

التطوير الإستراتيجي للجودة Strategic Quality Development

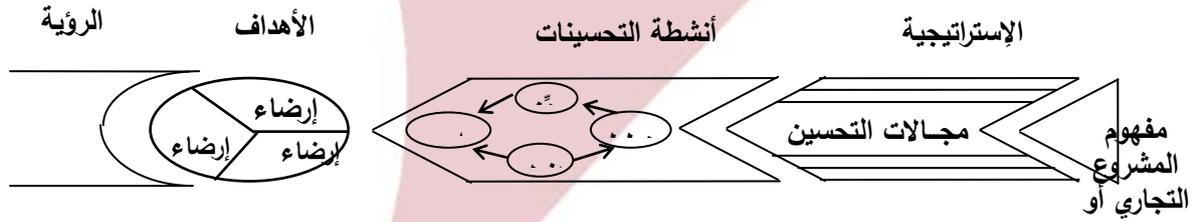
تتطلب قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد أن يفهمها ، وكذلك وضع أهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعياً. ويجب وضع الأهداف ضمن إطار عمل لجدول زمني محدد والذي يُشكّل جزءاً من الخطة الإستراتيجية.

ويمكن تسهيل متابعة التقدم في تحسين الجودة باختيار عدد محدد من المؤشرات الأساسية. ويجب على قائد الجودة التأكد من وجود إجراءات واضحة وثابتة لمراقبة هذه المؤشرات.

ومن المهم استغلال التغذية العكسية من إجراءات المراقبة بشكل مناسب وإعلام الموظفين بالنتائج حتى تصبح عملية تحسين الجودة حقيقية بالنسبة لهم .

ويجب عرض النشاطات للموظفين في خطوات متسلسلة مدروسة وأن يكون عدد هذه النشاطات المعروضة محدوداً ووصفها وعرضها بوضوح مع شرح كل نشاط نوعي بطريقة مختصرة وبمصطلحات عملية .

ويمكن أن يكون البرنامج التدريبي المصمّم بشكل جيد أداة فعّالة في عمل الجودة . ويجب أن يكون الهدف الرئيسي للبرنامج هو إعلام الموظفين وإشراكهم وحفزهم للتأكد من أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضحاً ومقبولاً لدى كل فرد .



شكل (2) نموذج تخطيط الجودة الإستراتيجي

كيف يستفيد الموظفون من الجودة How Quality Benefits Employees

كما ورد سابقاً ، فإن الأهداف الثلاثة للشركة يمكن تحديدها كما يلي: إرضاء الزبائن وإرضاء أصحاب العمل وإرضاء الموظفين. وقد يبدو لبعض الموظفين أن إدخال الجودة الشاملة سوف يعني رضاً أقل بالنسبة لهم ، حيث يقل بدل العمل الإضافي والمخصصات.

وفيما يختص بهذه النقطة يجب ومنذ البداية توضيح أن الحصول على جودة أعلى يفيد كل فرد في الشركة . ويجب النظر إلى تحسين الجودة من خلال الحصول على رضاً أكبر للزبائن وأصحاب العمل ، وكذلك المحافظة على استمرارية المؤسسة لأطول فترة ممكنة. ويجب على الموظفين أن يفهموا أن وظائفهم تعتمد على بقاء واستمرارية الشركة وأن هذه البقاء يعتمد بدوره على جودة أعلى.

ويجب التوضيح هنا ، أنه بالرغم من أن الجودة الأفضل تقلل من فرص العمل الإضافي إلا أنها تؤدي إلى رضا وظيفي أكبر زيادات ملموسة في شكل علاوات.

المحافظة على رضا الزبائن Keeping Customers Satisfied

يتضمن التركيز على الزبائن الاستماع إلى توقعات الزبائن ، ويجب على الموظفين المحافظة على حوار حول الجودة مع الزبائن الذين يقدمون لهم خدماتهم .

وأحد متطلبات استمرار هذا الحوار هو إرضاء الشركة لزيائنها الداخليين ، أي موظفيها ، حيث أن الموظفين الراضون يجدون من السهل تجاوز الخوف أو التردد في مقابلة الزبائن . كما أنهم يكونون مستعدين بطريقة أفضل لتفهم حاجات الزبائن وتمثيل شركائهم بفخر والتصرف تبعاً لسياسة الجودة التي تتبناها الشركة .
ومن المهم رؤية شكاوي الزبائن من عدة زوايا مختلفة ، فعلى سبيل المثال ، قد لا يتوفر لدى جميع الموظفين الحافز للاستماع والفهم والتصرف تجاه شكاوي معينة .

وفي هذه الحالة يكون دور قائد الجودة دعم الموظفين وإيجاد الطرق المناسبة لمكافأة الأفعال التي تحسن الجودة . ويجب أن تتوفر لدى القائد السلطة لمنح مكافآت مادية لأفعال تعزز الجودة .

كذلك يجب أن يتولد لدى الموظفين إدراك واضح لكيفية تحسين الجودة ولنتائج أو أنشطة الجودة. وهذا يعني أن يتعلموا تحديد أنفسهم وربطها مع أهداف الشركة الأساسية بالإضافة إلى المفهوم العام للجودة .

الأسلوب الموجّه للعملية Process-Oriented approach

وعني اعتبار نشاطات الشركة على أنها وحدة متكاملة وليست كإدارات منفصلة ذات مهام عمل مختلفة. فعلى سبيل المثال تتضمن عملية إعداد الفواتير Billing Process مشاركة عدة وحدات تنظيمية بداية من قراءة عداد الزبون مروراً بإصدار الفاتورة إلى تسجيل القيمة المالية المطلوب تحصيلها .

ولا يُعتبر هذا الأمر سهلاً دائماً ، حيث اعتاد الموظفون على انتظار صدور الأوامر ، وعمل فقط ما يطلب منهم أو ما اعتادوا عمله .

وعلى القائد معرفة الموظفين الذين فهموا الأسلوب الموجّه للعملية وإقناعهم لتشجيع زملائهم على المشاركة. وكثيراً ما تساعد البرامج التدريبية المصنّمة بشكل جيد والمشروعات الخاصة على نشر استيعاب الأسلوب الموجّه للعملية .

المثابرة Persistence

تتطلب القيادة المثابرة ليس فقط في التنفيذ ، بل أيضاً في مكافأة التقدم في عملية الجودة . ويمكن التعبير عن المثابرة بالثبات في إعطاء المكافآت والتقدير للسلوك الذي يعزز الجودة وكذلك الثبات في رفض السلوك ذو التأثيرات غير المرغوبة المعاكسة .

وغالباً ما يكون من الصعب تجاوز ضغط المجموعات الرسمية أو القادة الذين يمثلون اهتماماتهم الشخصية فقط. ويجب على قادة عملية إدارة الجودة الشاملة المبادرة بإعداد الطرق والوسائل للتخلص من هذه الضغوط.

مكافآت تحسينات الجودة المحققة Rewarding Verified Quality Improvement
تنوع مكافآت تحسينات الجودة المحققة حسب الثقافات المختلفة ، وفي معظم الأحيان يجب استخدام جميع المكافآت

المتاحة. ويجب تذكر أن المكافآت المالية المنتظمة سوف ينظر إليها على أنها جزء طبيعي من الراتب وسوف تفقد تأثيرها على المدى البعيد. كما أن كلمات الثناء بدون مكافآت مالية سوف يكون لها نفس التأثير السلبي على المدى البعيد .

وتأخذ المكافآت المناسبة أحد الأشكال التالية: شهادات تقدير ، ترفيات ، زيادات مالية ، إعلان عن الشخص أو الأشخاص الذين حققوا نتائج متميزة .

ومن المهم جعل المكافآت شخصية بقدر الإمكان حتى يشعر الموظف بالرضا الفردي. ويجب مكافأة الفرق أيضاً ، فسوف يؤدي ذلك على المدى البعيد إلى تعزيز مفهوم العمل الجماعي ويجعل من الجهود المبذولة في الجودة جزءاً من واجباتهم اليومية .

Legal Aspects and Responsibility والمسئولية والنواحي القانونية

ويطلب الزبائن شهادة الايزو لقناعتهم أن المنتجات والنظم والخدمات التي يحصلون عليها من شركات حاصلة على شهادة الايزو تكون على درجة عالية من الجودة . وقد يحتوي وصف الوظائف على إلزاما من الشركة بتحقيق المعايير الواردة في شهادة الايزو .

ومن المحتمل أن تعتمد الاتفاقيات المعقودة بين الزبائن ومؤسسات الاتصالات على التقييد بمعايير الايزو 9000 . ويجب على الأفراد في مؤسسة الاتصالات إتباع المعايير والا فإن الشركة ستكون ملزمة بدفع تعويضات للزبائن المتضررين نتيجة حدوث الأخطاء .

وقد يكون للنواحي القانونية للجودة والمتابعة أثر أكبر من البرامج الإدارية على المدى البعيد.

Quality is Part of Leadership الجودة جزء من القيادة

ويتضح مما سبق أن القيادة وإدارة الجودة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعض. ولا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال الشركة ، بل تشكل جزءاً ضرورياً من أعمالها.

ومن ناحية أخرى، لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعّالة تحدّها الإدارة العليا . ومن ناحية أخرى، فإن حقيقة اعتبار الجودة جزءاً متكاملًا من عمليات الشركة يعني أن الجودة وسيلة من وسائل إدارة الشركة. وقبل كل شيء فإن الجودة تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف الشركة الأساسية وهي: إرضاء الزبائن وإرضاء أصحاب العمل وإرضاء الموظفين.