

## الفصل الرابع: إستراتيجية الجودة الشاملة

### (تخطيط الجودة الشاملة)

تحتوي إدارة الجودة الشاملة على عدد كبير من الأنشطة يقوم بها عدد كبير من الناس على جميع المستويات، و هذه الأنشطة يجب أن توجّه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة و هي تحقيق رغبات العميل و الاحتفاظ بمستوى تنافسي جيد، و من دون التخطيط تصبح هذه الأنشطة متنافرة لا تتسابق بينها، مما يؤدي إلى ضياع الوقت و الجهد و المال دون تحقيق الأهداف.

و يمكن تقسيم تخطيط الجودة إلى ثلاثة مكونات: التخطيط الإستراتيجي للجودة، تخطيط جودة المنتجات، تخطيط جودة العمليات.

### أولاً: التخطيط الإستراتيجي للجودة.

و يعرف بأنه: "عملية وضع أهداف الجودة طويلة الأجل و تحديد طرق تحقيق هذه الأهداف". و يتم التخطيط الإستراتيجي على أساس الرؤية لما ستكون عليه المؤسسة خلال خمس إلى عشر سنوات اعتماداً على الوضع الحالي للمؤسسة، بالإضافة إلى حدة المنافسة و سرعة تغيّر الأسواق، حيث يركّز على نواحي خارجية و داخلية أيضاً.

أما النواحي الداخلية فيجب معرفة ما يلي:

- ما المجال الذي يمكن أن تعمل المؤسسة و تنافس فيه.
- أين جوانب القوة في المؤسسة التي تمكّن من المنافسة و أين جوانب الضعف.
- ما هي الإمكانيات المطلوب استعمالها.
- ما هي التطلعات المستقبلية التي يجب أن تستعد المؤسسة من الآن لتحقيقها.

و أما النواحي الخارجية فتتضمن:

- الزبون من الوجهة السكانية و النفسية.
- البيئة الاقتصادية المحيطة.
- المنافسين في البيئة المحيطة.
- البيئة السياسية و التشريعية.
- التطور التكنولوجي الحادث.

و من خلال معرفة ما سبق داخليا و خارجيا يتم تحديد ما يلي:

- كيف يمكن دعم نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة و كيف يتم علاج أو التقليل من نقاط الضعف.
- ما هي أهم عوامل نجاح المؤسسة في تحقيق أهداف الجودة.
- كيف يمكن سدّ الثغرة بين الإمكانيات المطلوبة للجودة و الإمكانيات الحالية.
- ما هي الخطط البديلة في حالة وقوع خطأ.

- ما هي الأهداف البعيدة المدى (من 3 إلى 5 سنوات) و ما هي الأهداف السنوية.
- ما هي مؤشرات النجاح و كيف يتم قياسه.
- ما مصادر تمويل الأنشطة المطلوبة لتنفيذ الخطة.

و بما أن رضا العميل هو من أهم الأهداف الرئيسية للمؤسسة، فإن الأهداف الفرعية و الخطط التي توضع لتحقيقها و المقاييس الخاصة بتحديد مدى النجاح يجب أن تكون موجهة نحو العميل و مواصفاته و متطلباته، و بعد تحديد الأهداف تبدأ الإجراءات التي يتم اتخاذها لتحقيق كل هدف منها، و يجب اختيار عدد مناسب من الأهداف و تركيز الجهود نحو تحقيقها.

### **ثانيا: تخطيط جودة المنتجات.**

تبدأ عملية التخطيط لجودة المنتجات بتحديد العميل المستهدف للمنتج، حيث يتم التعرف على مستوى الجودة الذي يقبله و يتم ترجمة ذلك إلى الملامح و المواصفات التي ترضيه، و يلي ذلك تحديد المقاييس أو المعايير التي نتعرف بها على مدى النجاح في توفير كل مواصفة من مواصفات المنتج. و يمكن الاستعانة بمواصفات المنافسين في تحديد المواصفة المقبولة لدى العميل. و المرحلة التالية هي تحديد العمليات التي تؤدي إلى الوصول إلى كل مواصفة من مواصفات المنتج.

### **ثالثا: تخطيط جودة العمليات.**

تمثل العمليات الأساليب التي يتم التوصل بها إلى المواصفات و الخصائص التي يرغبها العميل في المنتج، و هذه العمليات لها أيضا جودتها التي ترضي العميل أو لا ترضيه، فهي إذن ليست بمعزل عنه و عليه يجب أن نأخذ في عين الاعتبار رأي العميل و رد فعله عند تخطيط جودة العمليات، على سبيل المثال إذا قصدت أحد البنوك للحصول على قرض و حصلت على القرض بالسرعة الممكنة و التي ترضيك، إلا أن إجراءات عميلة القرض كانت مطولة كأن يتكرر ذهابك إلى موظف ما أو تعيد كتابة بياناتك عدة مرات، فإن ذلك يمثل نقصا في جودة العمليات بالرغم من توفر جودة الخدمة.