

الفصل السادس

الجودة الشاملة

مهارة لاستشراف المستقبل

مفهوم الجودة الشاملة:

ينص التعريف الذي ظهر في مجلة كواليتي بروجرس Quality Progress، وهي النشرة الرسمية للجمعية الأمريكية للتحكم بالجودة American Society for Quality Control، على ما يلي:

- "إدارة الجودة الشاملة" هو المصطلح الذي أطلقته قيادة الأنظمة الجوية البحرية عام 1985 لوصف أسلوب الإدارة الياباني لتحسين الجودة.
- إدارة الجودة الشاملة اتخذت عدة معاني، وابتسطها، أن إدارة الجودة الشاملة هي "أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن".
- إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل، وتعود إدارة الجودة الشاملة بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع.

ويعتبر تعبير "النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء الزبائن" هو الهدف المطلق الذي تحاول إدارة الجودة الشاملة تحقيقه، علماً بأن المصطلح لا يوضح الكثير عن ذلك، وهناك على الأقل خمس وجهات نظر لمعنى الجودة وجميعها قابلة للنقاش والجدل:

- التفوق: الجودة تعني التميز، بحيث تستطيع تمييزها بمجرد رؤيتها.
- الاعتماد على المنتج: يجب أن تتعامل الجودة مع الفروق في كميات بعض المكونات أو الصفات فالمنتج ذي الجودة المتميزة يكون أصلب أو أنعم أو أقوى من المنتج ذي الجودة الرديئة.
- الاعتماد على المستخدم: الجودة هي ملائمة الاستخدام، وقدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات واختيارات الزبائن.
- الاعتماد على التصنيع: الجودة هي التطابق مع المتطلبات، ودرجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم.
- الاعتماد على القيمة: أفضل جودة للمنتج هي تلك التي تقدم للزبون أقصى ما يمكن مقابل ما دفعه، وتلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن.

الجودة لم تعد تكنولوجيا بسيطة، بل أصبحت تعني الفلسفة المؤسسية!

يتحدث المعتقدون الحقيقيون بالجودة عن أدوات وعمليات للجودة الشاملة. وقد استخدمت هذه الأساليب منذ عقود عدة واستحدثت بعضها منذ عقد السبعينيات، فيما سمي عصر "حلقات الجودة".

ولتبسيط المفاهيم يجب إدراك المفردات والسياق العام الذي قيلت فيه وفي هذا المجال يجب تذكر شيئين هما:

- أولاً: التفكير في الأدوات كنظائر حسابية أو عددية فجميع أدوات الجودة الشاملة تتعلق بالتعداد ورسم الأشكال، أو معرفة معنى الأرقام والأشكال. ومثالا على ذلك ضبط الجودة الإحصائي الذي يعتبر أداة شاملة الأغراض لإدارة الجودة الشاملة، وبعد معرفة ذلك يصبح من السهل إدراك أن ضبط الجودة الإحصائي يعني ببساطة تعداد الأشياء ووضعها في أشكال مناسبة وتفسير معنى هذه الأرقام والأشكال.

- ثانيا: تذكر أن العمليات تتكون عادة من مجموعة خطوات تصف الشيء المراد عمله، وبالتالي فإن، مفهوم العمليات أسهل من مفهوم الأدوات، ومن الأمثلة على ذلك عملية تحسين الجودة التي تتكون من سبع خطوات وتشكل هذه العملية النموذج المناسب لمواجهة وحل المشكلات، وتشكل هذه الخطوات العملية بشكل كامل وهي:
 - خطوة (1): تحديد المشكلة.
 - خطوة (2): تحليل المشكلة.
 - خطوة (3): التخطيط.
 - خطوة (4): جمع وتصنيف المعلومات (بيانات).
 - خطوة (5): تفسير المعلومات (بيانات).
 - خطوة (6): اتخاذ الإجراء.
 - خطوة (7): التقويم.
- وكما لاحظنا فليس هناك أسطورة في ذلك، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الأدوات والعمليات ونموذجية تطبيقها في حل المشكلات.
- ومن الأدوات المستخدمة في عالم الجودة الشاملة ما يلي:
 - مخطط ايشيكاوا (Ishikawa Diagram) أو مخطط الأسباب: لتحليل المشكلات، ويرسم بعد جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيف هذه الأسباب.
 - ورقه المراقبة (Control Sheet): وهو نموذج لجمع المعلومات.
 - مخطط المراقبة (Control Graph): ويحتوي ثلاثة خطوط أساسية: واحد للمتوسط الحسابي واثنان للقيم العظمى والدنيا، ويرسم هذا المخطط يمكن الحكم على العملية إذا كانت تحت السيطرة أم لا؟
 - مخطط التدفق (Flow Chart): مخطط يمثل خطوات العملية ونقاط اتخاذ القرار، وتوضيح المسار بعد كل خطوة.

- رسم المستطيلات البياني (Histogram): ويستخدم لتنظيم ورسم المعلومات في مجموعات ويساعد ذلك في تفسير المعلومات عند وجود أنواع كثيرة من المعلومات.
- مخطط باريتو (Pareto Graph): رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة منظمه حسب تكرار حدوثها.
- مخطط التشتت (Dispersion Diagram): ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين، مثل الطول والوزن، بحيث يمثل أحد المحاور الطول ويمثل المحور الآخر الوزن، ويرسم النقاط التي تمثل الطول والوزن لمجموعة من الأهداف نحصل على فكرة واضحة عن العلاقة بين الطول والوزن.
- ويمكن التخلص من بعض هذه الأدوات أو إضافة بعض الأدوات الأخرى مثل: قائمة المراقبة، المخططات الصندوقية، مخططات "الفطيرة"، مخططات النسبة، ومصنفات المراقبة. أما بالنسبة للعمليات المستخدمة في الجودة الشاملة Total Quality فإن معظمها يستخدم لحل المشكلات أو توليد الأفكار، ولتبسيط هذه المفاهيم وجعلها أسهل للفهم، ونذكر فيما يلي بعض هذه العمليات:
- عملية ديمينج (Deming Process): التخطيط، العمل، المراجعة، التصحيح، وهي عملية لتحليل وحل المشكلات.
- أسلوب المجموعة الاسمية (Nominal Group Technique): وهي عملية توليد الأفكار، بحيث يقوم كل عضو في المجموعة بالمشاركة دون السماح لبعض الأفراد بالسيطرة على العملية، وهي من الطرق التي تسمى أيضا الكتابة الذهنية.
- تحليل القوى (Force Analysis): وهو أسلوب قديم جدا يعتمد على تحديد نقاط القوة والضعف.

وتتضمن برامج الجودة الشاملة استراتيجيات إدارية أخرى مثل شهادة الأيزو 9000، وهي مجموعة من خمسة معايير لإدارة الجودة التي تم تطويرها بواسطة المنظمة العالمية للمقاييس (ISO). وبسبب هذه المعايير لن تتمكن الشركات الأمريكية قريبا من

تصدير منتجاتها أو خدماتها إلى أوروبا، إلا إذا حصلت على شهادة الأيزو 9000. وقد أطلق ذلك العنان لقطاع الصناعة والتدريب للحصول على هذه الشهادة، وساعد على إيجاد آلاف المستشارين في هذا المجال.

نجاح أو فشل الجودة الشاملة في المؤسسة :

لقد تم مناقشة نجاح وفشل برامج الجودة الشاملة بشكل مستفيض، ففي حين يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة قد أصبحت على فراش الموت، يرى البعض الآخر أن إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة الأفضل لتحقيق النجاح من خلال إرضاء الزبائن.

وقد تظهر بعض المشكلات في طريقة تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة. وهذا يعيدنا إلى التعريف التالي "تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الأعضاء في المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل"، ويتضمن ذلك بوضوح الحاجة إلى تغيير الثقافة المؤسسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتظهر الفروق في الجهود المبذولة لإدخال التغيير الثقافي الذي يقرر نجاح أو فشل أي برنامج للتحسين، وتعتمد الثقافة المؤسسية على إدراك أعضاء المؤسسة لما تم إنجازه في الماضي، وتعتمد على السلوك المقبول كونه ناجح أو فعال.

أفكار مستقاة من المعيار الدولي أيزو 9000

العامل الأساسي في أداء المؤسسة هو جودة المنتجات والخدمات، وهناك اتجاه عام نحو متطلبات صارمة للزبائن بالنسبة للجودة، وقد صحب هذا الاتجاه إدراك متنامي لضرورة التحسين المستمر في الجودة لتحقيق أداء اقتصادي جيد والمحافظة عليه.

تقوم معظم المؤسسات الصناعية والتجارية والحكومية بإنتاج منتجات وخدمات لتلبية متطلبات وحاجات المستخدم، وهذه المتطلبات تصاغ على شكل مواصفات، أحيانا لا يمكن ضمان متطلبات الزبائن بشكل مستمر، وبالتالي نحتاج لتحسين معايير نظام الجودة في المؤسسة، حيث يتأثر نظام الجودة للمؤسسة بأهداف المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها والممارسات الخاصة بها، ولذلك يختلف نظام الجودة من مؤسسة لأخرى.