقر دارها. وعرفاناً بالجميل أصدرت اليابان جائزة عالمية سنوية للجودة سمّتها جائزة ديمنغ هي أعلى جائزة للجودة في اليابان لأفضل الشركات والمؤسسات في تطبيقات الجودة.

لتحصلوا على هواري عالمي
الجودة

بعد بروز المنتجات اليابانية وتقوّفها وهيمنتها على الأسواق، زاد الاهتمام العالمي بتطبيقات الجودة وبدأت الشركات والمؤسسات تتبنى إدارة الجودة الشاملة، وأقامت كثير من الدول جوائز وطنية للجودة ومن أهمها دولياً جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية والجائزة الأوروبية للجودة وجائزة ديمنغ اليابانية ومن الجوائز العربية جائزة الملك عبد العزيز الوطنية للجودة وجائزة دبي للجودة.

- ١- القيادة - القيادة
- ٢- التخطيط الاستراتيجي - وضع المخطط الاستراتيجي
- ٣- التركيز على العميل
- ٤- التركيز على الموارد البشرية
- ٥- العلاقة مع الشركاء والموردين
- ٦- التحسين المستمر

وسيتم شرح كل من هذه المبادئ بالتفصيل في الوحدات القادمة.

٩-١ فوائد إدارة الجودة الشاملة

ازداد اهتمام الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية بإدارة الجودة الشاملة وفي المجال الصناعي والخدمي نتيجة لاحتدام المنافسة بينها لزيادة حصتها في الأسواق المحلية وخاصة بعد دخول المملكة العربية السعودية عضواً في منظمة التجارة العالمية. ويؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الكثير من الفوائد ومنها:

- ١- تقليل تكاليف الإنتاج والحد من الأخطاء والهدر الناتج عن تكرار الأعمال واستهلاك
- ٢- كسب رضا العملاء وولائهم لمنتجات وخدمات المنشأة.
- ٣- تحسين سمعة المنشأة وصورتها في داخل وخارج المنشأة.
- ٤- زيادة الأرباح ورضا الشركاء والمساهمين بنتائج المنشأة.
- ٥- تقوية انتماء وولاء العاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في نجاح المنشأة.
- ٦- تحسين كفاءة وفعالية الأداء للأفراد والإدارات والعمليات داخل المنشأة.

مزدحم
الكفاءات
والناجحين

١٠-١ مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

بدأت أولى تطبيقات الجودة في بداية القرن العشرين في القطاع الصناعي حيث كانت تتمثل في فحص المنتج النهائي قبل بيعه للزبون للتأكد من عدم وجود عيوب تصنيعية ومن ثم المنتجات المعيبة أو إعادة إسلاكها إن أمكن.

الكفاءة
عند المعنى المبتغى
منه

١٢-١ الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

تركز الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية والبيروقراطية وعلى الاتصال الراسي والرقابة على الموظفين بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على العمليات والمقصود بالعمليات هو: خطوات العمل أو الأنشطة الداخلية التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمستفيدين.

ويبين الجدول (١- ١) أهم الفروق في منهجية التفكير لدى المدير في منشأة تطبيق الإدارة التقليدية والمدير في منشأة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول ١- ١: مقارنة بين منهجية التفكير لدى المدير في الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

المدير في الإدارة التقليدية	المدير في إدارة الجودة الشاملة
١ المشككة تكمن في الموظفين	١ المشككة تكمن في العمليات
٢ أصلح الأخطاء	٢ أتعرف على الأسباب التي أدت إلى الأخطاء
٣ أركز على أداء عملي	٣ أتعاون في إنهاء الأعمال مع كافة الإدارات المعنية
٤ أتعرف على طبيعة عملي	٤ أتعرف على أثر عملي على مجموع العمليات
٥ أقيم الأفراد	٥ أقيم العمليات
٦ أغير الأشخاص لتحسين العمل	٦ أغير العمليات لتحسين العمل
٧ أستطيع دوماً أن أجد موظفاً أفضل	٧ أستطيع دوماً أن أحسن العملية
٨ أحفز الموظفين لإنجاز العمل	٨ أزيل العقبات والعراقيل من أمام الموظفين
٩ أراقب وأضبط الموظفين	٩ أطور (أمكن) الموظفين
١٠ أركز على إنجاز الأعمال	١٠ أركز على إرضاء العملاء

١١-١ الفرق بين ضبط الجودة وضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة

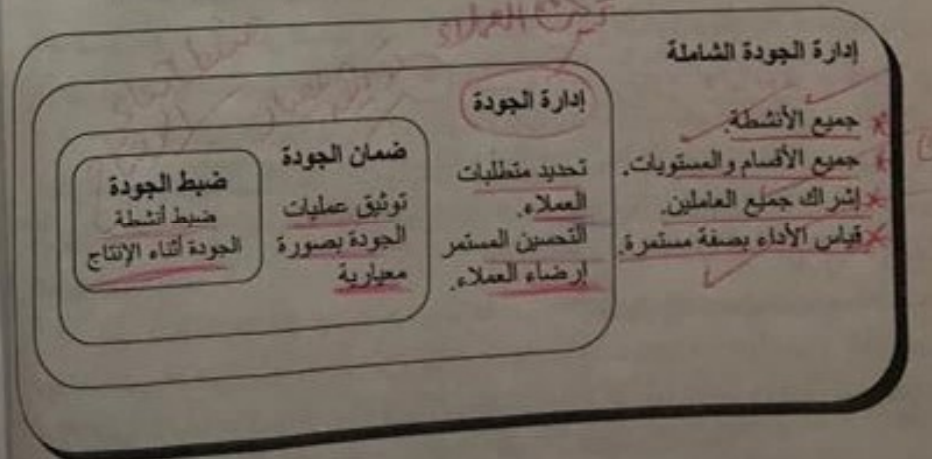
ضبط الجودة هو الأنشطة المستخدمة أثناء عملية الإنتاج للتأكد من سلامة المنتجات والتبني بمشاكل الإنتاج قبل استكمالها وخروجها كمنتجات معينة.

أما ضمان الجودة فيشمل بالإضافة إلى ضبط الجودة الإجراءات الإضافية التي تؤدي إلى تقديم نفس الجودة بصورة مستمرة مثل توثيق عمليات الجودة بصورة معيارية.

بينما إدارة الجودة تشمل كل ذلك بالإضافة إلى العناية بتحديد متطلبات العملاء والتحسين المستمر للجودة لإرضائهم.

وتأتي إدارة الجودة الشاملة كمنهجية شمولية لتحسين أداء وفعالية المنشأة بصفة مستمرة وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كل الأنشطة وعبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الإدارية لتحقيق الجودة مع ربط كل عمليات التحسين بمتطلبات واحتياجات العملاء والحرص على إرضائهم بل وتجاوز توقعاتهم وقياس ذلك باستمرار ويمكن توضيح ذلك بصورة أفضل في الشكل (١- ٢)

الشكل ١- ٢: الفرق بين ضبط وضمان وإدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة



مثال على الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في المصيرين رقم (١) و(٢) من الجدول:

يكشف المدير التنفيذي في شركة ما أنه لم يتم إعطاء الموظف الجديد سعيد دورة تعريفية عن الشركة وأعمالها أو تعريفه بأنظمة الشركة ولوائحها كما لم يتم أخذه في جولة على مرافق المنشأة. إن التصرف في المنهجية التقليدية للإدارة هو توبيخ مدير شؤون الموظفين وإصلاح هذا الخطأ بأن يتم استدعاء الموظف سعيد من القسم وتقديم الدورة التعريفية له وأخذه في جولة على مرافق الشركة بينما تهتم إدارة

ملخص الوحدة

- ١- الجودة هي ملائمة المنتج أو الخدمة المقدمة لغرض العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته المحددة أو الضمنية.
- ٢- إن تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة يؤدي إلى تقليل الهدر في ساعات العمل وتكاليف الإنتاج مما يؤدي بدوره إلى إنتاجية أكبر ووضع تنافسي أفضل في السوق.
- ٣- تنقسم تكاليف الجودة إلى قسمين تكاليف الالتزام بالجودة وهي تكاليف الوقاية والتقييم، و تكاليف عدم الالتزام بالجودة وهي تكاليف الإخفاق الداخلي والإخفاق الخارجي.
- ٤- إدارة الجودة الشاملة هي مدخل شمولي لتحسين الأداء والفعالية والوضع التنافسي لأي منشأة بصفة مستمرة وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كل الأنشطة وعبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الإدارية لتحقيق الجودة .
- ٥- من الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة هي أنها تشمل جميع إدارات وأنشطة المنشأة ، و تهدف إلى التحسين المستمر ، وتعتمد على مشاركة جميع العاملين ، و تتمي الرقابة الذاتية للموظفين ، و تقوم على المشاركة والمساندة بين مستويات المنشأة المختلفة، و تعتمد على الاتصال الأفقي بين إدارات المنشأة ، و تحول سياسات الاستراتيجية للإدارة من منهجية اكتشاف وتصحيح الخطأ إلى منهجية الوقاية من الخطأ .
- ٦- المبادئ الأساسية للجودة هي : القيادة ، و التخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية ، والشركاء والموردين ، و المعلومات والتحليل ، و التركيز على العميل ، و التحسين المستمر للعمليات.
- ٧- من فوائد إدارة الجودة الشاملة : تقليل تكاليف الإنتاج و الحد من الهدر ، و تحسن كفاءة وفعالية الأداء ، و كسب رضا العملاء ، و تحسين سمعة المنشأة ، و زيادة الأرباح ورضا الشركاء والمساهمين ، و تقوية انتماء وولاء العاملين .

الجودة الشاملة بالبحث عن الأسباب الجذرية لهذا الخطأ وحلها مثل اكتشاف عدم وجود عمليات مراقبة لإجراءات استقبال وتوجيه الموظف الجديد وعدم وجود نموذج يحتوي على قائمة تؤكد على كل الخطوات والأنشطة الموجهة له موقع من قبل المعنيين بكل خطوة فيه.

تمرين : اكتب مثلاً واحداً لتوضيح الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في بقية العناصر الموجودة في الجدول (١- ١).

١٣-١ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- ١- التزام قيادة المنشأة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ودعمها ومشاركتها الكاملة.
 - ٢- إنشاء المجلس الأعلى للجودة بالمنشأة ليشرف على التخطيط لمشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتابعة التنفيذ وتسهيل أعمال فرق تحسين العمليات وتذليل العقبات.
 - ٣- تعيين مدير الجودة المسئول عن إدارة المشروع والذي ينبغي أن يكون على دراية وخبرة بنظم إدارة الجودة ومنهجياتها وأن يتصف بمهارات القيادة والاتصال الفعال.
 - ٤- نشر ثقافة الجودة والتوعية بمنهجيات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - ٥- دراسة المنشأة وتحليل الفجوة والقصور في أنظمتها بالنسبة لمبادئ الجودة الشاملة.
 - ٦- اختيار فرق تحسين العمليات وتدريبها على أدوات الجودة وطرق تحسين العمليات.
 - ٧- البدء في تطبيق نظام التحسين المستمر للعمليات.
- وسندرس في الوحدة السابعة نظام تحسين العمليات وعمل فرق التحسين بتفصيل أوسع

١٤-١ مقدمة

من أهم مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة وجود القيادة الفاعلة والمؤثرة والمشاركة والداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع قطاعات وعمليات المنشأة . ولا يمكن أن يتحقق النجاح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولا أي مبادرة أخرى ما لم يتحقق لها دعم ومشاركة الإدارة العليا وقيادتها الفاعلة لإنجاح المبادرة .

١٥-١ مفهوم القيادة

هي قدرة المدير (القائد) على التأثير على مرؤوسيه ودفعهم لعمل أفضل أدايم لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنشأة . وهذا التعريف للقيادة يبين لنا الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد لأنه ليس كل مدير قائد ، ولكن كل قائد مدير فالقيادة مرتبة أعلى من الإدارة .

١٦-١ صفات القائد

١- القدرة على التأثير: القائد يستطيع إقناع العاملين وتحفيزهم وإرضاءهم والحصول على تأييدهم وعطائهم وتقائهم ، ولا يكون ذلك إلا بأن تكون شخصية القائد محبوبة وأن يكون قدوة بذاته لجميع من يعمل معه ، متواضعاً لهم ، متحمساً للعمل ، حازماً في غير تسلط ، يتسم بالصبر وحسن الإنصات .

٢- وضوح الرؤية والأهداف: القائد يتميز بوضوح الرؤية لما تسعى إليه المنشأة والقدرة على استشراف المستقبل والفرص المتاحة لتحقيق أفضل العوائد ودرء مخاطر الفشل وتجاوز العوائق والتحديات كما يتميز القائد بالقدرة على التخطيط وتحديد الأهداف والمشاريع التي تحقق هذه الرؤية المستقبلية .

٣- القدرة على التنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة: القائد يتصف بالقدرة على اختيار الكفاءات المناسبة للأعمال المناطة بها وتنظيم الأعمال التي تحقق الأهداف كما يتميز بالمناطة والتوجيه والتحفيز وحل المشكلات وإزالة العوائق والتأكد من أن جميع الأعمال والمهام والمشاريع تتناسق وتتكامل لتصب في اتجاه واحد هو تحقيق أهداف ورؤية المنشأة .

٤- القدر على تحديد معايير ومؤشرات الأداء الفعال: تحرض القيادة الفاعلة في إدارة الجودة الشاملة على وضع نظام لتحديد معايير الأداء (Key Performance Indicators) للإدارات والمشاريع وفرق العمل ، حيث تساعد هذه المؤشرات فرق العمل ومدراء المشاريع والإدارات على متابعة تقدم الأعمال المناطة بهم وبالعاملين لديهم ، كما تيسر للقيادة متابعة أداء المنشأة

الوحدة الثانية : القيادة

الأهداف:

- بنهاية هذه الوحدة يكون المتدرب قادراً وبكفاءة بإذن الله على:
- أن يعرف مفهوم القيادة .
- أن يبين صفات القيادة الفاعلة .
- أن يبين أهمية القيادة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة .
- أن يعرف مجلس الجودة .
- أن يبين مهام مجلس الجودة الرئيسية .
- أن يبين عناصر التميز في القيادة .

متطلبات الجدارة: يتدرب المتدرب على جميع الجدارات السابقة .

مستوى الأداء المطلوب: لا تقل نسبة إتقان هذه الجدارة عن 100 % .

الوقت المتوقع للتدريب على الجدارة: ست ساعات .

الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة: الأمثلة التوضيحية و التمارين .

كسكل ومعرفة نقاط الخلل والبطء في التنفيذ وبالتالي التدخل ومساعدة العاملين لإصلاح الخلل وحل المشكلات وتقييم الأداء. وتطبق كثير من المنشآت نظام جودة إداري يسمى بطاقتن الأداء المتوازن Balance Score Cards يقوم على أساس ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنشأة إلى أهداف ومشاريع تنفيذية ترتبط بمؤشرات ومعايير للأداء (KPI's) لكل الإدارات والأقسام. فتعرف كل إدارة دورها في تحقيق الأهداف التنفيذية والاستراتيجية وتتابع تقدمها من خلال مؤشرات الأداء والتي يتم تحديثها بصورة مستمرة لتعكس الواقع الفعلي لأداء الإدارات في أي وقت من الأوقات.

١٧-١ أهمية القيادة في نجاح إدارة الجودة الشاملة

لا يمكن أن يكتب النجاح لأي مشروع بدون دعم وتأييد ومساندة الإدارة العليا. ولذلك كانت القيادة من أهم المبادئ في جميع أنظمة الجودة العالمية، ف نظام الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ يشترط مشاركة والتزام الإدارة العليا في أنشطة وفعاليات مشروع الجودة، وكذلك الحال في أنظمة إدارة الجودة الأخرى مثل ٦ سيقماً وإعادة هندسة العمليات الإدارية وطاقات الأداء المتوازن وغيرها، حيث لا بد لنجاح هذه المبادرات من دعم والتزام ومشاركة القيادة فيها، وإدارة الجودة الشاملة كما سبق تعريفها هي منظومة شاملة يمكن أن تحوي جميع أنظمة الجودة السابق ذكرها وبالتالي فإن تبني الإدارة العليا (القيادة) ودعمها وتذليل العوائق أمام تطبيقها والمشاركة في التوعية بالجودة الشاملة ونشرها هو المفتاح الرئيسي لنجاح تطبيقها في المنشأة.

٨-١ مجلس الجودة:

عند البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقوم القيادة بتكوين مجلس للجودة أو لجنة عليا للتحارمه أعلى سلطة تنفيذية في المنشأة، ويتكون من مديري الإدارات الوسطى ومدير الجودة، حيث يجتمع مجلس الجودة بشكل دوري لمناقشة ومراجعة تنفيذ مشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتزويده بالموارد اللازمة وإزالة العقبات التي تعترض تنفيذ المشروع.

ويعتبر مجلس الجودة من أهم أدوات القيادة في نجاح إدارة الجودة الشاملة ومشاركة الإدارة الفاعلة فيه والالتزام به يزيد كثير من العقبات ويؤدي إلى انسجام وتوافق تنفيذ المشروع مع الموضوع لذلك، بالإضافة إلى أنه يؤثر إيجابياً في نشر ثقافة الجودة في المنشأة، ويرسل رسالة واضحة ومباشرة لجميع العاملين عن أهمية المشروع وضرورة المشاركة فيه وعدم مقاومته أو عرقلة تنفيذه.

١٩-١ المهام الرئيسية لمجلس الجودة

١- وضع واعتماد الخطة الرئيسية:

وضع واعتماد الخطة الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأنظمة الأخرى لتحسين جودة العمليات الإنتاجية أو الخدمية.

٢- نشر ثقافة الجودة وأهداف المشروع بين العاملين:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مشروع ضخم طويل الأمد يحتاج إلى العمل الجماعي ومشاركة كل العاملين، ويتطلب الكثير من التغييرات في نظم العمل وبيئته وطرق التفكير وأداء الأعمال، ولذلك من الأهمية بمكان أن تحرص الإدارة العليا بدايةً على نشر ثقافة الجودة داخل المنشأة وتدريب العاملين وتثقيفهم بأهمية الجودة للمنشأة والفوائد المترتبة على تطبيقها للعاملين والمساهمين والمنشأة والمجتمع ككل.

٣- تعيين مدراء للعمليات (Processes Owners):

العملية هي عبارة عن أنشطة محددة تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للعملاء. سواء كانوا عملاء داخليين مثل الأقسام والإدارات وفرق العمل والأفراد، أو عملاء خارجيين مثل الزبون والمستخدم النهائي للمنتج أو الخدمة المقدمة (End user). حيث يتم تعيين أحد أعضاء القيادة من الإدارة الوسطى في العادة مديراً لهذه العملية، وفائدة تعيين مدير للعملية هي أن الكثير من العمليات تقوم بها أكثر من إدارة وقسم، مثال ذلك عملية تسليم الرواتب الشهرية للموظفين، حيث يشترك في تنفيذ هذه العملية رؤساء الأقسام وإدارة شؤون الموظفين والإدارة المالية مثلاً، وعدم وجود مدير للعملية يؤدي إلى أن تضاعف مسؤولية تطوير وتحسين وحل مشاكل هذه العملية بين الإدارات والأقسام، لذلك يتم تعيين مدير العملية ليصون معيها بتحسين جودة العملية ومراجعتها دورياً وتطويرها عبر آليات محددة سيتم التطرق إليها في الوحدة السابعة.

٤- توفير التدريب اللازم لفرق تحسين جودة العمليات:

من مسؤوليات ومهام مجلس الجودة تدريب العاملين وتأهيلهم لاستخدام أدوات الجودة وطرق تحسين العمليات والعمل كفريق.

٥- متابعة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتذليل العقبات المواجهة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أنظمة وعمليات المنشأة يحتاج إلى توفير البنية المالية والبشرية والفنية اللازمة، كما يحتاج إلى متابعة دائمة لفرق العمل ولآليات التنفيذ وما يعترضه من عراقيل بيروقراطية أو مقاومة للتغيير من قِبل العاملين.

٢٠-١ عناصر التميز في القيادة

ينبغي للإدارة العليا أن تهتم بالعناصر الثمانية التالية للوصول إلى التميز في القيادة:

١ التخطيط: الدراسة الذاتية، الدراسة الخارجية، الدراسة المتكاملة

أ- وضع رؤية ورسالة للمنشأة لتوجيه جميع العاملين نحو فهم مشترك وموحد للقرض من أعمال المنشأة وأهدافها.

ب- تطوير ومتابعة وتحديث سياسات المنشأة واستراتيجياتها ونشرها لجميع العاملين.

ج- تنظيم هيكلية وإدارات المنشأة وتقسيم الأعمال لتحقيق سياسات واستراتيجيات المنشأة.

٢ الرقابة والرقابة

أ- التأكد من وضع معايير ومؤشرات الأداء وقياسها ومراجعتها وتطويرها بصفة دائمة.

ب- تعريف العاملين بمستوى أدائهم مقارنة بأهداف ومعايير الأداء وتحفيزهم للأداء الأفضل.

٣ العمليات

أ- بناء نظام متابعة وإدارة العمليات الإنتاجية والخدمية وتطبيقه وتطويره.

ب- التأكد من فعالية النظام الإداري ومن مراجعته وتطويره باستمرار.

ج- وضع أولويات عمليات التحسين والتطوير والتأكد من شمولية خطط عمليات التحسين المستمر لكامل أعمال المنشأة.

٤ العاملين: تصوير الناظرين، وضع الناظرين

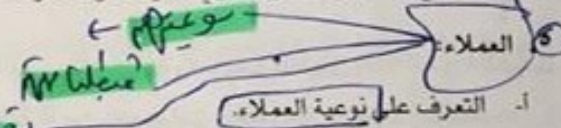
أ- تطوير سياسة التوظيف والعمل الجماعي والتدريب عليها ودعمها لتشجيع العاملين على الإبتكار وتحفيزهم على التميز وتقديم الأفضل.

ب- تشجيع ودعم التدريب والتعلم وتوفير بيئة التدريب المناسبة.

ج- تحفيز وتشجيع العاملين وفرق العمل وتقدير إنجازاتهم والثناء عليها ومكافأتهم.

د- مساعدة العاملين ودعمهم للوصول إلى تحقيق الأهداف.

- الاستجابة لمتطلبات العاملين العادلة والاستماع إلى شكاواهم والسعي إلى حلها.
- تشجيع وتحفيز العاملين على المشاركة والانخراط في فعاليات وأنشطة التحسين المستمر.



تصنيفات العملاء أو صنف العملاء
عبر المراكز

- أ- التعرف على نوعية العملاء.
- ب- التعرف على متطلبات وحاجات العملاء و توقعاتهم المستقبلية بصفة مستمرة.
- ج- العمل على تحقيق تطلعات العملاء وإرضائهم.

٦ الجودة:

- أ- المشاركة الشخصية في أنشطة تحسين الجودة بالمنشأة ونشر ثقافة الجودة ودعمها.
- ب- مراجعة وتحسين فعالية الأداء القيادي الشخصي بصفة مستمرة.

٧ البيئة الفكرية والثقافية: أصلاح الفكر، العمل والعزيمة والمجوس
المخاترة والرجح

- أ- بناء ومراجعة وتطوير قيم وأخلاقيات العمل الجماعي والتعاون وتحسين العمل.
- ب- تطبيق هذه القيم من خلال النشاطات والفعاليات المبرمجة والمشاركة فيها.
- ج- بناء بيئة حضارية فكرية داخل المنشأة تحث على التجديد والإبداع والتطبيق والمراجعة. بعيداً عن الرقابة الخارجية والضغط والخوف من تبعات الفشل.

٨ الاتصالات:

- أ- بناء منظومة التواصل والاتصال الأفقي والعمودي وتشجيع التعاون والتبادل المعرفي.
- ب- المساهمة بصفة شخصية في نشر رسالة ورؤية وأهداف المنشأة داخل وخارج المنشأة.
- ج- سهولة التواصل مع العاملين والإنصات لهم والسعي لإجاباتهم وتحقيق تطلعاتهم.

من خلال حوارات
الفيديو عبر الإنترنت
غير مبالغ فيها

١-٢ تهيئة

تضمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في بناء رسالة ورؤية وقيم وأهداف استراتيجية تعين المنشأة على التركيز على أغراضها الأساسية وتوحيد التوجهات الفكرية والأعمال التنفيذية لجميع العاملين بالمنشأة للوصول بها إلى الربحية والتميز. وتعتبر الرسالة والقيم هي البوصلة المرشدة إلى الرؤية المستقبلية بينما الأهداف الاستراتيجية تمثل خارطة الطريق الموصلة لهذه الرؤية ، وبدون البوصلة وخارطة الطريق تتهي المنشأة وتتسبب بها السبل وتبحر على غير هدى ولن تتمكن من الوصول إلى غايتها ورؤيتها ، ولذلك كان التخطيط الاستراتيجي مبدأ أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة.

٢-٢ التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو التخطيط المستقبلي طويل الأمد الذي يقوم بوضع الأهداف العام للمنشأة والوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف

٣-٢ صفات التخطيط الاستراتيجي

- 1- يتميز التخطيط الاستراتيجي بما يلي :
- 1- يغطي التخطيط الاستراتيجي فترة زمنية طويلة نسبياً
- 2- تتلقت منه جميع أنواع التخطيط الأخرى
- 3- يعمل أعلى أنواع التخطيط في المنشأة وتشرف عليه الإدارة العليا
- 4- يهتم بحشد الطاقات والموارد نحو تحقيق رؤية المنشأة المستقبلية.
- 5- يحتوي على الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية ويهتم بمراجعتها وتطويرها.
- 6- يرتكز على معلومات تفصيلية عن الوضع الراهن للمنشأة والفرص والتحديات الخارجية.

٤-٢ مراحل التخطيط الاستراتيجي

- 1- تجميع المعلومات وتحليلها ودراستها
- للتعرف على الوضع الراهن للمنشأة من خلال التعرف على نشاط القوة والضعف والتفهم التنظيم الداخلي والأداء لكل مجالات العمل داخل المنشأة ودراسة وتحليل عوامل النجاح
- مركز دراسات والبحوث
مركز دراسات والبحوث
مركز دراسات والبحوث

والفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالمنشأة ومن ثم تحديد الفجوة الاستراتيجية التي تحول بين المنشأة والوصول إلى التميز في أدائها وعلى أساس ذلك توضع الأهداف الاستراتيجية لردم هذه الفجوة.

١-٢ بناء الخطة الاستراتيجية

على ضوء نتائج دراسة وتقييم الوضع الراهن ووضع السوق والفرص والمخاطر يتم بناء الخطة الاستراتيجية والتي تشمل على:

- 1- الرسالة.
- 2- الرؤية.
- 3- الأهداف الاستراتيجية.

د- مؤشرات وعوامل النجاح الأساسية.

هـ- الموارد اللازمة.

٣-٢ إعداد الخطط الطارئة (Contingency plans)

ينبغي أن تحتوي الخطة الاستراتيجية على سيناريوهات محتملة للحالات الطارئة في المنشأة أو البيئة الخارجية وخطط بديلة للتعامل مع هذه الطوارئ المحتملة.

٤-٢ هيكلية المنشأة وتنظيم الأعمال

تحتوي الخطة الاستراتيجية على وصف لهيكلية المنشأة التي تساعد على تحقيق الخطة بما في ذلك وصف لتنظيم أعمال المنشأة بما يتواءم مع متطلبات تحقيق الخطة الاستراتيجية.

٥-٢ رسالة المنشأة (Mission)

تتطلب إدارة الجودة الشاملة أن تضع المنشأة رسالة موثقة ومعلنة للجميع تبين الغرض الأساسي من أنشطة المنشأة ، والتزاماتها الدائمة نحو موظفيها وعملائها والمجتمع ، والتزامها بالجودة في منتجاتها أو خدماتها. وقد تجد أن بعض المنشآت تسميها مهمة المنشأة بدلاً من رسالة المنشأة.

٧-٢ قيم المنشأة (Values) ← مبادئ الإدارة الفكرية وتختلف مع العادات والتقاليد

هي المبادئ الأخلاقية والفكرية التي تؤكد عليها المنشأة في جميع ممارساتها وعملياتها وتعاملات أفرادها داخل وخارج المنشأة والتي تعزز الفزائمات المنشأة نحو تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية. ومن أمثلة القيم: الشفافية - والنزاهة - والتعاون - والعمل كفريق - والتواضع - والصدق.

٨-٢ نشر رسالة ورؤية وقيم المنشأة

ينبغي أن لا تنسى رسالة ورؤية وقيم المنشأة حبيسة الملفات بل يجب نشرها وإعلانها داخل المنشأة وتدريب العاملين عليها والتأكد من فهمهم واستيعابهم لها ، والعمل على كسب تأييدهم واقتناعهم والتزامهم بها ، وإقامة الورش و الندوات و الدورات التدريبية لتوضيح كيفية تطبيق الرسالة والرؤية والقيم في عمليات وأنشطة المنشأة ومهام الأفراد وهرق العمل .

ومما لا شك فيه أن التزام وتطبيق القيادة لهذه الرسالة والرؤية والقيم أولاً والوفاء بمتطلباتها هو أكبر عامل يدفع للالتزام وتطبيق العاملين لها .

٩-٢ أهمية الرسالة والرؤية والقيم

تكمن أهمية الرسالة والرؤية والقيم بالنسبة إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة في الآتي :-

١- بناء فهم مشترك بين العاملين والمساهمين والعملاء بغرض المنشأة الأساسي والذي يمكن أن يتطور ويزداد ولكن لا يمكن الحيد عنه مستقبلاً فمن أجله أسست المنشأة والإكسكانت منشأة جديدة مختلفة تعاماً عن المنشأة القديمة.

٢- وضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية والأنشطة والمشاريع بالارتكاز على الرسالة والرؤية

٣- تعميق الالتزام الفكري والأخلاقي لدى جميع العاملين برسالة وقيم المنشأة المعلنة نحو مساهمتها وموظفيها وعمالها والمجتمع.

٤- تحفيز العاملين لتحقيق رؤية المنشأة الطموحة وتوحيد رؤاهم وتوجهاتهم نحوها.

لذلك تكمن أهمية الرؤية والقيم في المنشأة

٦-٢ رؤية المنشأة (Vision) ← رؤية + أهداف + خطط

هي ما يتطلع أصحاب المنشأة - من مساهمين وشركاء وإدارة عليا وموظفين - إلى أن ينفذ عليه المنشأة في المستقبل في ضوء الالتزام برسالتها. وينبغي أن تكون الرؤية محفزة ، طموحة وذات تأثير ولكن في نفس الوقت واقعية يمكن الوصول إليها .

أمثلة : فيما يلي أمثلة لرسائل ورؤى مجموعة من المنشآت السعودية ونلاحظ هنا أن بعض المنشآت الرسالة والرؤية في عبارة واحدة لا تزيد عن بضعة أسطر توضح غرض المنشأة ورؤيتها المستقبلية معاً

١- الشركة السعودية العالمية للبتروكيماويات "سبكيم"

الرسالة: تقديم منتجات بتروكيماوية منافسة ذات جودة عالية من خلال إنشاء مرافق صناعية متطورة تراعي السلامة والمحافظة على البيئة لإرضاء عملائنا ، وتحفيز موظفينا ، وتحقيق تطلعات مساهمينا .
الرؤية: أن تكون شركة بتروكيماويات مسؤولة ومبدعة ومتميزة عالمياً مع الاستفادة من تكامل الاستثمارات والشراكات الاستراتيجية.

٢- رسالة شركة الكهرباء السعودية : تلتزم الشركة السعودية للكهرباء بتزويد مشتركيها بخدمة كهربائية مأمونة ذات موثوقية عالية مع الاهتمام بموظفيها وتحقيق تطلعات المساهمين من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

٣- رسالة الخطوط السعودية: أن تكون نافلاً جويّاً عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق الكفاءة، حريصاً على رعاية موظفيه.

٤- رسالة مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهبة والإبداع : دعم بناء وتطوير بيئة موهبة الإبداع بمفهومه الشامل في المملكة لكي يتمكن الموهوبون وبمقدراتهم المختلفة من استغلال وتسخير مواهبهم لخدمة الوطن.

تعكس رؤية رئيس المنشأة أو الإدارة العليا فقط، كما يجب أن تكون بعد دراسة وتحليل مستفيضة لواقع المنشأة الداخلي والخارجي وإمكانياتها ودراسة البيئة المحيطة وعوامل السوق والتحديات.

١٣-٢ فوائد التخطيط الاستراتيجي

- ١- يساهم في توحيد توجهات القيادة والعاملين نحو تحقيق الأهداف المعلنة والواضحة التي تؤدي إلى الوصول إلى تطلعات المنشأة والمساهمين. **هيكلاً مماثل - معناه**
- ٢- يعمل على تجنب المنشأة عوامل الخطر والاستعداد لها وتطويع الفرص والاستفادة منها.
- ٣- يساعد على تقوية البناء الداخلي للمنشأة بتعزيز عوامل القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- ٤- يشجع الإدارة العليا والعاملين على الابتكار والإبداع وإيجاد الوسائل لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ٥- يساعد على التنبؤ بالتغيرات والظروف المستقبلية والاستعداد المسبق بالخطة البديلة.

١٤-٢ الخطط التنفيذية للأجل القصير وعادة لسنة ونضعها الخطط المالية والتشغيلية والتشغيلية

أما الخطة التنفيذية فهي تخطيط قصير الأجل وعادة ما يكون سنوياً تضع فيه المنشأة الأهداف التنفيذية والخطط التشغيلية والمالية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

١٥-٢ التحليل الاستراتيجي (تحليل سوات) SWOT

يستخدم تحليل سوات (SWOT Analysis) في التخطيط الاستراتيجي لتحديد عوامل القوة والضعف والفرص والمخاطر والوقوف على الوضع الراهن للمنشأة وذلك عبر تحليل:

١- دراسة وتحليل القدرات الداخلية للمنشأة والتي تتمثل في

- أ- نقاط القوة (Strengths) وهي الميزات والقدرات التي تتميز بها المنشأة وتساهم في تعزيز موقعها التنافسي في السوق.
- ب- نقاط الضعف (Weaknesses) وهي جوانب الخلل والقصور والضعف في بناء المنشأة التنظيمي ومواردها وقدراتها على المنافسة.

١٠-٢ الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية هي النتائج النهائية التي تسعى المنشأة إلى الوصول إليها لتحقيق

المستقبلية

والخطة الاستراتيجية يجب أن تتضمن - بالإضافة إلى الرسالة والرؤية والقيم - على الأهداف الاستراتيجية الموصلة لرؤية المنشأة وغاياتها المستقبلية وعلى علامات الطريق أو ما يسمى بمؤشرات الأساسية للمنشأة كما يحتاج ريان السفينة - بالإضافة إلى البوصلة وتحديد الوجهة المستهدفة - خارطة للطريق تتضمن طرق السير ومحطات الوصول الفرعية للتزود بالوقود والتموين وأماكن لم مثل الشعب المرجانية وغيرها.

١١-٢ مؤشرات وعوامل النجاح الأساسية (Key Success Factors) أو علامات الطريق الأساسية

بعد تحديد رسالة ورؤية وقيم المنشأة والأهداف الاستراتيجية يتم تحديد عوامل ومؤشرات أو ما يمكن أن تطلق عليه علامات الطريق الأساسية (Milestones) التي تدل على أن الأهداف والمشاريع والمهام تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومن ثم رؤية للمستقبلية.

ويمكن لمؤشرات النجاح أن تحتوي مثلاً على ما يلي:

- ١- الأداء المالي المتوقع خلال فترات محددة
- ٢- حصة المنشأة المتوقعة من السوق خلال فترات زمنية محددة
- ٣- نسبة رضا العملاء المتوقعة خلال فترات محددة
- ٤- نسبة رضا الموظفين والمساهمين والمجتمع المتوقعة خلال فترات محددة
- ٥- عدد البلدان المصدر إليها خلال فترات زمنية محددة
- ٦- عدد الفروع والمراكز ونقاط البيع خلال فترات زمنية محددة

١٢-٢ المشاركون في بناء الخطة الاستراتيجية

إن عناصر الخطة الاستراتيجية من رسالة ورؤية وقيم وأهداف استراتيجية لكي تكون واقعية، يجب أن تعكس حاجة وتوقعات جميع المعنيين بالمنشأة من مساهمين وموظفين

ملخص الوحدة

- ١- التخطيط الإستراتيجي هو التخطيط المستقبلي طويل الأمد الذي يقوم بوضع الأهداف العامة للمنشأة والوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف.
- ٢- يتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه يغطي فترة زمنية طويلة نسبياً ، وتتطلب منه جميع أنواع التخطيط الأخرى ، ويمثل أعلى أنواع التخطيط في المنشأة وتشرف عليه الإدارة العليا للمنشأة ، ويحتوي على الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية ويهتم بمراجعتها وتطويرها.
- ٣- مراحل التخطيط الاستراتيجي : تجميع المعلومات وتحليلها ودراستها ، بناء الرسالة والرؤية والقيم والأهداف الاستراتيجية ومؤشرات وعوامل النجاح والموارد اللازمة ، إعداد الخطط المطبقة ، هيكلية المنشأة لتتاسب الخطة الاستراتيجية.
- ٤- رسالة المنشأة تبين الغرض الأساسي من أنشطة المنشأة ، والتزاماتها الدائمة نحو موظفيها وعملائها والمجتمع ، والتزامها بالجودة في منتجاتها أو خدماتها.
- ٥- رؤية المنشأة هي ما يتطلع أصحاب المصلحة من مساهمين وشركاء وإدارة عليا وموظفين أن تكون عليه المنشأة في المستقبل في ضوء الالتزام برسالتها.
- ٦- قيم المنشأة هي المبادئ الأخلاقية والفكرية التي تؤكد عليها المنشأة في جميع ممارساتها وعملياتها وتعاملات أفرادها داخل وخارج المنشأة.
- ٧- إن بناء الخطة الاستراتيجية يجب أن يعكس حاجة وتوقعات جميع المعنيين بالمنشأة من مساهمين وشركاء وموظفين الحالية والمستقبلية.
- ٨- تسعى إدارة الجودة الشاملة على نشر رسالة ورؤية وقيم المنشأة داخل المنشأة وتدريب العاملين عليها والتأكد من فهمهم واستيعابهم لها ، وكسب تأييدهم والتزامهم بها.
- ٩- الأهداف الاستراتيجية هي النتائج النهائية التي تعمل المنشأة للوصول إليها لتحقيق رؤيتها المستقبلية.
- ١٠- مؤشرات وعوامل هي العلامات الأساسية التي تدل على أن المنشأة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومن ثم رؤية المنشأة المستقبلية.
- ١١- الخطة التنفيذية هي تخطيط قصير الأجل وعادة ما يكون سنوياً تضع فيه المنشأة الأهداف التنفيذية والخطة التشغيلية والمالية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.
- ١٢- يستخدم تحليل سوات في التخطيط الاستراتيجي لتحديد عوامل القوة والضعف والفرص والمخاطر والوقوف على الوضع الراهن للمنشأة.

٢- دراسة وتحليل العوامل الخارجية المحيطة والتي تتمثل في الآتي:

- أ. التعرف على الفرص المتاحة (Opportunities) وهي عوامل خارجية حالية أو مستترة في المجتمع المحيط بالمنشأة والسوق الداخلي والخارجي يساهم استقلالها والاستفادة من في تحقيق أهداف المنشأة.
 - ب. التعرف على الأخطار والتهديدات (Threats) وهي عوامل خارجية محيطة بالمنشأة أو مستقبلية قد تؤدي إلى تعثر أو فشل المنشأة في تحقيق أهدافها وقد تكون هذه الأثر من المجتمع أو التنظيمات الرسمية أو المنافسين أو التقنية الحديثة أو غير ذلك .
- وسيتم شرح طريقة استخدام تحليل سوات عند دراسة أدوات الجودة في الوحدة الثامنة.

١-٣ تهيئة:

إن إرضاء العميل هو العمود الفقري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وكل أنظمة الجودة الأخرى لا وجود للمنشأة، إنتاجية كانت أو خدمية، بدون العملاء، فهم الذين يبدونهم بعد الله أن تريح المنشأة تخسر أو حتى تنتهي وتضطر للإفلاس.
وقد ذكرنا في تعريف الجودة بأنها ملاممة المنتج أو الخدمة المقدمة لغرض العميل ونحو احتياجاته وتوقعاته المحددة أو الضمنية. ولذلك تتنافس المنشآت المتميزة في إدارة الجودة الشاملة لإرضاء العميل واستقطابه وتلبية متطلباته بل وتجاوز توقعاته وأصبح العميل هو محور الارتكاز عند تنفيذ جميع عملياتها، واشتهرت وشاعت شعارات مميزة لهذا التوجه منها (العميل أولاً) أو (الاسم صوت العميل) أو (العميل دوماً على حق). أما المنشآت - سواء كانت حكومية أو خاصة - التي تقدم خدماتها بمعزل عن العميل، ولا تأخذ بعين الاعتبار تلمس متطلباته وحاجاته، والعمل تحقيقها، فهي أبعد ما يكون عن الجودة، وتكون مخرجاتها للعملاء - في العادة - ذات جودة مهما بذلت من جهود أو تكاليف.

إشراك العميل الفاعل وغيره

٢-٣ أصناف العملاء

١ العملاء الخارجيون (External Customers): وهم المشتركون أو المستفيدون من منتجات أو خدمات المنشأة، وقد يكونون مستعملين نهائين لهذه المنتجات أو الخدمات (End users)، أو موزعين، جملة أو تجزئة.

٢ العملاء الداخليون (Internal Customers): وهم الموظفون والأقسام والإدارات داخل المنشأة عملها داخل المنشأة، بعضهم البعض، تؤثر جودة مخرجات عمل كل منهم على الآخر، فكل موظف عملها داخل المنشأة موظف آخر يستفيد من جودة عمله ويتأثر عمله بمخرجات عمل الموظف المزود له، كما أن مخرجاته أو خدمية عملاء داخليين يستفيدون من مخرجاتها، وتؤثر جودة أعمالهم مخرجات هذه العملية وهكذا.

٣ العيون بأعمال ونجاحات المنشأة مثل مالكي الأسهم والشركاء والمجتمع الذي توجد فيه

العميل هو...
إدارة أو قسم لها عملاء من الأقسام أو الإدارات الأخرى يستفيدون من مخرجاتها، كما أن مخرجاته أو خدمية عملاء داخليين يستفيدون من مخرجاتها وتؤثر جودة أعمالهم مخرجات هذه العملية وهكذا.

ويجب أن تعمل المنشأة على إرضاء كل هؤلاء الأصناف وإسعادهم والمحافظة عليهم، وأن تبني جميع سياساتها وأهدافها وعملياتها على الموازنة لإرضاء جميع أصناف العملاء، وعدم تغليب إرضاء صنف منهم على حساب الآخر، فلو اهتمت برضا العميل الخارجي فقط ولم تلتزم بالآلام للموظفين أو مالكي الأسهم أو المجتمع فلن تنجح وسيفضي بها الأمر إلى الخسارة والإفلاس، ولو اهتمت المنشأة بالشركاء وملاك الأسهم وتعظيم الربحية فقط على حساب رضا العملاء والموظفين والمجتمع، كانت خسارتها في النهاية حتمية.

٣-٣ التعرف على متطلبات ورغبات العملاء

لإرضاء العميل والوفاء باحتياجاته لا بد من التعرف عليها مسبقاً، وهناك طرق وأساليب متعددة لتحديد احتياجات ومتطلبات العملاء منها:

معرفة السوق واولاً ثم بحث السوق

١- بحوث السوق ذلك من خلال الدراسات والتقارير والمؤتمرات والمعارض وغيرها، حيث يمكن معرفة اتجاهات السوق وتحليله وتفضيلاته للعملاء والفرص والتحديات في الصناعة أو الخدمة المحددة وغير ذلك.

معرفة الأشخاص الذين يبيعون منتجاتهم

٢- الاستبيانات المعدة بغاية والموزعة على الشرائح المستهدفة من العملاء لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم في منتج جديد أو للحصول على تغذية راجعة عن منتجات حالية.

٣- الاتصالات المباشرة مع العملاء عبر الإشارات المقابلات الشخصية

٤- الاتصالات غير المباشرة عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني أو الفاكس

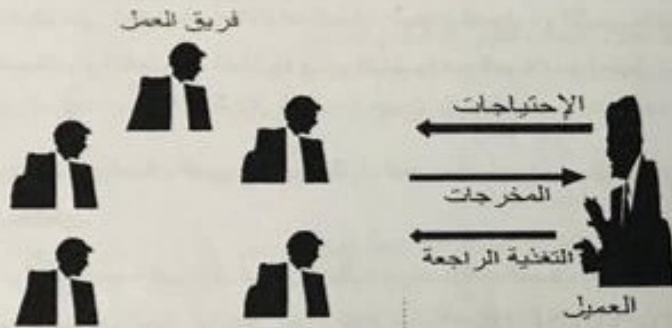
٥- تحليل شكاوى العملاء لتحديد احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

٤-٣ العلاقة مع العملاء

تؤكد الأبحاث والدراسات أن إحبة الشركات من عملائها الحاليين الذين يعاودون الشراء أكثر من ربحيتها من خلال استقطاب عملاء محتملين جدد، كما أن العميل الحالي إذا كان ساعداً على الشركة وغير راضٍ عن المنتجات أو الخدمات المقدمة له، فإنه يسبب نفور عشرة عملاء محتملين على الأقل، لذلك تعمل المنشآت المتميزة على تنظيم وتقوية العلاقة مع العملاء وإيجاد قنوات اتصال واضحة وفاعلة معهم من أجل المحافظة عليهم.

٣-١ دور العميل في التحسين المستمر للعمليات

ذكرنا أن الاستماع إلى صوت العميل وتلمس احتياجاته وتحقيق متطلباته وجعله محور الارتكاز عند تصميم المنتجات والخدمات والعمليات وتقديمها للعملاء الداخليين أو الخارجيين هو من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن ذلك مساهمته الفاعلة في فرق تحسين العمليات كعضو في الفريق أو كمزود بالمعلومات والمتطلبات والتغذية الراجعة، ويوضح الشكل (٤-١) مساهمة العميل في تحسين العمليات عبر فرق التحسين المستمر.



الشكل ٤-١: دور العميل في التحسين المستمر للعمليات

إن التواصل الفعال مع العملاء يشكل أداة رئيسية للمنشأة لتطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين جودتها باستمرار، وتقديم منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة تناسب تطلعات العملاء، إذ أن الاستحواذ على العملاء وكسب رضاهم هو ميدان المنافسة والصراع بين المنشآت ذات الرؤية الاستراتيجية، أما غيرها من التي تبحث عن الربح السريع فلا يطول بها الوقت حتى تغادر الساحة تاركة المجال للأقوى والأصلح، والعميل هو الحكم وهو صاحب الصوت الأعلى، لهذا كان شعار المنشآت في ظل إدارة الجودة الشاملة "الاستماع إلى صوت العميل".

وتتمثل مراكز خدمة العملاء القناة الأساسية التي يتم من خلالها تواصل المنشأة مع عملائها المنشآت المطبقة لإدارة الجودة الشاملة بتدريب موظفي مراكز خدمة العملاء على أساليب وطرق التعامل مع العملاء وكسب رضاهم، كما تفوضهم بعض الصلاحيات المحددة لتنفيذ طلب العميل وحلهم مباشرة وبدون الرجوع إلى مستويات أعلى لحلها.

ومن مهام مراكز خدمة العملاء:

- ١- استقبال طلبات وتساؤلات العملاء والإجابة عليها.
- ٢- استقبال شكاوى العملاء ومتابعة حلها وإشعار العملاء بذلك.
- ٣- التواصل مع العملاء في المناسبات والأحداث الهامة.
- ٤- التعرف على آراء وانطباعات العملاء عن المنتجات والخدمات الحالية أو المستقبلية للمنشأة.
- ٥- جمع المعلومات عن مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم.

٣-٢ نظام إدارة شكاوى العملاء

إن وضع نظام دقيق وموثق لإدارة شكاوى العملاء وحلها يساهم بشكل كبير في كسب وعدم فقدتهم، وهذا النظام يجب أن يكون محل اهتمام الإدارة العليا ومتابعتها المستمرة.

عناصر نظام إدارة شكاوى العملاء الرئيسية:

- ١- تعريف جميع العملاء بكيفية الاتصال بالمنشأة وأرقام مراكز خدمة العملاء.
- ٢- تدريب موظفي خدمة العملاء على استقبال شكاوى العملاء والتعامل معها ومتابعتها وبعض الصلاحيات لحلها مباشرة.
- ٣- توضيح مصفوفة الصلاحيات لموظفي خدمة العملاء حتى يمكنهم التوجه للمعنيين لحل مشاكل العملاء.
- ٤- تسجيل شكاوى العملاء والإجراءات المتخذة حيالها وتحديثها باستمرار.
- ٥- تحليل شكاوى العملاء وطرق الاستفادة منها ونشر تقارير دورية بها للإدارات والأقسام.

٢- وجود وصف وظيفي مفصل عن طبيعة كل وظيفة والمسؤوليات والصلاحيات ومعايير الأداء الفعال والمهارات اللازمة لأداء العمل.

٣- الشفافية والوضوح وإعطاء معلومات كاملة للمتقدمين للتوظيف عن طبيعة الوظائف والأجور والبدلات والأداء المتوقع وطريقة التقييم وخلافه، وينبغي أن تكون هذه المعلومات موثقة وموزعة على المتقدمين قبل توقيع العقد.

٤- تدريب المدراء والمشرفين على أساليب المقابلة الشخصية وطرق الاختيار والتقييم.

٥- الحرص على الأيدي العاملة الوطنية، واستيفاء الشروط والمتطلبات الوطنية للتوظيف، حيث أن الاستثمار في القوى العاملة الوطنية وتدريبها وتأهيلها يمثل استثماراً وطنياً يحقق الفائدة والرخاء للمنشأة بشكل خاص وللوطن ككل، هذا عدا الفوائد الأمنية والاجتماعية الأخرى التي تعود أيضاً على المنشأة بحكم أنها تتأثر سلباً أو إيجاباً بمدى رخاء وأمن الوطن والمواطن.

٦- اعتماد نظام للإحلال الوظيفي عند شعور وظيفة ما، خاصة الوظائف الإشرافية والقيادية فينظر بداية إلى عرض الوظيفة داخلياً لتوظيف من تتطابق عليه شروط ومواصفات الوظيفة (التعيين من الداخل) قبل عرضها خارج المنشأة.

٤-٤ نظام التدريب والتطوير

إن التغييرات التقنية المتسارعة في طرق الإنتاج والمهارات المطلوبة لأداء الأعمال تستلزم من المنشآت الناجحة أن تواكبها لتبقى في حلبة المنافسة في سوق العمل، ولذا كان تدريب وتطوير العاملين عاملاً مهماً في الخطة الإستراتيجية للمنشأة ويجب أن تخصص الموارد اللازمة لإنجاحه. وتؤكد الدراسات والأبحاث أن المنشآت المتميزة في إدارة الجودة الشاملة هي أكثر المنشآت اهتماماً بالتدريب والاستثمار في تطوير القوى العاملة. ويمكن تقسيم تدريب وتطوير العاملين إلى:

١- تدريب الموظفين الجدد.

٢- التدريب على رأس العمل.

١-٤ تعهيد

إن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وتسهيل مبادئها وأدواتها وشعورهم بالولاء والانتماء للمنشأة من الأركان الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث تتطلب مشاريع التحسين المستندة للجودة تشكيل فرق عمل متعددة من جميع أقسام وإدارات المنشأة، تتميز باللامركزية والاتصال الأفقية بين الأقسام والإدارات المختلفة. لذا كان من الضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وحسن اختيار ابتداء وتدريبها وتنظيم العمل وتمكين العاملين وتحفيزهم وتقديرهم.

٢-٤ نظم إدارة الموارد البشرية

تؤكد نماذج التميز العالمية القائمة على إدارة الجودة الشاملة على أهمية وجود خطة استراتيجية للاهتمام بالموارد البشرية تساهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية للمنشأة. وتحتوي إدارة الموارد البشرية على عدد من الأنظمة الموثقة التي يساهم تطبيقها بفعالية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتبني العاملين لها ومشاركاتهم الفاعلة في تحسين جودة العمليات بالمنشأة، ومن أهم هذه الأنظمة:-

١- نظام الاختيار والتوظيف.

٢- نظام التدريب والتطوير.

٣- نظام تقييم الأداء.

٤- نظام المكافآت والحوافز.

٥- نظام الاتصالات الداخلية.

٣-٤ نظام الاختيار والتوظيف

إن القوى العاملة المؤهلة هي أهم الموارد والاستثمارات في أي منشأة، وإدارة الجودة الشاملة كمنهجية فكرية ومنهجية تطبيقية تحتاج إلى الكفاءات المتميزة والمؤهلة لفهمها وتطبيقها ولذلك ينبغي أن تهتم المنشآت بالعناصر التالية عند اختيار وتوظيف القوى العاملة:

١- الحرص على العدل في الاختيار باستخدام معايير الوصف الوظيفي ومعايير تقييم الأداء.

٥-٤ نظام تقويم الأداء

يحتل وجود نظام عادل وفعال لتقويم الأداء أهمية كبرى في إيجاد بيئة إيجابية وصحية لإدارة الجودة الشاملة، ولتحفيز العاملين نحو المشاركة في فرق العمل وفي تطوير أدائهم بصورة دائمة.

وينبغي أن يحتوي نظام تقويم الأداء على العناصر التالية:

- ١- أن يركز على وصف وظيفي موثق وتفصيلي، يحتوي على متطلبات أداء الوظيفة والعمليات التي يقوم بها الموظف والصفات والمهارات التي يلزم توفرها لدى الموظف لأداء الوظيفة.
- ٢- أن يبلغ الموظف مسبقاً من قبل رئيسه المباشر بأهداف الأداء وخطط العمل ومؤشرات الأداء الأساسية الدورية - يومية أو أسبوعية أو شهرية - المطلوبة منه والتي على أساسها يتم تقويمه.

٣- أن يحتوي التقويم الرسمي على معايير الأداء الفعال وما تحصله الموظف بالنسبة لهذه المعايير ونقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين في أدائه.

٤- أن يضمن في معايير التقويم مشاركة الموظف وأداءه في فرق تحسين جودة العمليات.

٥- أن يطلع الموظف على تقويمه، ويوافق عليه ويناقش مع رئيسه المباشر سبل تطوير الأداء.

٦- أن تكون هناك إجراءات موثقة ومعلنة للعاملين في حالة الاعتراض على التقويم ومطلب مراجعته.

٧- أن يربط نظام تقويم الأداء بنظام للمكافآت والحوافز والتقدير.

٦-٤ نظام المكافآت والحوافز والتقدير

إن وجود نظام للمكافآت والحوافز في المنشأة يؤدي إلى تحفيز العاملين وتقوية ولائهم ومشاركتهم في أنشطة إدارة الجودة الشاملة والمساهمة الفاعلة في تطور وازدهار المنشأة وتحسين أدائها، ولذلك ينبغي مراعاة النقاط التالية:

- تأسيس نظام عادل وموثق للحوافز والمكافآت حيث يشعر المتفوقون في أداء أعمالهم من الموظفين وفرق العمل بأن الإدارة العليا تقدر ذلك لهم وتكافئهم عليه فلا يتساوى المجد والمهمول ولكن

٣- التدريب خارج مكان العمل

٤- توفير مصادر التعلم والتعليم الإلكتروني

ويتلخص نظام تدريب وتطوير العاملين في الخطوات التالية:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تنقسم إلى:

أ. احتياجات خاصة بالمنشأة الحالية ومستقبلية.

ب. احتياجات خاصة بالوظيفة من المهارات والمعارف اللازمة لأدائها

ج. احتياجات خاصة بالموظف، من تزويده بما ينقصه من المهارات والمعارف اللازمة لعمله المنكف به.

٢- وضع خطة التدريب وصياغة أهدافه وتحديد البرامج التدريبية اللازمة وإعدادها وتحديد اللازمة لها والمدرسين مكان التدريب وأسماء المتدربين من الموظفين وطريقة التدريب وخلا

٣- تنفيذ خطة التدريب ومتابعتها.

٤- تقويم عملية التدريب وفعاليتها، وتشمل ما يلي:

أ- تقويم جميع الأنشطة السابقة للتدريب مثل طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية والتدريبية.

ب- تقويم طريقة تنفيذ الخطة التدريبية ومتابعتها.

ج- تقويم المتدربين للبرنامج التدريبي ومدرب البرنامج.

د- تقويم أثر التدريب بعد عودة الموظف إلى عمله.

الصحيح ٤/٤

هنا
تخدم
كمدخل

٤- م / محمد من الإدارة المالية

٥- أ / سالم أحد الموظفين بفرع الطائف

نجد في هذا المثال أن أعضاء الفريق يمثلون الإدارات المعنية بصرف رواتب موظفو فرع الطائف بالإضافة إلى أ / سالم عضو الفريق كتمثيل للعملاء المستفيدين من تحسين هذه العملية وهم موظفي فرع الطائف ومن المهم جداً تدريب الفريق على مهارات العمل كفريق وطرق استخدام أدوات الجودة لتحليل العملية والتعرف على مشاكلها وإزالة الهدر وتبسيطها. ويستغرق عمل فريق التحسين في المعدل عدة أشهر يجتمع خلالها الأعضاء دورياً في البداية يومياً أو كل عدة أيام لمدة شهر تقريباً ثم أسبوعياً لحين انتهاء أعمال الفريق.

ومع التقدم التقني في الوقت الحاضر، فليس بالضرورة أن يلتقي أعضاء الفريق وجهاً لوجه في كل اجتماع، إذ تعدد وسائل الاتصالات وطرق الاجتماعات مثل الاجتماعات المرئية المباشرة عبر الفيديو أو الإنترنت والمكالمات الهاتفية الجماعية واستخدام البريد الإلكتروني والمنشآت الخاصة بأعمال فرق التحسين وغيرها.

وخلاصة القول في هذه الوحدة هو أن توفير البيئة النفسية الإيجابية داخل المنشأة والموارد الضرورية اللازمة لرفاهية وأمن وسلامة الموظفين وشعورهم بالعدل والإنصاف فيما يتعلق بشؤونهم الوظيفية والمالية من أهم العوامل التي تساهم في مشاركة الموظفين الفاعلة والطوعية في فرق تحسين العمليات ودعمهم وتبنيهم لجهود الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٤- ١ فرق التحسين المستمر للعمليات

١- مجلس الجودة : أو اللجنة العليا للجودة وهو أعلى مجلس مسؤول عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في المنشأة ومهمته وضع خطط التطبيق واعتمادها وتوفير الموارد اللازمة ومتابعة التنفيذ وتقارير فرق التحسين المستمر وإزالة العقبات التي تواجه مشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن ضمنها نظام التحسين المستمر للعمليات ويتكون هذا الفريق من رئيس المنشأة ومدراء الإدارات التابعة له مباشرة بالإضافة إلى مدير الجودة. ويجتمع هذا الفريق دورياً كل شهر في بداية المشروع ثم كل أربعة إلى ستة أشهر بعد استقرار المشروع ونضوجه.

٢- فريق منسقي الجودة: ويتكون من مدير الجودة في المنشأة وعضو واحد على الأقل من كل قسم أو إدارة، ومهمة هذا الفريق متابعة أنشطة الجودة وتسهيل أعمال فرق التحسين المستمر ونشر ثقافة الجودة داخل الأقسام ومساعدتها في تنفيذ متطلبات الجودة. ويجتمع هذا الفريق دورياً كل أسبوع في بداية المشروع ثم كل أسبوعين أو كل شهر بعد ذلك.

٣- فرق التحسين المستمر للعمليات: وتمثل العمود الفقري لنظام التحسين المستمر للعمليات ويتكون من فريق من قائد للفريق و (٢) إلى (٦) أعضاء من أقسام مختلفة معظمهم من الأقسام التي تمارس تنفيذ العملية المراد تحسينها. ويفضل أن يكون أحد العملاء المستفيدين من مخرجات العملية ممثلاً في أعضاء الفريق.

مثال على فريق للتحسين المستمر وأدوار أعضائه:

أراد مجلس الجودة في شركة (التعاون) تحسين عملية تسليم الرواتب الشهرية لموظفي فرع مدينة الطائف بعد أن كثرت الشكاوى من تأخر تسليم الرواتب في هذا الفرع وتذمر الموظفين من الطرقة للثبته في عملية الصرف، فشكّل فريقاً للتحسين مكوناً من:

١- المهندس خالد قائداً للفريق بصفته متمرساً في قيادة فرق التحسين المستمر.

٢- أ / فهد مدير فرع الطائف

٣- أ / حسن من إدارة شؤون الموظفين