

الفصل الثالث

أدوات إدارة الجودة الشاملة

(أدوات ضبط وتحسين الجودة)

سوف نتعرف في هذه المحاضرة على ما يلي :

أولاً : الطرق والأدوات النوعية :

١ . المراقبة الذاتية

٢ . العصف الذهني

٣ . ورقة جمع المعلومات

ثانياً : الطرق والأدوات الإحصائية :

١ . تحليل أو مخطط باريتو

٢ . أسلوب عظمة السمكة أو تحليل السبب والأثر

٣ . خرائط المراقبة

٤ . مخطط التبعر

ثالثاً : طرق وأدوات تحسين الجودة الشاملة :

باستخدام المنهج الياباني (kaizen) ومن أهم أساليبه :

١ . حلقات الجودة

٢ . عجلة ديمنغ

٣ . التوجه نحو إرضاء الزبائن

٤ . تحسين الإنتاجية

٥ . تطوير المنتجات الجديدة

أدوات إدارة الجودة الشاملة

تتطلب إدارة الجودة الشاملة الفعالة طرق لقياسها ، حيث يوجد العديد من الطرق والتي يمكن تقسيمها بصفة عامة إلى ثلاثة أقسام وهي :

القسم الأول : يشمل الطرق والأدوات النوعية لمراقبة الجودة وهي وسائل غير إحصائية من بينها نجد المراقبة الذاتية، العصف الذهني ، ورقة جمع المعلومات .

القسم الثاني : يشمل على الطرق والأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة وتتمثل في الرسومات البيانية، أشكال السبب والأثر ، خرائط المراقبة والتحكم ، ومخططات التبعر.

القسم الثالث : يشمل على الطرق والأدوات لتحسين الجودة وهي تكمن في : حلقات الجودة ، عجلة ديمينغ، التوجه نحو إرضاء الزبائن الخ.

أولاً: الطرق والأدوات النوعية لمراقبة الجودة :

يقصد بالطرق والأدوات النوعية لمراقبة الجودة تلك الوسائل الغير إحصائية التي تمتلكها المؤسسة بغية محاولة التحكم في مستويات الجودة عبر كامل أقسامها ، ومن بين أهم هذه الطرق والأدوات نجد : المراقبة الذاتية ، العصف الذهني ورقة جمع المعلومات .

١ المراقبة الذاتية :

إن مسؤولية الجودة مسؤولية جماعية فمن الضروري إشعار كل فرد بالدور الذي يلعبه ، إذ تندرج المراقبة الذاتية ضمن هذا السياق، حيث يكلف كل عامل في المؤسسة بأخذ احتياطاته قبل الشروع في أي عملية – أي الوقاية – ثم مراقبة مدى مطابقتها أدائه لحاجات زبائنه – التقييم.

وعلى هذا الأساس يصبح لديه مسؤولية رفض كل منتج معيب وإلقاء المسؤولية على الشخص الذي يأتي قبله في حلقة الإنتاج وتفيد هذه الطريقة كثيراً في التقليل من تكاليف الإصلاح وإعادة العمل.

كما تجدر الإشارة إلى أن المراقبة الذاتية لا تهدف إلى معاقبة المتسببين في العيوب فليس المهم حصول الخطأ أو العيب ولكن الأهم منه عدم تكراره .

٢ العصف الذهني :

وهي طريقة تهدف إلى البحث عن الأفكار الجديدة وتصفيتها لحل المشاكل أو تحديد أسباب مشكلة ما ، ويتم تشجيع الفكر الإبداعي للمجموعة لاستنباط الآراء عن طريق عرض المشكلة على المشاركين والسماح لهم بإبداء الآراء دون رفض أي رأي أو تقييده .

ولنجاح هذه المقابلات ينبغي احترام مجموعة من القواعد الكفيلة بضمان حسن سيرها والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- عدم انتقاد الأفكار ، وإصدار الأحكام .
- عندما لا تكون لفرد ما فكره فإنه يقول " pass " .
- الترحيب بكل الأفكار حتى الغامضة منها .
- لا يقدم الفرد إلا فكرة واحدة في كل مرة .
- على المستقضي ألا يقوم بأي تعليق .

وتتم عملية العصف الذهني بإتباع المراحل التالية :

- بعدما يتم الاتفاق حول موضوع ما يقوم كل فرد بتسجيل من خمسة إلى عشرة اقتراحات على أوراقه الخاصة.
- يقوم كل فرد بشطب الفكرة التي يقدمها من ورقته ، وإذا ما تبين لفرد آخر بأنه قام بتدوين نفس الفكرة فإنه يقوم بشطبها .
- يقوم كل فرد بنتمة قائمته كلما أوجت له أفكار الآخرين بأفكار أخرى .
- للمستقضي الحق في إعطاء أفكاره الخاصة .
- يجب إعادة استرسال الحديث من طرف المستقضي إذا ما توقف الأفراد من إعطاء أفكار جديدة من خلال طرح أسئلة إضافية .
- تجميع الأفكار حيث تهدف هذه العملية إلى التخلص من الأفكار المتكررة من جهة وتلك التي لم تعد لها علاقة بالموضوع .

- ولا يتم اعتماد الأفكار إلا بعد أن يتم تقييمها ، حيث يستحسن تأجيل عملية التقييم للمقابلة الحالية إلى المقابلة اللاحقة مما يعطي متسعاً من الوقت للتفكير ، إضافة أفكار جديدة ، وإعداد معايير الاختيار ، وغالباً ما يلجأ إلى ترتيب الأفكار بصورة مرجحة ، إعطاء معامل ترجيحي لكل فكرة وفق أهميتها .

٣ - ورقة جمع المعلومات :

يوجد عدة أصناف منها وهذا نتيجة الاختلاف في طبيعة المشاكل ، وهذه الورقة مهمة خاصة في متابعة الوضعية الحالية للجودة حيث يتم جمع المعطيات كما في الجدول التالي :

فعلى سبيل المثال : حالة إرسال شاشات الحواسيب المعطلة :

الجدول يوضح : ورقة جمع معلومات لمراقبة الجودة - شاشات الحواسيب المعطلة

العنوان ورقم الشاشة	تاريخ العطب	طبيعة العطب	تاريخ التدخل	إجراءات وقائية

وجود الخانة الأخيرة في هذا الجدول النموذجي ، دليل أن المؤسسة تهتم بجودة منتجاتها وبالتالي فهي تقوم بالمراقبة من خلال الإجراءات الوقائية .

نستخلص بأن الطرق النوعية لمراقبة الجودة هي طرق غير إحصائية يمكن للمؤسسة أن تمتلكها فهي سهلة التطبيق ، وقد ذكرنا أهم هذه الطرق وهي المراقبة الذاتية والعصف الذهني وورقة جمع المعلومات لمراقبة الجودة فهي طرق لا تعتمد على الأرقام والبيانات

ثانياً : الطرق والأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة :

وهي طرق لمراقبة الجودة تعتبر طرق إحصائية تعتمد على الكم كالرسوم البيانية مثل رسم باريتو ، والأشكال مثل رسومات عظمة السمكة وخرائط المراقبة ومخططات التبعرثر وهذا ما سنتعرض له فيما يلي .

١ - تحليل أو مخطط باريتو :

إن تحليل باريتو والتسمية متأتية من اسم الاقتصادي الإيطالي (ألفريدو باريتو) كأداة للتركيز على المشكلات المهمة .

حيث أجرى باريتو دراسات مكثفة على توزيع الثروة، وقسم فيها الناس إلى مجموعتين (20% و 80%) حيث وجد أن 20 % من الناس يمتلكون ثروات وسلطات ومناصب في إيطاليا بينما 80% من الناس يشكلون الطبقة الوسطى أو أقل، فيما أنه اقتصادي قام بتطبيق هذه القاعدة (20-80) في الاقتصاد وفي العديد من مجالات الحياة.

وكأمثلة على مبدأ باريتو :

80% من أرباحك تأتي من 20% من الزبائن

20% من الموظفين يقومون بـ 80% من العمل في الشركة.

20% من أنواع التلف تسبب 80% من حالات التلف.

وبالتالي يقوم مبدأ باريتو الذي يرمز له بقانون (20\80) على أن نسبة 80 % من مشاكل العملية تعود

إلى 20% فقط من العوامل والأسباب ، فمن خلال هذه التقنية يمكن التركيز على تحديد القلة المهمة

والمؤثرة على العملية والمتمثلة في 20 % من الأسباب وبالتالي يمكن التخلص من 80 % من مشاكل العملية .

أما مخطط باريتو فهو عبارة عن رسم من الأعمدة البيانية العمودية، تستخدم في توضيح الأهمية النسبية لمختلف المشاكل أو أسبابها بهدف اختيار نقطة البداية في حل المشاكل، أو لمتابعة الإنجاز بهدف تحديد السبب الرئيس لمشكلة معينة في المنظمة، ولإعداد رسم باريتو يمكن إتباع الخطوات التالية :

الخطوة (1) : نقوم بتحديد أصناف المشكلات الموجودة في العملية ونبدأ بجمع البيانات عنها .

الخطوة (2) : نحدد المدة الزمنية التي سنجمع عنها البيانات ، ويجب أن تكون هذه المدة كافية لتجميع بيانات تدل على ما يقع في العملية بدقة .

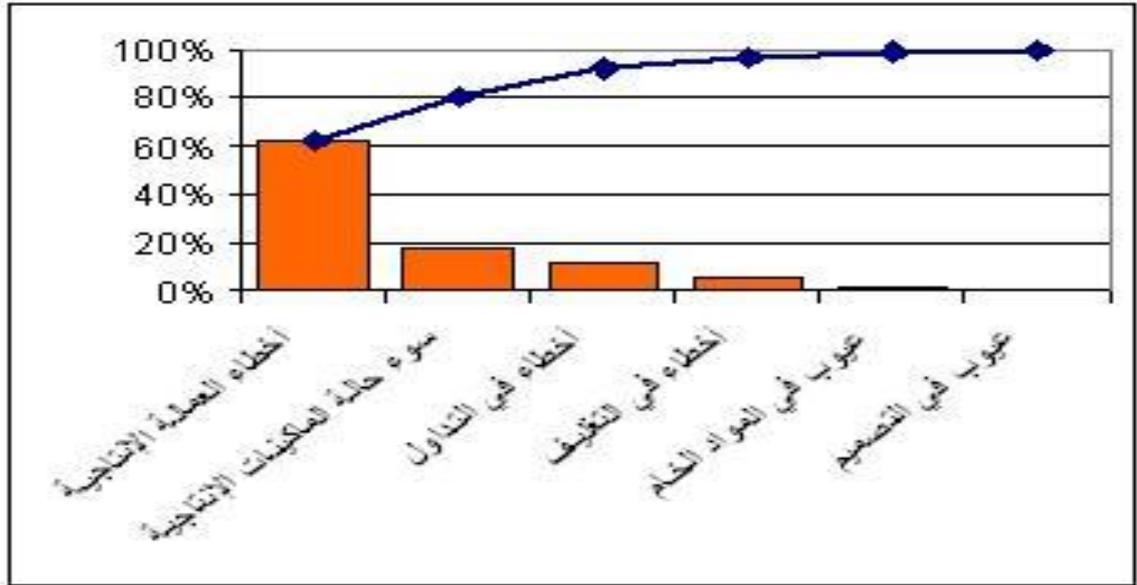
الخطوة (3) : نقوم بتجميع عدد التكرارات في كل فئة من فئات الأسباب أو المشكلات ونسجل قيمتها .

الخطوة (4) : نقوم بترتيب فئات المشكلات حسب تكرارها من الأكثر تكراراً إلى الأقل، ونقوم بحساب كل من التكرار النسبي ، والتكرار النسبي التراكمي لكل فئة .

الخطوة (5) : نقوم بإعداد الرسم حيث يكون على محور السينات أنواع المشكلات وتكون مرتبة من الأكبر تكراراً إلى الأقل ، ويمثل محور العيّنات تكرار الفئات .

الخطوة (6) : تحليل المخطط وهذا بالتركيز على تحديد القلة المؤثرة على العملية ، ما هي أكثر المشكلات حدوثاً في العملية وما هي التحسينات التي يمكن الحصول عليها وماذا سيكلفنا عدم حل هذه المشكلات .

الشكل يوضح - رسم باريتو - أداة إحصائية لمراقبة الجودة -



٢ - أسلوب عظمة السمكة أو تحليل السبب و الأثر :

تفيد في استعراض الأسباب المحتملة دون معرفة نسبة مساهمة كل منها حيث تسهل اكتشاف المزيد من الأسباب وتحديد الرئيسي منها بإجماع الفريق حيث تستخدم لتنظيم واختصار كميات كبيرة من المعلومات وتساعد الفريق على العمل المنهجي ، يكرر سؤال لماذا خمس مرات للوصول إلى جذور المشكلة .

ويعرف أيضاً بـ مخطط السبب والنتيجة " Diagram and Effect Cause " ، وكذلك يعرف بمسمى

ايشيكاوا Ishikawa Diagram " نسبة للعالم الياباني كارو ايشيكاوا الذي قام بتطويره ، ويعرف أيضاً بمخطط عظم السمكة " Fishbone Diagram " وهذا لشكله الذي يشبه عظم السمكة ، ، وإن الهدف الأساسي من هذا المخطط هو التعريف بالمشكلات في العملية وتحديد الأسباب المؤثرة عليها ومن ثم التركيز على هذه الأسباب لتطوير الحلول المناسبة وطرح مقترحات تحسين العملية .

وقد تكون تلك الأسباب تكمن في :

- طرق العمل : كعدم توفر الكفاءات المطلوبة الخ
- المواد : مثلاً مواد رديئة أو غير صالحة للاستعمال الخ
- البيئة : مناخ العمل قد يكون غير ملائم ، وجود معدات في ورشة درجة الرطوبة فيها تكون عالية جداً ...الخ

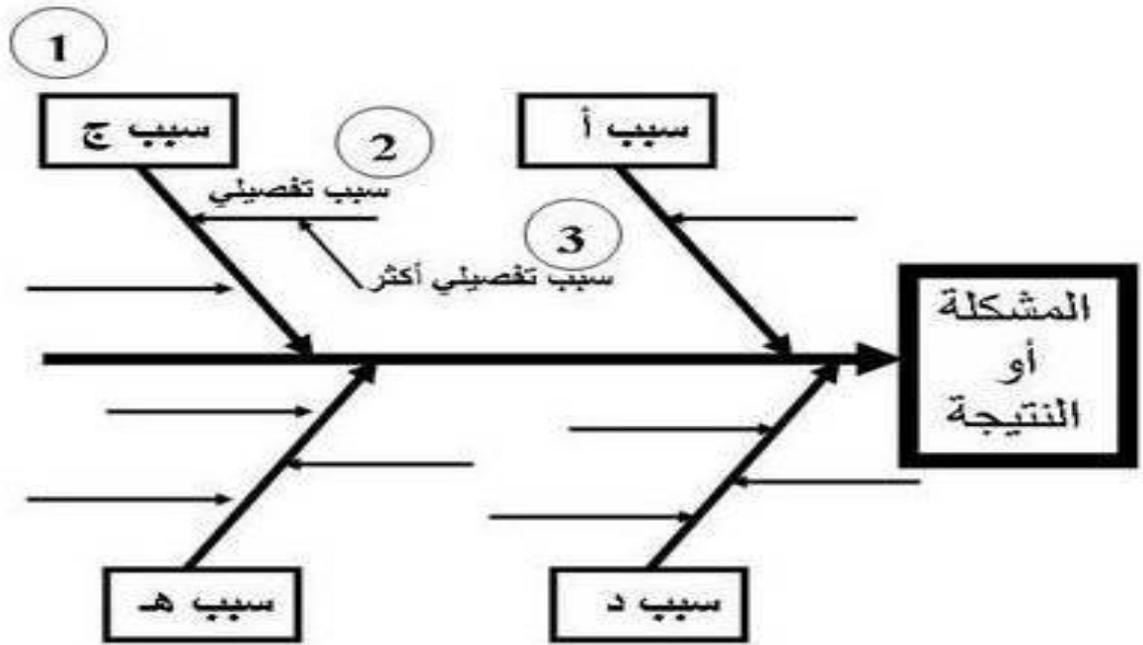
ولإعداد رسم السبب والأثر يمكن إتباع الخطوات التالية :

- يجب أن يعمل المخطط في إطار عمل جماعي للفريق "Team Work" وضمن جلسة العصف الذهني .
- تحديد الأثر أو مشكلة الجودة .
- تحديد الأسباب الرئيسية لظهور المشكلة .
- يقوم الفريق بالبحث عن الجذور الخفية للأسباب الرئيسية حيث ترسم أسهم للأسباب الرئيسية وتتفرع منها أسهم متعددة للأسباب الفرعية ومقسمة إلى عدة مستويات ، حيث يسمح هذا التحليل للوصول إلى أصل وجذور مشكلة سوء جودة العملية .
- بعد إتمام رسم المخطط على الفريق أن يبحث عن أهم الأسباب المؤثرة على المشكلة المدروسة ، عملياً نقوم بتصنيف جميع الأسباب المتحصل عليها إلى ثلاث فئات (A, B, C) بحيث يحتوي الصنف

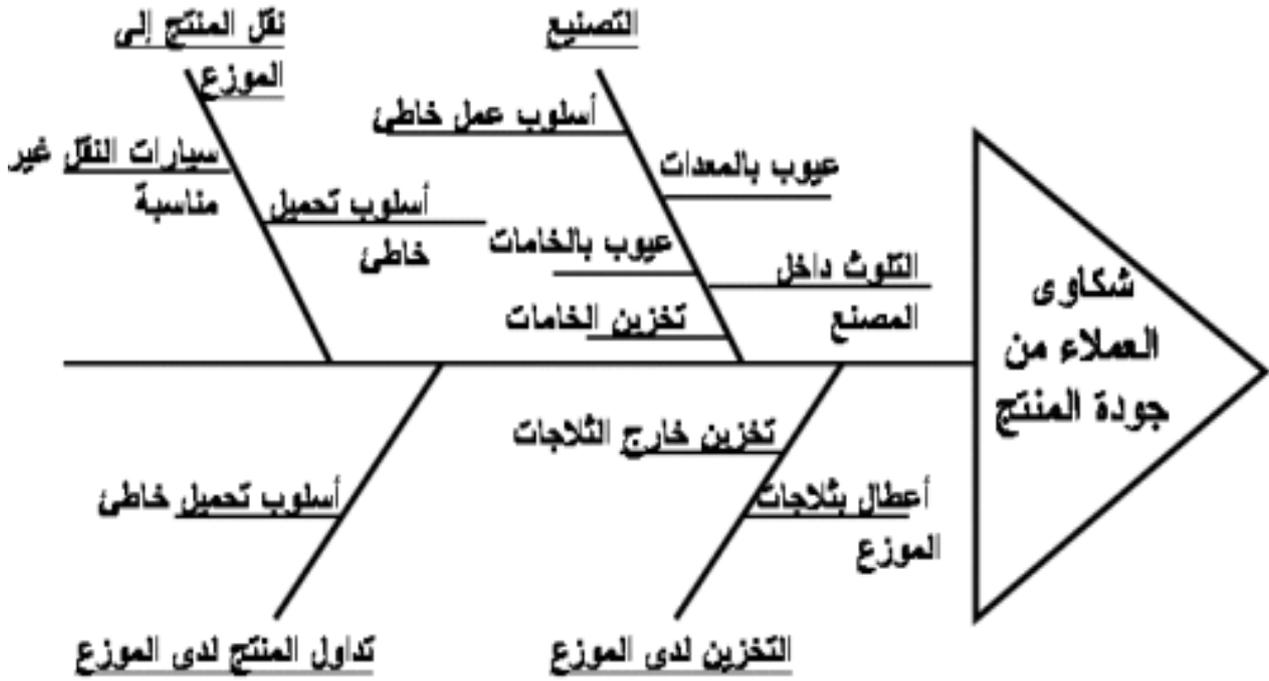
(A) على الأسباب التي يتفق عليها جميع أعضاء الفريق على أنها مؤثره جداً في المشكلة ، ويحتوي الصنف (B) على الأسباب المؤثرة ولكن بدرجة أقل وفي حين يجمع الصنف (C) على تلك الأسباب التي فيها نوع من الشك في أثرها على المشكلة المدروسة .

- من أجل الوصول إلى حلول جذرية للمشكلة المدروسة يتوجب علينا التركيز على الأسباب الأكثر تأثيراً في حدوث المشكلة حيث يقوم الفريق العامل على المخطط بالاتفاق على الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ويوضح الشكل التالي رسم السبب والأثر :



وفيما يلي مثال عن مشكلة وجود شكاوي من قبل العملاء من جودة المنتج وتحليل أسبابها برسم مخطط السبب والأثر كما يلي :

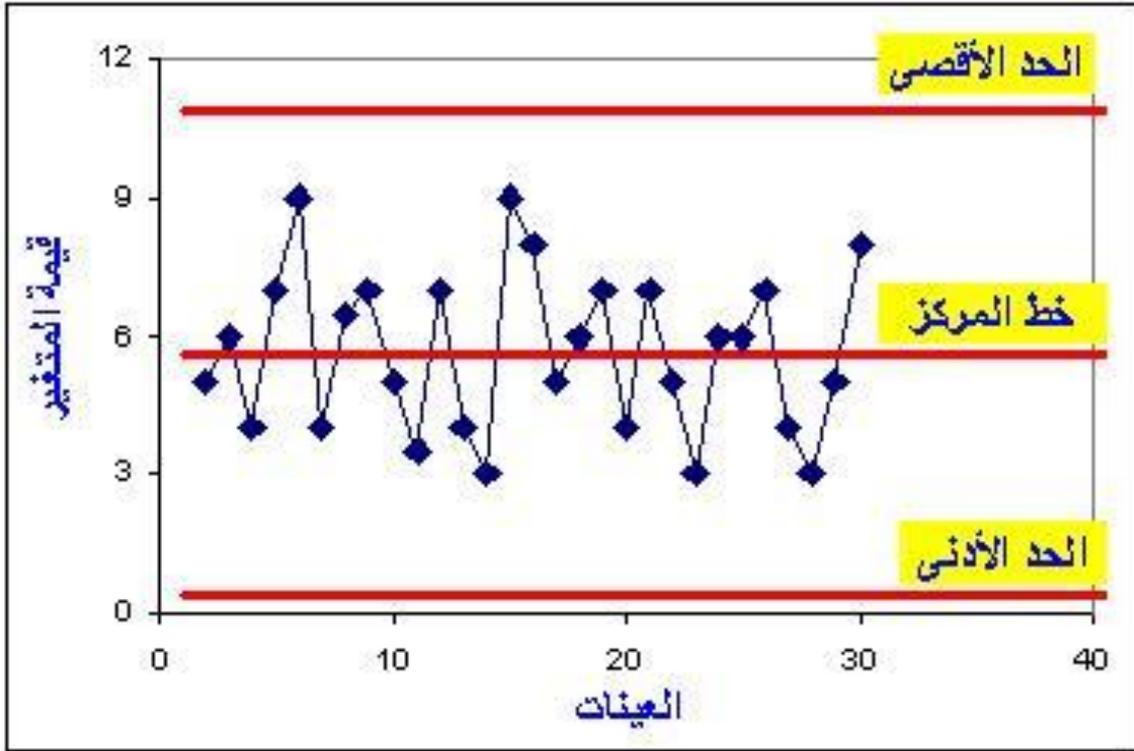


٣ - خرائط المراقبة :

تعتبر هذه الأداة أساس المراقبة الإحصائية للعمليات وقد تم تصنيفها من قبل العلماء من بين الأدوات الأساسية للجودة ذات الاستعمال الأوسع في برامج التحسين المستمر وهذا لأهميتها ونجاحها في كل التطبيقات والمجالات.

من خلال خرائط المراقبة (أو خرائط التحكم أو خرائط ضبط الجودة) يمكن للفريق القائم على العملية تتبع أدائها خلال مختلف مراحلها ومراقبة حدوث أي مشاكل تؤثر على جودة المنتج ، حيث تسمح هذه الخرائط بتحديد نوع التغيرات الواقعة في العملية ، هل هي تغيرات طبيعية أم أنها تغيرات غير طبيعية وتعود إلى أسباب خاصة ، ومن خلالها أيضاً يمكن معرفة فيما إذا كانت العملية تسير تحت المراقبة الإحصائية وبالتالي يمكن توقع جودة منتجاتها ، أم أنها تسير خارج الضبط الإحصائي وتحت تأثير أسباب خاصة مما قد يؤدي حتماً إلى مشاكل عويصة في جودة المنتج أو الخدمة .

وهذه الخرائط البيانية ترسم على ثلاث خطوط أحدهما يمثل الحد الأقصى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة والثاني يمثل الحد الأدنى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة والثالث يمثل الخط المركزي الذي ينبغي أن تتمركز حوله المنتجات .



وتعتبر خرائط المراقبة الإحصائية من أكثر وأهم الوسائل المستخدمة في مراقبة الجودة إذ يتم في ضوءها وبنظرة فاحصة وسريعة بيان ما إذا كان هناك انحراف أو تباين بين المعايير أو المواصفات القياسية (المعيارية) ، والمنتج الفعلي أو (المتحقق) ، وخريطة ضبط الجودة عبارة عن رسم بياني يعطي صورة مستمرة لموقف التغير في العملية الإنتاجية مع الزمن بحيث يمكن التمييز بين التباين الطبيعي الناتج عن المصادر العشوائية الكامنة بالعملية الإنتاجية والتباين الناتج عن أسباب محددة الذي يسهل اكتشافه وتحديد أسبابه وإزالته .

٤ - مخطط التبعثر :

هو أحد أدوات ضبط الجودة والمراقبة الإحصائية ويستعمل لتحليل البيانات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين ، يستخدم مخطط التبعثر لتوضيح العلاقة بين المتغيرين ، ولكنه لا يثبت أن أحدهما سبب للآخر (إثباتها يتطلب دراسات معمقة) .

تعتبر خرائط التبعثر طريقة بيانية لتحديد العلاقة بين متغيرين يؤثران على العملية الإنتاجية ، حيث تساعد خرائط التبعثر في تحسين جودة العملية الإنتاجية في مرحلة التشخيص للمشكلة التي تواجهها العملية الإنتاجية بإظهار العلاقة بين السبب والنتيجة ، أو بين سبب وسبب آخر من أجل التركيز على الأسباب الفعالة والمرتبطة بالمشكلة وإهمال الأسباب غير الفعالة وغير المرتبطة بالمشكلة ، ولا تقتصر أهمية خرائط التبعثر على تحديد ما إذا كان

هناك علاقة بين متغيرين (سبب ونتيجة أو سبب وسبب) فقط ، ولكن توضح أيضاً شكل الارتباط بينهما كطردني (موجب) أو عكسي (سالب) ، وكذلك قوته (كقوي أو ارتباط ضعيف) .

لذلك فإن خرائط التبعر تستخدم في تحسين جودة العملية الإنتاجية بدراسة العلاقة الممكنة بين متغير ومتغير آخر من متغيرات العمليات الإنتاجية ، وتوضح ماذا يحدث لأحد المتغيرات عندما يتغير الآخر وتساعد في التحقق من أسباب حدوث المشكلة للعملية الإنتاجية .

ثالثاً : طرق وأدوات تحسين الجودة الشاملة :

حتى تحافظ المنظمة على وضعيتها التنافسية ومركزها ، لا يكفي التوقف عند الحصول على النتائج الجيدة والمريحة، وإنما لا بد لها أن تقوم بالبحث وباستمرار عن التحسينات الصغرى وكذلك الاستثمار في مجال البحث والتطوير الذي يخلق الإبداع التكنولوجي ، وهذا ما يجسده مفهوم (kaizen) والذي هو عبارة عن كلمة يابانية مركبة من جزأين تعني « التغيير للأفضل »، وهي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر باعتباره من أهم العوامل المساعدة لتحقيق الامتياز، ووفقاً للمنهج الياباني (kaizen) ، فإن تطوير أداء المؤسسة يتسم بالصفات التالية :

- ١ - أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة ، وليس وفقاً على جماعة أو مستوى إداري معين .
- ٢ - أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات ، ولا يهتم بالنتائج ، فهو يراجع العمليات ويحسن فيها وصولاً إلى النتائج .
- ٣ - الـ (kaizen) يعني تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية ، التسويقية ، التمويلية والإدارية .
- ٤ - إن التحسين المستمر وفقاً لهذا المنهج هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضاً .
- ٥ - الـ (kaizen) هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظام العمل وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات .
- ٦ - تعتمد فلسفة الـ (kaizen) على التسليم بأهمية الزبون وضرورة إشباع رغباته .
- ٧ - الـ (kaizen) عملية مستمرة ، لا بد أن توليها الإدارة والعاملين اهتماماً مستمراً .

ومن أهم أساليب الـ kaizen المستخدمة في التحسين المستمر نذكر :

- حلقات الجودة
- عجلة ديمنج
- التوجه نحو إرضاء الزبائن

- تحسين الإنتاجية
- تطوير المنتجات الجديدة
- ❖ حلقات الجودة :

يعرف برنامج حلقات الجودة بأنه برنامج شامل مكثف لتحسين الإنتاجية من خلال التركيز على تنمية الموارد البشرية، والتأكيد على دورها وتحقيق الكفاءة في المؤسسة، ويمكن تعريف حلقات الجودة بأنها " مجموعة صغيرة من العاملين يشتركون في عملية دراسية وتعاونية مستمرة هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض مسيرة العمل وتقديمهم الحلول المناسبة لها" .

وبالتالي يتلخص مفهوم حلقات الجودة بشكل عام فيما يلي:

- عبارة عن مجموعة من المشاركين تكون عموماً مصغرة .
- على رأس هذه المجموعة مشرف أو منشط .
- العمل المراد إنجازه يكون تطوعي ويكون خارج وقت العمل العادي أو خارج أوقات الدوام .

حلقات الجودة تمر بأربع مراحل وهي :

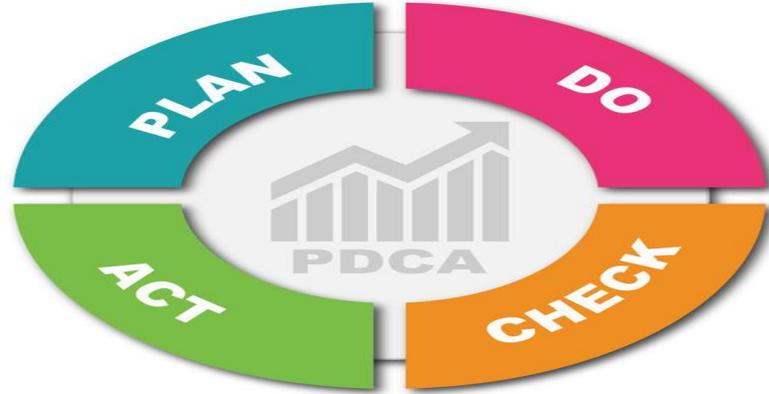
- تحديد المشكلة : إن تحديد المشكلة التي تقوم الحلقة بوضع حل لها يمكن أن تأتي من قبل الإدارة أو أي مصدر آخر داخل المؤسسة أو خارجها ، وكلما كان عدد المشاكل التي يتم انتزاعها كبير كلما كانت هناك فرصة أكبر لاختيار مشكلة لها أهميتها ليست موضع حلول لها من قبل أعضاء الحلقة .
- اختيار المشكلة : من بين المشكلات المتعددة ، يتم اختيار المشكلة الأساسية ، واختيار المشكلة أفراد الحلقة في موقف يسمح لهم ببداية تنفيذ البرامج .
- تحليل المشكلة : وبعد تحديد المشكلة الرئيسية التي تواجه التنظيم ، يبدأ أعضاء الحلقة بتحليلها وهذا يتطلب ضرورة إلمامهم بالأساليب المختلفة لحل المشكلات .
- اقتراح الحل : وبعد تحليل المشكلة يقوم أعضاء الحلقة مباشرة بعرض مقترحات وغالباً ما يتم ذلك بحضور طبقة الإدارة العليا ، وعندئذ تقوم الإدارة بمراجعة الحلول المقدمة واتخاذ القرار في هذا الشأن وفي الوقت المناسب .

وتبرز أهمية حلقات الجودة من خلال ما يلي :

١. تعتبر كأسلوب لتنمية الموارد البشرية ، وذلك لحصول العاملين على قسط أكبر من الشعور بالمشاركة في العمل ، وتحقيق الأهداف ، مما يزيد من ولائهم والتزامهم تجاه مؤسساتهم ، ولا يأتي هذا إلا بتكسير الحواجز الهرمية ما بين أعضاء المؤسسة .
٢. توسيع مفهوم العمل الجماعي ليصبح كعنصر من ثقافة المؤسسة .
٣. تفجير الطاقات المكبوتة، للوصول إلى توليد أفكار تساعد على الإبداع والتجديد .

❖ **عجلة ديمنغ :**

يمثل الشكل الآتي النموذج العام لعجلة ديمنغ والتي تنقسم إلى أربعة مراحل أساسية وهي : مرحلة التخطيط ، مرحلة التطوير ، مرحلة الفهم والمراقبة ، مرحلة التنفيذ.



الشكل يوضح : عجلة ديمنغ - كأداة لتحسين الجودة الشاملة

التخطيط (P) ، Plan

التطوير (D) ، Do

الفهم والمراقبة (C) ، Check

التنفيذ (A) ، Act

تبدأ عجلة ديمنج بمرحلة التخطيط، أي يتم عمل مخطط عمل خاص ، بتجربة ما أو تغيير ما ، بناء على مجموعة من التنبؤات التي بدورها تبني على تخمينات واستنتاجات أفواج العمل .

تأتي بعدها مرحلة التطوير ، بمعنى تحقيق التغيير ، ومن الضروري أن لا يتم تغيير المخطط خلال هذه المرحلة ولكن فقط ملاحظة أماكن الخلل ليتم أخذها بعين الاعتبار في مخططات العمل القادمة .

بينما المرحلة الثالثة فهي مرحلة الفهم والمراقبة ، يتم ملاحظة آثار التغيير أو التجربة وكذلك دراسة النتائج المسجلة ومعرفة مدى مساهمتها في حل المشكلة المدروسة ، وغالباً ما تتضمن هذه المرحلة استعمال بعض الطرق الإحصائية لمراقبة الجودة .

أما المرحلة الرابعة والأخيرة أي مرحلة التنفيذ أي يتم تحقيق الأهداف المسطرة وذلك سواء تعلق العمل بطرق العمل ، منتج ، نمط إداري ... الخ

وفي حال ثبوت قصور في تحقيق الأهداف يتعين إعادة العجلة من مرحلتها الأولى بناء على المعارف المتراكمة من العجلات السابقة ، وقد يتم أحياناً اتخاذ قرار بتوقيف الدراسة إذا كان استئنافها لا يأتي بأي جدوى .

❖ التوجه نحو إرضاء الزبائن :

كيف يتم تحقيق المسعى الجديد للمؤسسة حتى تكون الجودة المحققة مطابقة لما يتوقعه الزبون ؟

للإجابة على هذا التساؤل سنركز على العمليات وسلسلة القيم لأنها تعتبر من الركائز الأساسية التي قامت عليها مقارنة التوجه نحو الزبون كوسيلة من وسائل تحسين الجودة الشاملة .

• العمليات : ويقصد بها " مجموعة من المهام التي تحقق ناتجاً يرضي الزبون "

تبدأ هذه المهام من المدخلات ، تضيف لها قيمة ثم تسلمها للزبون في شكل مخرجات ، إن كل مؤسسة ذات توجه عملياتي تنظم أنشطتها حول العمليات التي ترتبط ببعضها فمخرجات إحدى العمليات قد تكون مدخلات لعملية أخرى كما يمكن لمخرجات مرحلة من مراحل عملية واحدة أن تكون مدخلات لعملية أخرى داخل نفس العملية ، مما يستلزم أن يكون كل أفراد المؤسسة عبارة عن زبائن داخليين لهم متطلبات يجب إشباعها .

إن مفهوم العملية يقوم على أساس التحسين المستمر الذي يقتضي الوقاية من الأخطاء وتصحيحها ، ويستلزم أيضاً إشباع حاجات الزبائن الداخليين والخارجيين .

- سلسلة القيم : إن سلسلة القيم تعني " أنها تلك الأنشطة الجوهرية التي تسمح بتسليم منتجات مطابقة لمتطلبات الزبون بتكلفة متحكم فيها ووفقاً لأجال مضبوطة "

ويمكن تحديد القيمة المضافة من خلال ثلاثة معايير والتي يشترك فيها جميع الزبائن لدى جميع المؤسسات وهي:

- مواصفات المنتج : من حيث وظيفة المنتج ، السعر ، الجودة ، الخدمات المحيطة به ... الخ
- العلاقة مع الزبون : من حيث وفرة المنتج ، آجال التسليم ، انطباع الزبائن الخ
- صورة العلامة التجارية : السمعة التي اكتسبتها المؤسسة في السوق .. الخ

ومنه فإن المسعى الجديد للمؤسسة حتى يتم تحقيق الجودة يتطلب إعادة النظر في التنظيم التقليدي القديم المبني على عدم المرونة .

وهكذا نستخلص مما سبق بأن أسلوب حلقات الجودة ، عجلة ديمنغ ، التوجه نحو الزبون ، من بين الأدوات التي تسمح بترسيخ فكرة الرفض المطلق للمعيب وكذلك تفجير الطاقات المكبوتة لدى العاملين .

وبالتالي فهي طرق تلخص فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، يؤدي الاهتمام بها إلى تحسين الأداء وبالتالي زيادة الفعالية على المستوى الداخلي للمؤسسة وكذلك على المستوى الخارجي الذي يعرف بأنه يواجه منافسة كبيرة ، مما يستوجب على المؤسسة مواجهة تلك التحديات الإدارية الحديثة ، كالعولمة وتحرير التجارة الخارجية الخ.