



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز في تحسين المنظمات



مشروع تخرج أعد لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال في
الأكاديمية العربية الدولية

إعداد :

حذيفه فايز عبد القادر

Hozefh Fayz Abdulkhadir

المقدمة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات متلقي الخدمة .

اتخذت إدارة الجودة الشاملة عدة معاني وابتسطها أن إدارة الجودة الشاملة هي "أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء متلقي الخدمة".

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل ، وتعود إدارة الجودة الشاملة بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع .

وإن عملية إدخال تحسين الجودة في أي منظمة هي رحلة لا تنتهي أبدا. وتغيير الثقافة التنظيمية حتى لا تعود إلى الثقافة السابقة هو شيء لا يتم تحقيقه بسرعة ولا شيء يحدث لمجرد أنه أفضل شيء يمكن حدوثه أو لأنه جدير بالحدوث. وتغيير ثقافة ما ليس مسألة تعليم الناس مجموعة من الأساليب الجديدة أو استبدال نماذجهم السلوكية بنماذج جديدة . إنها مسألة تبادل القيم وتوفير نماذج للأدوار المرغوب فيها . ويتم هذا من خلال تغيير الاتجاهات.

الثقافة التنظيمية التي لدينا الآن تعد مسببة ونحن لسنا بحاجة إلى معرفة كل ما حدث كما أننا لسنا بحاجة إلى إدانته ولسنا بحاجة إلى تحديد الاختلافات بين ما يوجد الآن وما نود أن يتوافر لدينا. كل ما يتعين علينا فعله هو وصف المستقبل كما نحبه أن يكون ثم نمضي لتحقيقه.

إدارة الجودة :

إدارة الجودة هي عملية ضبط وتوثيق ومراقبة وتحسين العمليات المختلفة للمنشأة وذلك لضمان مطابقتها لمعايير الجودة القياسية ، وهذه المعايير اما ان تكون معرفة من قبل المنشأة ذاتها ، او المعرفة والمحددة من قبل هيئات إدارة الجودة العالمية ، فالجودة باختصار هي السعي إلى ضمان جودة المنتج أو الخدمة مهما تباينت ظروف أو عناصر التشغيل ، كذلك تتضمن إدارة الجودة مبدأ اساسي وهو مبدأ التحسين المستمر .

إدارة الجودة الشاملة :

فقد عرفت من قبل ستيفن كوهن ورونالد براند (1993) وهو التعريف الاشمل على النحو التالي :

الإدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر .

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستهلك .

الشاملة : تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستهلك وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستهلك راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له .

إذا ما الفرق ما بين ادارة الجودة وادارة الجودة الشاملة ؟

من خلال التدقيق في التعريفين يتبين ان الفرق الاساسي هو ان ادارة الجودة تعتمد على المطابقة مع معايير محددة مسبقا تغطي خطوات محددة ، بينما الجودة الشاملة تعتمد على مبدأ تطبيق الجودة في كافة خطوات واجراءات العمل بجزئياتها .

كما ان كافة تعاريف الجودة الشاملة تشترك بالتأكيد على ما يلي :

1 - التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى .

2- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة .

3- المراجعة والاستجابة لمتطلبات متلقي الخدمة .

أهداف الجودة الشاملة وفوائدها.

الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي :

1 - **خفض التكاليف :** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا

يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المنشأة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها ، وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل .

3- تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة ، وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات .

المتطلبات الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة في المنشأة :

أولاً – إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة :

إن إدخال أي مبدأ جديد في المنشأة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المنشأة ، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنشأة ، إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وذلك بتغيير الأساليب الإدارية ، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة

ثانياً – الترويج وتسويق البرنامج :

إن نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المنشأة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق ، إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها ، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المنشأة .

ثالثاً – التعليم والتدريب :

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح ، فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد ، حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب ، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه ، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل ، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة ، و التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها .

رابعاً – الاستعانة بالاستشاريين :

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المنشأة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .

خامساً – تشكيل فرق العمل :

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤديون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع .

سادساً - التشجيع والحفز :

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة وتدعيم هذا الأداء المرغوب . وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته . وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين ، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .

سابعاً - الإشراف والمتابعة :

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطيء ، ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر ، وكذلك فإن من مستلزمات الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة .

ثامناً - استراتيجية التطبيق :

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها :

- 1- الإعداد : هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى . ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة .
- 2- التخطيط : ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق
- 3- التقييم : وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها .

مراحل مشاريع التحسين للعمليات :

(يؤخذ احدي مديريات المنشأة نموذجاً للتطبيق)

تمر مشاريع التحسين للعمليات بعدة مراحل بدءاً من اختيار العملية وحتى تنفيذ مقترحات التطوير ، وفي كل مرحلة يتم استخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة لإنجاز الهدف المطلوب .

المرحلة الأولى - اختيار المشروع / العملية :

هنا يتم تحديد مجال الدراسة حيث يتم التركيز على عملية رئيسية واحدة من أعمال الإدارة أو القسم في المنشأة والمعياري في اختيار المشروع يتم بناء على الأسس الآتية :

- 1 - أن تكون العملية الأهم بالنسبة للقسم وأكثر المهام تكراراً ، وتستهلك معظم الوقت داخل القسم .
- 2 - أن تكون العملية تستهلك أغلب موارد القسم من حيث العمالة ، المواد ، السيارات ، العدد ، أجهزة الحاسب الآلي وغير ذلك من موارد .
- 3 - أن تكون الأهم للعملاء .

إن سوء اختيار المشروع أو العملية سيؤدي حتماً إلى إضاعة الفرص لتطوير العمليات الحساسة للعميل أو للمنشأة ، وكذلك فإنه يعتبر عاملاً من عوامل فشل برنامج الجودة في المنشأة .

المرحلة الثانية – تحليل العملية :

وذلك بتحديد إجراءاتها ومهامها التفصيلية من البداية إلى النهاية لتقديم الخدمة أو المنتج ، ويتم تحليل جميع المهام من حيث أهميتها وفائدتها للعميل أو للعملية وحساب الوقت لكل مهمة في العملية ، وأيضاً يجري هنا تحديد الأسباب الداعية للقيام بهذه المهام وكيفية أدائها .

إن هذه المرحلة تساعد كثيراً في كشف التحسينات الممكنة ومن الأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة ما يلي :

تخطيط العملية .

تحليل العملية .

تحليل السبب والنتيجة .

المرحلة الثالثة – جميع المعلومات وتحليلها :

ويتم هنا تحديد المعلومات المطلوب جمعها وكميتها ، والطريقة المناسبة لجمعها ، وبعد ذلك يتم تحليلها واتخاذ القرار المناسب ، وهذا يستلزم الاتصال بالعملاء والتعرف على متطلباتهم من خلال المسح الميداني أو توزيع الاستبيانات أو دعوتهم للاجتماع بهم ، والأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة :

✓ اختيار العينة .

✓ الأدوات الإحصائية .

✓ الرسومات البيانية .

✓ استبيانات العملاء .

المرحلة الرابعة – ابتكار التحسينات :

بناءً على المعلومات المتوفرة والتي تم جنيها من المرحلتين السابقتين يتم هنا تقديم مقترحات وأفكار التحسين ، ومن الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة ما يلي :

الأفكار (العصف الفكري) .

استبيانات العملاء .

المرحلة الخامسة – تحليل الفرص :

وهي المرحلة الحاسمة حيث يتم تحليل ايجابيات وسلبيات فرص التحسينات التي تم التقدم بها ، وذلك لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها ، إن التحليل الجيد للتحسينات ومعرفة مالها وما عليها يساعد كثيراً الإدارة العليا بالموافقة عليها أو رفضها .

ومن التقنيات المستخدمة ما يلي :

تقييم الأفكار .

تحليل التكاليف والفوائد .

تحليل مجالات القوى .

وينتهي مشروع التحسين بتقديم الخطة لتطبيقها في المؤسسة ويتم مراجعتها من وقت لآخر .

إدارة التميز :

خلال النظر الى ادارة الجودة نجد انها كثيرا ما تتحدث عن المنتج وارضاء الزبون ، فالاصل ان ادارة الجودة وجدت لخدمة المنشآت الصناعية والتجارية ، ومن ثم بدأ الحديث عن المؤسسات الخدمية ، فكان التركيز اكبر على المنشآت الصناعية ، لذا عندما نتحدث عن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في القطاع العام لا بد ان يتم ربطها مع التميز ، والتميز عادةً ما يكون ذو نطاق اوسع من ادارة الجودة ، بل يمكن القول ان ادارة الجودة طريق لتحقيق التميز ، فلا بد من الحديث عن التميز في منشآت القطاع العام كونها اكثر ملائمة مع أنشطة القطاع العام

تعريف التميز :

التميز يعني الابتكار ، هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين ، و هو كذلك تحقق ميزة تنافسية ، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء ، كما يعرف أيضاً أنه التخلي المنظم عن القديم ، وقدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد .

التميز في المؤسسات :

ان المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز يجب ان يتوفر لديها امران :

أ- استقطاب الأفراد المبتكرين الذين يمثلون الموجودات الحقيقية الأكثر جدوى في تطور المؤسسة .

ب- العوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الابتكار ومساندته من خلال المناخ التنظيمي الذي يحفز على الابتكار ويدعم المبتكرين .

اساسيات البناء الفكري لإدارة التميز :

1. تقوم المؤسسات من أجل تحقيق غايات وأهداف.
2. تعمل المؤسسات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير.
3. تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في توجيه المؤسسة بتوفير الفكر المتجدد وخلق المناخ المحابي للإنجاز ، وتمكين الموارد البشرية الفاعلة .
4. تتحقق غايات وأهداف المؤسسات بالتخطيط والإعداد ، وتنسيق العلاقات مع المناخ المحيط واستثمار الموارد المتاحة.
5. تطبق المؤسسات الإدارة الإستراتيجية لتعظيم احتمالات استثمار الفرص المتاحة وتحقيق رسالة المنظمة وغايتها.

6. تترابط أنشطة المؤسسات في عمليات متكاملة تحقق مخرجات مضبوطة وقابلة للقياس، ترضي متطلبات العملاء وتطبق إدارة العمليات.
7. تلتزم المؤسسات بمنطق الجودة الشاملة كي تحقق رضا متلقي الخدمة .
8. تعدد المؤسسات إلى بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة، وتنمية المعرفة واستثمارها في توجيه العمليات وتحقيق التفوق الفكري والإداري، ودعم القدرات التنافسية.
9. تستند إدارة المؤسسات في اتخاذ قراراتها وتقويم إنجازاتها إلى معايير محددة، وتباشر عمليات القياس المرجعي للمقارنة مع المؤسسات الأكثر تفوقاً.
10. يغلب على تشكيل الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة فئة العاملين ذوي المعرفة .
11. تلتزم الإدارة في المؤسسات المعاصرة منطق التطوير والتحسين المستمر.
12. العمل وفق مبدأ القياس والتقويم الشامل للأداء , والإنجازات على كافة المستويات .
13. اتباع مبدأ التقويم الذاتي لكافة عناصر المؤسسات وعملياتها وعلاقاتها وإنجازاتها.

إدارة التميز منهجية فكرية متكاملة (مفاتيح التميز)

1. تنمية وحفز الابتكار، وتفعيل مبتكرات العاملين .
2. الاقتراب من متلقي الخدمة ، والتعرف المستمر على رغباتهم والعمل على إرضاءهم.
3. تطوير وتفعيل نظام فعال لإدارة الموجودات وتحقيق أعلى فائدة ممكنة من استغلالها .
4. تنمية ودعم أخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.
5. تنمية وتجديد وتوظيف المعرفة.
6. تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
7. تنمية آليات التفكير المنظومي .
8. التوجيه والإدارة بالنتائج
9. الاندماج في المناخ المحيط والتعامل مع معطيات العولمة والتنافسية.

المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز (ركائز لبناء إستراتيجي متكامل)

- ✓ الرؤية
- ✓ الرسالة
- ✓ أهداف استراتيجية
- ✓ نظام للتخطيط الاستراتيجي
- ✓ نظام إدارة الجودة
- ✓ الإدارة بالمعلومات والحقائق
- ✓ نظام لإدارة الأداء
- ✓ نظام تقويم الأداء المؤسسي
- ✓ القيادة الإستراتيجية
- ✓ مفاهيم ذات علاقة بالابداع والتميز
- ✓ توليد الأفكار

كيف نولد ونبتكر أفكارا وحلولا جديدة؟ إليك هذه الطرق:

- حدد هدفاً واضحاً لإبداعك وتفكيرك.
 - التفكير بالمقلوب : أي الأساسيات المعتادة في الحياة لاكتشاف الجديد مثل ان تقول (المترجم يذهب إلى مقر عمله يوميا) وإذا انقلبت الجملة ستصبح (العمل يذهب إلى المترجم) فإذا طبقت هذه الفكرة في مؤسستك ، سوف توفر عليها مصاريف مكتب وكهرباء ومياه وخدمات أخرى للموظف ، وذلك عن طريق أن يعمل المترجم من منزله ثم يرسل عمله ، سواء بالإنترنت أو بطريقة أخرى إذا كانت ظروف المؤسسة تتحمل تطبيق هذه الفكرة .
 - الدمج : أي دمج عنصرين أو أكثر للحصول على إبداع جديد، مثال: كمبيوتر + فاكس = كمبيوتر بفاكس ، وتم تطبيق هذه الفكرة!
 - الحذف : احذف جزء أو خطوة واحدة من جهاز أو نظام إداري، فقد يكون هذا الجزء لا فائدة له.
 - ماذا لو؟ : ماذا لو حدث كذا وكذا ... وماذا ستكون النتيجة.
 - استخدامات أخرى : هل تستطيع أن توجد 20 استخدام آخر للقلم غير الكتابة والرسم؟ جرب هذه الطريقة وبالتأكيد ستحصل على أفكار مفيدة.
- وبصفة عامة ، تذكر أنه لا توجد قيود على الفكر الإبداعي والمبدع الذكي هو الذي يوجهه تفكيره نحو الأمور والأشياء والأزمات سعياً لتطويرها وإيجاد حلول جديدة قابلة للتطبيق ، فعليك أن تبتعد عن الجمود وأن تقترب من الواقع المتغير الذي يفرض عليك التأقلم والمرونة وحمية تطويع إمكانياتك لصالحك ولصالح من حولك .
- الإبداع : الإبداع هو عملية ينتج عنها عمل جديد يرضى جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد

خلاصة القول في مفهوم الإبداع :

- ✓ إن عملية الإبداع عملية ذاتية متجددة (أي تحقيق الأصالة والحدثة) بمعنى أنها تقدم ما هو جديد وتجدد القديم.
- ✓ إن عملية الإبداع لا بد أن تقدم فائدة مقبولة للمجتمع .
- ✓ إن عملية الإبداع هي نتاج تفاعل مع البيئة وهي تدرك وتحل مشكلات الفرد والمجتمع والبيئة وعلى ذلك فإن الإبداع يماثل الموهبة في كونه يؤدي إلى فائدة عامة ويخالف الموهبة في كون الموهبة ذات أصل جيني متنوع ومتعدد والإبداع عملية مرتبطة بالتصور (العقلي) والبيئة المكتسبة .
- الابتكار : يرى بعض العلماء أن الذكاء والابتكار قدرتان منفصلتان ، و أن هناك علاقة ما بين الذكاء والابتكار وهذا ما تميل إليه وتؤيده مشاهدات الممارسين والابتكار قدرة تؤدي إلى التجديد في العلم والأداء والأفكار .

معايير التميز EFQM

مداخلة من واقع التجربة

دفعت المؤسسات حول العالم تليونات الدولارات في برامج التحسين وكان سؤالهم في كل مرة من أين نبدأ؟ هل نبدأ بإعادة الهيكلة ؟ أم بالأيزو 9000؟ أم بناء أنظمة جودة دون الحصول على شهادة ما، أم الحل كما قال البعض بناء حلقات الجودة في المؤسسات؟ أم من غرد لبطاقة الأداء المتوازن؟ أم من صفق ل Six Sigma؟ غير هذا الكثير الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي اقتنعت بها المؤسسات حول

العالم فطبقت هذا و لم تطبق ذلك. من أين نبدأ؟ سؤال احتار فيه الغرب عندما وجد العملاق الياباني يقتحم عليهم أسواقهم في عقر دارهم؟ توقفت المصانع؟ هروا عديد من علماء الغرب و مدراءهم التنفيذيين لليابان لمعرفة السبب؟ و فعلوا كما نفعنا الآن, أخذوا بالأجزاء أخذوا بحلقات الجودة, أخذوا بنظام التسليم في الوقت المحدد Just In Time أخذوا بأدوات التحسين السبعة كل منهم يذهب لليابان فيرى ما يعجبه ليكتب فيه و يقنع به الآخرون, و يعملوا به و يفشلوا. فلم تنجح كل الأساليب السابقة عندما طبقها الغرب, لم تنجح لأنها كانت جزء من الحل و ليس الحل كله, لذلك ظهر التميز؛ التميز هو رؤية شاملة للمنشأة تساعد على اكتشاف فرص التحسين التي تحتاجها يستخدم في ذلك التقييم الذاتي و هو "إعادة نظر شاملة و محكمة و منتظمة لوسائل المنشآت و نتائجها باستخدام نموذج امتياز الأعمال".

EFQM 2010

يقدم التقييم الذاتي المعتمد على نموذج التميز الأوربي EFQM 2010 ما لا يقدمه غيره من أساليب الجودة يقدم أسلوب للقياس مبني على المبادئ الإدارية للتميز, فمنه تتضح نقاط القوة و فرص التحسين و منه نعرف درجتنا في طريقنا للتميز و منه نرى الأساليب الناجحة في العالم, و منه نقارن أنفسنا مع الآخرين, فالهدف هنا ليس الفوز بالجائزة و لكن الهدف الأول من التميز الفوز بفرص التحسين. تختلف المنشآت فيما تحتاجه فلكل منشأة فرص التحسين خاصتها, نعم؛ قد تجد فرص تتفق عليها عدد من المنشآت, و لكن صفة الاختلاف هي الصفة السائدة في فرص التحسين للمنشآت.

النموذج الأوربي للتميز EFQM 2010

المعايير التسعة للنموذج تنقسم إلى مجموعتين مجموعة معايير الوسائل المكونة من خمس معايير هي القيادة, الإستراتيجيات, العاملون, الشراكات والموارد, والعمليات, و المجموعة الثانية مجموعة معايير النتائج المكونة من أربعة معايير هي نتائج المتعاملين, نتائج العاملين, نتائج المجتمع, و نتائج الأعمال الرئيسية.

إذا وجدت المنشأة مثلاً أنها ضعيفة في المعيار الخامس العمليات يمكن أن تطبق نظام إدارة الجودة أيزو 9001 أو تطبق ستة سيقما أو أن ترسم العمليات باستخدام خرائط التدفق أو غير ذلك و من تجد مثلاً أن هناك ضعف في الكوادر البشرية يمكن أن تطبق حلقات الجودة أو تنشأ جائزة للعامل المثالي أو غير ذلك فلكل فرصة عدد من الخيارات نختار منها الحل الأمثل, فالخطوة الأولى هنا التقييم الذاتي لنضع أيدينا على المشكلة (فرصة التحسين) قبل أن نقرر ما الحلول لها.

نحن لا نقلل من أهمية هذه الأساليب الإدارية كحلول و لكن نريد أن نراها في إطار أوسع يساعدنا على رؤيتها مع غيرها, نعم؛ قد تكون المنشأة في حاجة لتطبيق أحد هذه الأساليب و لكن عليها أن تجيب على ثلاث أسئلة, السؤال الأول هل تحتاج فعلاً لهذا الأسلوب؟ إذا كانت الإجابة نعم, تسأل السؤال الثاني هل هو أولوية لها الآن؟ إذا كانت الإجابة بنعم, تسأل السؤال الثالث ما تأثير تطبيق هذا الأسلوب على الخطة الكلية للتحسين؟ هذا ما يقدمه نموذج التميز يفتح مدارك المؤسسات لما تحتاجه بشكل شامل, يتم تلخيصه في خارطة الطريق "الخطة الكلية للتحسين" التي تتكون من الأساليب الإدارية التي تحتاجها المنشأة خلال رحلتها نحو التميز.

جودة الإدارة أم إدارة الجودة؟

تعني جودة الإدارة: الكفاءة العلمية والعملية في الممارسة الإدارية للعناصر التالية: التخطيط, التنظيم, التنسيق, الإشراف, المتابعة, التقييم – التقويم, واتخاذ القرارات الصائبة, كما تعني إدارة الجودة بمفهومها

الحديث:تحسين نوعية الإنتاج، أو الخدمات، ورفع كفاءتها والحد من الفاقة، وبالتالي كسب رضا المستفيد، بمعنى أن جودة الإدارة تركز على عملية الرقابة واتباع الصيغ الرسمية لتحقيق أهدافها المرسومة سلفاً، وأن إدارة الجودة تركز على العميل وكسب رضاه بغض النظر عن الوقت والتكاليف المادية أو المعنوية المترتبة على ذلك. خلاصة القول، إن جودة الإدارة لا بد أن تؤدي إلى إدارة الجودة وإن مفهوم إدارة الجودة، وجودة الإدارة لا يختلف كثيراً عن مفهوم التقنية الذي يعني ببساطة الإجابة والإتقان: أي الإبداع بكل معانيه، فهل من مذكر لحديث الرسول صلى الله عليه وسلم (إذا عمل أحدكم عملاً فليتقنه).

إن المتأمل لهذا التوجيه النبوي الكريم يجد أنه يشمل كافة الأعمال التي تمس جميع قطاعات المجتمع المختلفة دون استثناء، فالمدرس في مدرسته عليه أن يتحرى الإتقان عند تدريسه المواد المختلفة لطلابه، والطالب عليه أن يذاكر دروسه ويؤدي واجباته اليومية بإتقان، والعامل في مصنعه عليه أن ينجز أعماله بإتقان، والموظف في إدارته عليه أن يؤدي عمله ويخدم مراجعيه بإتقان، فإذا تم ذلك فإن الجودة تصبح دورة متكاملة في المجتمع وهذا ما وصلت إليه الدول المتقدمة على أرض الواقع فعلاً وليس مجرد حلم يصعب تحقيقه.

إن فالجودة من صميم ثقافتنا الإسلامية وإرثنا الحضاري الكبير، وعندما نسيناها وتخلينا عنها خلال تخلفنا عن ركب الحضارة والتطور انتبهت إليها الأمم الأخرى وأدركت أهميتها في بناء اقتصاداتها فتبنتها كأسلوب عمل ومنهج حياة متكامل مما مكنها من الارتقاء بجودة صناعاتها ومن ثم القدرة على غزو الأسواق العالمية وبناء اقتصاديات متينة لبلادها.

تحتل المنطقة العربية مكانة متأخرة في مجال تبني شهادة مطابقة الجودة الأيزو 9000 حيث تبلغ حصتها 0.77% من إجمالي شهادات الجودة في العالم بينما تبلغ حصة الصين 13.49%. وأعتقد أن العرب بحاجة ماسة إلى إعطاء أهمية أكبر لعنصري التدريب وتكنولوجيا المعلومات كمرتكزات رئيسية على طريق الوصول إلى برامج الجودة الشاملة.

فمن المهم اعتماد حلول تكنولوجيا المعلومات المتطورة بغية تلافي الآثار الناجمة عن تدني مستويات إدارة الجودة في العالم العربي، حيث تساهم هذه الحلول التكنولوجية في تعزيز الإنتاجية الكلية في شركات الأعمال إلى جانب الارتقاء بمستوى أداء موظفي هذه المؤسسات.

إن المنظمات التي تعاني من مشكلات في الجودة تشترك فيما بينها في بعض الأعراض:

1- أن المنتج أو الخدمة التي يتم تقديمها يختلف عما تم نشره أو الإعلان عنه أو المتفق عليه من متطلبات.

2- لدى الشركة خدمات ميدانية واسعة أو شبكة من الوكلاء الذين لديهم مهارات في إعادة العمل أو تصحيح الأخطاء بفعالية للحفاظ على رضا العملاء. وعندما يتوقع أن الخدمة غير مكتملة وأن المنتج بحاجة دائماً إلى بعض التعديلات يظهر موقف يقوم فيه الموظفون بتحديد مقاييس الأداء الخاصة بهم.

3- لا تقدم الإدارة مقياساً أو معياراً واضحاً للأداء أو تعريفاً للجودة ومن ثم يتولى الموظفون تحديد ذلك لأنفسهم.

4- لا تعرف الإدارة تكلفة عدم التوافق. فتشير بعض الأبحاث أن شركات الإنتاج تنفق 20% أو يزيد من مبيعاتها بالدولار في عمل أشياء بصورة خاطئة وتكرر عملها. أما شركات الخدمات فتتنفق

35% أو يزيد من تكاليف التشغيل لديها في عمل أشياء بصورة خاطئة وتكرر عملها.

-تنكر الإدارة أنها سبب المشكلة. فالقرار الإداري المعتاد الذي يتسبب في حدوث مشكلات تتعلق بالجودة يكون نتيجة الحدس والتخمين وهو يعد حلاً قصير المدى لمشكلة تتعلق بجدول ما أو بالتكلفة، أو أنه يحدث لأن شخصاً ما لم يرد تصديق نتائج التقييم.

نحن جميعاً نعرف أنه كلما زاد منصب الشخص داخل المنظمة؛ قلت كمية المعلومات الفعلية التي لديه عن أي موضوع. إن الشركة التي يوجد بها منغصات هي التي لا تتفق فيها الإدارة مع الموظفين، ولذلك لا يوجد لديهم مسار موحد. أما الشركة التي تخلو من المنغصات فهي الشركة التي يتألف موظفوها ولا توجد بها مسارات متعددة. ومعنى المنغصات أن الموظفين داخل الشركة يقضون وقتاً لمضايقة بعضهم بعضاً أكبر من الوقت الذي يقضونه في إنجاز أعمالهم. بل إن معظم الأفعال التي يقوم بها الفرد يومياً تكون ردة فعل لما يجري حوله.

يعد تخطيط العمل (التخطيط التشغيلي) هو محور التركيز والاهتمام وكل عملية يتعين أن يعرف القائمون عليها ماذا سيتعين عليهم عمله من أجل تلبية هذه الأهداف وكمية رأس المال الذي يحتاجون إليه إن لزم الأمر ونوع المشكلات التي يتصورون حدوثها وما الذي يعتقدون أن المنافسة ستسفر عنه. يشير الفهم التقليدي على أن الجودة هي الشيء المتميز، ومن ثم فهي شيء غامض. بينما يفيد الواقع أن الجودة هي التوافق مع المتطلبات ومن ثم فهي محددة جداً.

إن الشركات لا تتعامل جدياً مع الجودة؛ لأنها ليست عازمة على التعامل معها بما يكفي. فالشركات التي لا تشهد تحسناً كبيراً بها على الرغم مما يبدو من عزمها على فعل ذلك لديها

خصائص مشتركة:

1- يسمى المجهود برنامجاً لا عملية:

يمنح مفهوم أي برنامج للموظفين مدلولاً على أنهم إذا تحركوا حسب التوجه فسرعان ما يحل محله شيء آخر والحكومات تسمى كل شيء برنامجاً في حين أنها عملية لا تنتهي أبداً وتتطلب اهتماماً مستمراً.

2- إن جميع المجهودات تستهدف المستوى الأدنى للمنظمة:

كل التعليم لأشخاص آخرين، ومجهودات الإنتاجية موجهة إلى المستويات الدنيا بالمنظمة وحلقات الجودة لا تبدأ أبداً في غرفة مجلس الإدارة.

3- موظفوا مراقبة الجودة مستهزونون:

الفهم التقليدي والسخرية جعلت عدم التوافق بين المواصفات والمخرجات جزءاً لا يتجزأ من طبيعة العمل في الشركات.

4- إدارة التدريب تقوم بإعداد المادة التدريبية:

إن الموظفين يلتحقون مباشرة بالتدريب دون أن يدركوا أنهم في الواقع يدرسون الأفكار التي سببت المشكلة في المقام الأول.

الإدارة تتعجل النتائج:

إن جميع إجراءات تحقيق الجودة التي طورت لا يمكنها أن تعمل على تحقيق ذلك ولن يحدث ذلك حتى يتوافر لموظفي الشركة لغة مشتركة للجودة ويفهمون ما تحتاج إليه الإدارة. ولا يكفي أن نبدو عازمين ونتصرف بعزم. بل يتعين أن يكون الموضوع الذي نحن عازمون بصدده واضحا في أذهان ذوي العلاقة. إن مجهودات تحسين الجودة سوف تعمل فقط مع الشركات التي تقبل عليها عن طواعية. وحين يلتحق المديرون التنفيذيون والمديرون وموظفو تحسين الجودة بالنظام التعليمي فهم عادة يحتاجون إلى تأكيد أن الإدارة عمليا ملتزمة بذلك. ومصداقية الالتزام هي أكبر مشكلة تواجهها الإدارة ويتعين على الإدارة تعزيز مصداقية التزامها طول الوقت.

خطوة لتحسين الجودة هي:

- 1-التزام الإدارة
- 2-فريق تحسين الجودة
- 3-القياس
- 4-تكلفة الجودة
- 5-التوعية بالجودة
- 6-إجراء تصحيح الأخطاء
- 7-التخطيط للخلو من العيوب لدرجة الصفر
- 8-تعليم الموظف
- 9-يوم انعدام العيوب لدرجة الصفر
- 10-وضع الأهداف
- 11-إزالة مسببات الأخطاء
- 12-مجالس الجودة
- 13-الاعتراف بالأخطاء
- 14-افعلها مرة أخرى.

الخطوة رقم ١ : التزام الإدارة، الأفعال القليلة الضرورية:

أولا: هناك حاجة لصدور سياسة الشركة حول الجودة. وينبغي أن توضح هذه السياسة أن الالتزام حقيقي ومفهوم ويجب ألا تتضمن السياسة أي كلمات غامضة.

ثانيا: يجب أن تكون الجودة هي البند الأول في جدول أعمال الاجتماعات الدورية لمتابعة المنظمة

ثالثا: يحتاج أن يقوم الرئيس التنفيذي للشركة بوضع خطب واضحة عن الجودة في أذهانهم وعليهم إلقاؤها – أثناء مرورهم في أنحاء الشركة – على كل شخص يقابلونه

الخطوة رقم ٢ : فريق تحسين الجودة :

الغرض من الفريق هو دفع العملية بنجاح إلى الأمام وتسهيل استمراريتها واتباع خطواتها بشكل سليم. وجميع أعضاء الفريق بحاجة إلى أخذ البرامج والدورات التعليمية المتعلقة بعملية تحسين الجودة ليتمكنوا من فهمها وإلا فلن يتغير وضع الفريق ويتحسن. وكل شخص يقضي الوقت مع فريق إدارة تحسين الجودة سوف تزداد قيمته في الشركة ولنفسه.

الخطوة رقم ٣ : القياس يحدد مدى تقدمنا

أنت تتلقى المدخلات إلى عملك من موظفين آخرين ومن وظائف أخرى ومن موردين آخرين. ثم أنت تقوم بتطبيق عمليتك على المدخلات. وتقوم وظيفتك بإحداث بعض التغييرات على المدخلات فينتج عنه تغييرات على المخرجات. وهكذا يتوافر لديك مراحل المدخلات والعملية والمخرجات. وكل جزء من هذه المراحل يمكن قياسه وأي وظيفة يمكن قياسها باستخدام نموذج المدخلات للعملية والمخرجات ونحن نجد أنه ما إن يفهم ذلك العاملون عند أي مستوى في المنظمة حتى يمكنهم بسهولة وضع المقاييس لأنفسهم ومساعدة الآخرين على وضع المقاييس الخاصة بهم.

إن الشخص المبدع يحتاج إلى إيصال الابداع على الناس الآخرين. ويتم هذا فقط من خلال العمليات والإجراءات والمقاييس. والصعوبات التي تتعرض لها لنشر فكرة جيدة هي الصعوبات نفسها التي تتعرض لها عند نشر فكرة غير جيدة.

الخطوة رقم ٤ : تكلفة الجودة:

حينما يتم التعرف على تكلفة الجودة بشركة ما ويتم إدخالها ضمن العملية الإدارية المعتادة في المنظمة، فإنها تعد دافعا جيدا وإيجابيا لعملية تحسين جودة العملية نفسها ولا يوجد شيء كالمال يجتذب اهتمام الإدارة.

الخطوة رقم ٥ : إدراك الجودة:

كلمة الجودة بحاجة إلى الانتشار والناس بحاجة إلى من يذكرهم بها والملصقات ليست ظاهرة ساذجة أو مظهرية أو غير احترافية ولقد اتضح أن إحدى الوسائل الأكثر فعالية لتذكير الناس بالجودة هي ممسحة الأرضيات. ويجب أن يتكيف برنامج الوعي بالجودة مع ثقافة الشركة ويتناغم معها. وللسبب نفسه ينبغي أن يعكس الإحساس بالإلحاح للاستعجال في تطبيقه مع الخصوصية. والناس بحاجة إلى معرفة التزام الإدارة وإلى معرفة سياستها وهم بحاجة على معرفة تكاليف عمل الأشياء خطأ. إن الوعي بالجودة يمتد في جميع الاتجاهات من خلال تصرفات الإدارة والطريقة التي يتحدث بها مسئولو الإدارة عن الجودة تعد مهمة وعندما تصبح الجودة بوصفها توافقا مع المتطلبات جزءا من مفردات لغة الشركة فإنها تبدأ في إحداث التأثير.

الخطوة رقم ٦ : العمل التصحيحي

الهدف الحقيقي لمفهوم تصحيح الأخطاء هو التعرف على المشكلات ومنعها نهائيا. وإحدى الخطوات الرئيسية للعمل التصحيحي التي أصبحت شائعة ومفيدة للغاية تتضمن إدارة جودة المورد ومن خلال التعرف على الموردين الذين يعدون من المصادر الرئيسية للصعوبات ومن خلال عقد الاجتماعات معهم

على نحو مخطط له يمكن للشركات أن تقلل بل تمنع الخدمات والمنتجات المتصرفة بعدم التطابق التي يوفرها الموردون.

الخطوة رقم ٧ : التخطيط الخالي من العيوب:

لا حاجة إلى التسرع أو إلى التخطيط ليوم الجودة الخالي من العيوب قبل مرور عام ونصف العام من بعد بدء العملية. ويمثل الالتزام بمفهوم الخلو من العيوب لدرجة الصفر الخطوة الرئيسية في الاتجاه نحو الطريق الطويل لعملية إدارة الجودة.

الخطوة رقم ٩ : يوم الجودة انعدام العيوب:

الهدف من يوم الجودة (خلو المنتج من العيوب) هو جمع كل الموظفين معا حتى يوقعوا على الالتزام بالتحسين. فيوم الجودة هو يوم تقوم فيه الإدارة بالاستعداد وتقديم التزامها أمام الجميع على نحو يجب الالتزام به.

الخطوة رقم ١٠ : تحديد الهدف:

يحدث تحديد الهدف تلقائيا بعد خطوة القياس مباشرة، وتشعر بعض فرق تحسين الجودة بأنه يتعين عليها القيام بالخطوات من 1- 14 على التوالي ولكن معظمها في الواقع يسير على التوازي. وينبغي أن تقوم المجموعة باختيار الأهداف الطموحة ما أمكن ووضعها على خريطة توضيحية حتى يتسنى للجميع رؤيتها وأما الأهداف الصغرى فلا ينبغي قبولها.

الخطوة رقم ١١ :إزالة سبب الخطأ : يسبب الخطأ الطلب من الناس أن يبينوا المشكلات التي يواجهونها حتى يمكن فعل شيء حيالها.

الخطوة رقم 12 :الاعتراف بجهود الموظف:

طلبنا من موظفينا التعرف على الأفراد الذين يشعرون أنهم يمثلون أمثلة وقدوة حين يتعلق الأمر بالجودة. ما الشخص الذي ترونه مثالا لأداء الجودة؟! فوجدنا أن أولئك الذين تلقوا الجوائز يفرحون للغاية لكونهم اختيروا من قبل نظرائهم وهم لن يحصلوا على نفس التأثير والسعادة (ولا حتى غيرهم من الموظفين) لو كانت الإدارة هي التي قامت بالاختيار.

وما تأثير هذه الجائزة؟ يوضح المؤلف ثلاث فوائد لهذه العملية وهي:

أولا : أنها تعترف ببعض الموظفين القيمين الذين يعملون بجد.

ثانيا: أنها تقدم وصفا واضحا للغاية لأداء الجودة.

ثالثا: أنها تقدم للشركة نماذج حية لجوائز يكون للجودة متحدثة ويمكن رؤيتها والتي يمكننا منافستها على أساس يومي.

إن عملية الاعتراف بالجهود بحاجة الى التفكير فيها بعمق وأن يتم القيام بها على مستويات مختلفة ولقد أصبحت أكثر قناعة بأن المكافأة المالية أسلوب سيء للاعتراف والتقدير بل إن المكافأة المالية باعتبارها جائزة ليس فيها البعد الشخصي بما يكفي.

الخطوة رقم 13 :مجالس الجودة:

فكرة مجالس الجودة هي الجمع بين مهني ومحترفي الجودة معا حتى يتسنى لهم التعليم بعضهم من بعض.
الخطوة رقم 14 :أد المهمة كلها مرة أخرى.

أكبر عشر مشكلات الجودة في الشركة :

- 1 -لا توجد سياسة للشركة في الجودة
- 2 -الإدارة ليست جادة بشأن الجودة
- 3 -لا توجد تغذية مرتدة من الميدان حول مشكلات الجودة
- 4 -الإدارة المتوسطة ليس لديها السلطة للتأكيد على التطابق مع المتطلبات
- 5 -لا يتوفر للخدمة والعمليات الإدارية إجراء مكتوب
- 6 -لا يطلب العملاء طلباتهم من الكاتلوجات ويوجد العديد من الطلبات الخاصة
- 7 -الروح المعنوية متدنية للغاية لأن الناس لا يثقون بنا نحن أعضاء الإدارة ويشعرون أننا نميز بينهم
- 8 -نحن بحاجة إلى تقديم خدمات جديدة
- 9 -لم يتم إنفاق مال كاف على البحوث والتطوير
- 10-من الصعب الحصول على إجراء التعديلات التصحيحية ولا أحد ينظر على ما وراء هذا الأسبوع
أننا سنكون قادرين على تحسين الجودة بطريقة داخلية باتخاذ هذه الخطوات:

- 1 -حدد سعر تكلفة عدم تطابق المواصفات
- 2 -قم بتعليم الإدارة العليا
- 3 -اختر أعضاء فريق تحسين الجودة وأرسلهم لتلقي التعليم
- 4 -ضع استراتيجية تحسين الجودة
- 5 -قم بتعليم الموظفين الآخرين داخل الشركة باستخدام نظام تعليم الموظف للعمل على تحديث معلوماتهم جميعا
- 6 -في أثناء القيام بذلك يمكننا إعداد الخطوات الست الأولى لعملية تحسين الجودة ، هذا يؤدي بنا إلى اختيار مكونات نظام التحليل ويمكننا العمل التصحيحي من التعرف على المشكلات والتخلص منها إلى الأبد .

ينبغي أن تقسم مهمة التخطيط إلى ثلاث جوانب:

- 1 -ما الذي تحتاج إلى معرفته لكي تدير عمليتك !؟

2- ما المطلوب لتوفير رؤية شمولية للشركة ؟!

3- ما نوع المعلومات التي يحسن معرفتها وينبغي أن نكتسبها ؟!

نماذج عملية لكيفية إدارة عملية تحسين الجودة:

التمامية (أ): يحرص الرئيس التنفيذي على التأكد من تلقي العميل لما سبق أن وعد به. وأن يعتقد الرئيس التنفيذي أن الشركة لن تزدهر إلا عندما يشعر الموظفون بالطريقة نفسها ويسعى جاهداً بالألا يشعر أي من العملاء أو الموظفين بالإزعاج.

العزم: يجب أن يتواصل الرئيس التنفيذي باستمرار مع العملاء وموظفي الشركة للتأكيد لهم بعزمه الشخصي حول هذا الموضوع وهذا يتطلب أن يصوغ المدير التنفيذي كلمة له وأن يظل دائماً حاضراً لجميع الناس.

التعليم: إن الرئيس التنفيذي بحاجة إلى إدراك شخصي لفهم الدور المحدد لوظيفته في مجال الجودة ويعني هذا أهمية اطلاع الرئيس التنفيذي والتعرف على التعليم المتعلق بالجودة الموجهة للتنفيذيين وكذلك المعرفة الكافية لمضمون نظام تعليم الموظف ليكون قادراً على التحدث عنه عن علم.

التنفيذ: الرئيس التنفيذي إلى التأكد من صدور سياسة الشركة في الجودة ومن فهمها ووصولها إلى الجميع.

التمامية (ب) : يعتقد الرئيس التنفيذي بأن أداء الإدارة يعد مهمة كاملة تتطلب ان تكون الجودة الأولية من بين أولويات متساوية : الجدول ، التكلفة.

التنفيذ: يجب أن يتأكد المدير التنفيذي من أن الوحدات التنفيذية تعتقد بأن تحسين الجودة ليس اختيارياً

التمامية (ج) : يأخذ كبار المديرين التنفيذيين الذين يرفعون تقاريرهم إلى المستويات العليا المتطلبات على محمل الجد لدرجة أنهم لا يتحملون الانحرافات.

التمامية (د) : يعلم المديرون الذين يعملون مع كبار المديرين التنفيذيين أن المستقبل يتوقف على قدرتهم على تحقيق الأشياء من خلال الموظفين بطريقة صحيحة من المرة الأولى.

التعليم: إن المديرين في المستوى التشغيلي بحاجة إلى معلومات على المستوى التنفيذي التطبيقي للعملية أكثر مما يحتاج إليه كبار المديرين التنفيذيين عنها.

التمامية (هـ) : يعرف الموظفون المهنيون أن دقة واكتمال عملهم تحدد فعالية القوبالعاملة.

التنفيذ: أحد الأشياء الأكثر قيمة بالنسبة للموظف المهني هو التغذية الراجعة التي يقدمها العملاء بمختلف أنواعهم حول الخدمة أو المنتج الذي يحصلون عليه.

التمامية (و) : يقر الموظفون ككل بأن التزامهم الفردي نحو تامة وتكامل المتطلبات هو ما يجعل الشركة متميزة

الاتصالات (أ) : يتطلب تقديم المعلومات عن تقدم تحسين الجودة وأعمال الإنجازات باستمرار إلى جميع الموظفين.

الاتصالات (ب) : برامج الاعتراف بالجهود المميزة والتي يتم تطبيقها على جميع المستويات الإدارية هي جزء من العمليات العادية.

الاتصالات (ج) : يمكن لأي شخص داخل الشركة من خلال مجهود قليل أن يتعرف بسرعة على الخطأ أو الفاقد أو الفرصة أو أي اهتمام آخر للقيادة العليا وأن يتلقى إجابة فورية.

الاتصالات (د) : يبدأ كل اجتماع للإدارة بمتابعة وضع الشركة من خلال مراجعة الحقائق والجوانب المالية للجودة.

المراجع :

- كتاب الجودة بلا معنا / فيليب ب.كروسيبي.
- أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة / جمال الجبوري.
- نظام إدارة الجودة iso 9001:2015