

استشراف مستقبل إدارة الجودة

أ.د. ميسر إبراهيم الجبوري / أكاديمي واستشاري نظم جودة

2017

لا يختلف إثنان على أن إدارة الجودة هي وظيفة متطورة تتطلب التخطيط المحكم والتنظيم السلس والقرارات الرشيدة، يتم الإحاطة بها من خلال تقحّص مكونات الإستراتيجية المعروفة من حيث المهمة (الرسالة)، الرؤية، القيم الجوهرية، مجال المنتج - السوق، إستراتيجية (مجال) التنافس والتميّز، السياسات الداعمة، الأهداف الموجهة، وثقافة المنظمة، التي ستحدد قدرة الشركة على النمو والنجاح والاستمرار وهي أهداف أساس لإدارة الجودة ونظمها متجاوزاً الأطر الضيقة التي ترى فيه هدفاً فنياً ضيقاً.

ويبدو أننا يجب أن نحكي دوماً أفكار Juran بمعنى الانتقال من q إلى Q فالجودة قد تكون جودة (منتج، شركة، عملية، معرفة، إجراء، خدمة، حياة، أسلوب، طريقة) اتجاهاً، وهي (الإجادة والتميّز والتفوق والنوعية) اصطلاحاً، وتتعلق بالكيف وليس بالكم، ولعل أهمية تناول المفهوم يرتبط بتأثير القدرة على فهمه في التخطيط لأهداف الجودة وبرامجها وانتقاء المفهوم الأصح الذي يجب أن يتطابق مع توجهات الشركة.

تاريخياً إدارة الجودة يعد المصطلح الأهم الموروث والمنقول عن القرن العشرين، إذ امتد الاهتمام به من المستويات المصنعية الفردية إلى المستويات الوطنية (إدارة نظم الجودة للحكومات) والدولية (المنظمات الدولية ذات العلاقة)، وهي تعد إحدى الانتقالات المهمة لمصطلح الجودة بعد أن انحصرت في البدء بالسلعة المنتجة فحسب لتنتقل في توجهها الحديث إلى محصلة الأداء الجيد لمختلف وظائف المنظمة (الإنتاجية، المالية، التسويقية) فغدت ليست فقط وظيفة الجميع بل هدف حيوي للجميع والوظيفة والهدف يحتاجان حتماً إلى إدارة تخطط وتنظّم وتقود وتحفّز وتراقب.

وإذا تناولنا الموضوع من منطلق الحقل التخصصي (حقل الجودة) ينبغي إدراك اتجاهات ثلاث

هي :

1. تبني قاعدة التخطيط بدلاً من قاعدة من أزمة إلى أزمة Crisis -To - Crisis Basis .
2. الإسهام في إعادة النظر والتفكير حول وظيفة التنظيم بالتركيز على الزبون، والتعامل مع أهدافه وأهداف المنظمة بذات القدر من الأهمية.

3. تسريع تنمية الشعور بالولاء والانتماء لدى العاملين ورفع مستوى التزامهم تجاه المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وهذا الأمر ذا أهمية كبيرة في مجال الخدمات حينما يكون لجودة العلاقة بين مقدم الخدمة وطالبيها دوراً أساسياً في نجاح المنظمة.

4. الانتقال من السيطرة الدفاعية (تشخيص الخطأ بعد حدوثه ومعالجته) إلى السيطرة الهجومية (توجيه الموارد والجهود نحو إنتاج المنتج الصحيح منذ البدء وجعل ذلك عادة لدى الجميع).

5. وفق الاتجاه الثاني تشكلت ثقافة جديدة للجودة تتجاوز المطابقة والرضا والعلاقة التجارية مع الزبون باتجاه الإسعاد والشراكة Delight & Partnership.

لقد أُجبرت العديد من الشركات العاملة في الأسواق التنافسية إلى التحول من مدخل الجودة الموجه بالفحص Inspection Oriented Quality Approach إلى إستراتيجية الخلو من العيوب A defect Free Strategy وبات الأداء الإداري المفتاح لأداء الجودة، بل أن 85% من مشكلات الجودة تقع على عاتق الإدارة التي يجب أن لا تتجاهل أخلاقيات الجودة Quality Ethics وإيجاد بيئة ملائمة للعمل الصحيح منذ البداية وهو المبدأ الأساس في نجاح جهود الجودة جميعاً.

لقد تبذرت فكرة أن الجودة الأعلى تعني الكلف الأكبر وحلت فكرة أن الجودة العالية هي هدف استراتيجي تشمل مؤشرات واضحة ترتبط بالقدرات الإستراتيجية، بل أن الآراء تتجه إلى إطلاق عبارة عصر إدارة الجودة الإستراتيجية في إشارة إلى المرحلة الرابعة من التطور المفاهيمي للجودة، فبرزت فكرة أخرى هي المنافسة المستندة على الجودة Quality Based Competition التي قد تأتي بصيغة منتج جديد أو تطويراً للمنتج الحالي أو إنشاء فرع للشركة الأم لمقابلة الطلب المتزايد.

وطبقاً لـ Crosby فإن الشركات تحتاج إلى تلقيح نفسها بلقاح الجودة Quality Vaccine الذي يتكون من ثلاثة أجزاء أساسية هي العزيمة Determination ، التعليم Education والتنفيذ Implementation . فإذا كان تحديد الجودة ومستواها أمراً مهماً، فإن تدريب الجميع وتعليمهم على أساليب تحقيق الجودة وتحسينها يغدو أمراً بالغ الأهمية، وضمن إطار فرق العمل التي تنفذ واجباتها ومسؤولياتها تجاه الجودة على نحو تضامني مؤتلف يلغي الحدود ما بين الأقسام ويجعل الجودة مسؤولية الجميع. إن شركات الأعمال الساعية للبقاء والنجاح يجب أن تستوعب حقيقة أن الجودة تعني الحياة والبقاء، وتطوير منتجات وتقنيات جديدة ذات دورة حياة قصيرة، ووجوب العمل على خفض كلف الإنتاج من خلال المعامل المؤتمتة في ظل زيادة حدة التنافس على الموارد المادية والبشرية

والمالية والمعلوماتية، فضلاً عن المتطلبات القانونية للتنافس في الأسواق المحلية واشتراطات حماية البيئة ودور النقابات والجمعيات المختلفة.

إن مضامين الدروس البليغة الذي تمحورت حولها محاضرات Deming في خمسينات القرن الماضي والتي اعتنقها اليابانيون توجهت نحو فهم الجودة والولع بها Fondness والتعاطي معها بلهفة Alacrity وعزيمة Determination بما يضمن:

1. الإيمان بأن الجودة هي أساس القيمة في المنتج أو الخدمة .
 2. الجودة هي مفهوم موقفي واعتناق قيمي وإذا غاب يتوجب على الإدارة توليد الاهتمام بالجودة لدى أصحاب المصالح كافة .
 3. أحد أبرز أصحاب المصالح هو الزبون الذي يجب أن يتمتع بقدر من الوعي حول الجودة لكي يفهم ويستوعب ما يقدم له ويؤشر مشكلات التصميم أو التصنيع ويجني تطابق بين الجودة الحقيقية (المستلمة) True Quality والجودة الداخلية (المتوقعة) Internal Quality .
 4. العاملون لهم دور أساسي في إيجاد الجودة، كما أن وجود الجودة أو فقدانها يؤثر في أنشطة الشركة ككل من المجهزين إلى الزبائن ومن تصميم المنتج إلى الصيانة، والأهم أن بناء تنظيم قادر على تحقيق الجودة عملية تؤثر في الشركة ككل وهو مهمة مطلوبة وضرورية
- بعبارة أخرى هناك حاجة للتعامل مع الجودة كإستراتيجية، لكن باشتراطات يتقدمها طبيعة النشاط ومستوى تقدم الدولة، فضلاً عن ضرورات تحسين سمعة الدولة من حيث الجودة، وضمان أن الترتيبات الوطنية تقابل حاجات الأسواق المحلية والخارجية، على أن تبحث هذه الإستراتيجية عن الموارد واستثمارها على نحو فاعل و كفوء وتركز على خدمات ما بعد البيع لأن الزبون يعد هذا الأمر محورياً. وفي مرحلة لاحقة يقترح Akao عدد من التصورات حول الجودة العالمية World Wide Quality موضحاً دور الشركات العملاقة أمثال الثلاثة الكبار Chrysler و GM و Ford من جهة والمواصفات الدولية والأنموذج الياباني في إدارة الجودة من جهة أخرى في تأطير الأنموذج العالمي في إدارة الجودة. والواضح أن حصيلة تطبيقات وأنشطة الجودة التي تمارسها الشركة تفرز تطبيقات دولية للجودة في العصر التقني الحالي، فالجودة دولية بمعنى تحتل أهمية للشركة وللدولة من أجل التنافس بفاعلية في الاقتصاد العالمي والمنتجات يجب أن تقابل معايير الجودة الدولية وكذا الحال بالنسبة للتصاميم والأسعار وإلا فإن المنتج الرديء سيؤدي عمليات تحسين ربحية المنظمة وتوازنات الدولة في ميزان المدفوعات.