إدارة الجودة الشاملة .. السهل الممتنع

نشر في جريدة أخبار الخليج بتاريخ 21 يوليو 2019

بقلم: الدكتور زكريا خنجي

في الحقيقة كنتُ دائمًا أتجنب الحديث عن إدارة الجودة الشاملة، أو حتى الكتابة عنها، وذلك خوفًا من عمق الموضوع، إذ إنها تحتوي على العديد من المصطلحات والأبعاد النظرية والفكرية، والكثير من الرسومات، وربما أشياء كثيرة لا يحتمل عقلي استيعابها. وربما هذا التخوف قادني ذات يوم إلى الانخراط في دورة تدريبية بعنوان (إدارة الجودة الشاملة – المفهوم والأبعاد – وكيفية تنفيذها في المؤسسات العامة والخاصة)، ولكن للأسف يبدو أن المدرب نفسه لم يكن يعرف ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة، وكيف يمكن الاستفادة من أبعادها وتشعباتها في تطوير العمل الإداري، أيًا كان.

وهذا كان سببًا آخر من الأسباب التي أدت إلى تهربي من هذا العلم، وهذا الفرع من الإدارة.

ولكن، يبدو أنه لا بد مما ليس له بُد، إذ طلبت مني إحدى المؤسسات دورة تدريبية في بعض فروع الإدارة، فوافقت، وعندما بدأت أدرس الموضوع تبين أنه لا بُد من العروج إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة، وأنه لا يمكن

تجنب هذا الفرع من الإدارة في تلك الدورة، فوقع الفأس في الرأس، فماذا يمكنني أن أفعل الآن ؟

جلست في المنزل مدة شهر، أخرجت كل المراجع التي أمتلكها، واشتريت أو استعرت كل المراجع التي لا أمتلكها، وقرأت كل تلك المراجع بصورة مكثفة، واتصلت بكل المتخصصين في هذا الحقل من العلم، حتى تبين أن الموضوع ليس بالصورة التي توهمتها، والتي كانت تسبب لي الرعب، أو كما يقول المثل العربي: "تمخض الجمل فولد فأرًا" نعم فإدارة الجودة الشاملة ليست ذلك الفرع من الإدارة الذي من الممكن أن يسبب كل هذا الهلع أو هذا الخوف. إنها بسيطة، وربما أبسط مما يحاول الخبراء والمستشارون أن يصوروها للمؤسسات حتى يقدموا لهم النصائح والخبرات والاستشارات، من أجل حفنة من المال.

فإدارة الجودة الشاملة وبعيداً عن كل النظريات والتنظيرات والتعريفات والكتب والأقلام وما شابه ذلك، هي ببساطة: فن إرضاء العميل، بمعنى كيف نخدم الزبون، وكيف نرضيه، وكيف نسعى لكسبه، هكذا فقط.

دعونا نبدأ من البداية. فماذا تعني إدارة الجودة الشاملة ؟

يعتقد عدد من العلماء أن هدف الجودة هو فرز المنتجات الرديئة أو الخدمات غير المطابقة للمواصفات، ومنع وصولها إلى المستهلك وطالبي الخدمة أي العملاء، وعلى اعتبار أن هدف الجودة هو تصميم العمليات

الإنتاجية بحيث تكون كل المنتجات – سواء كانت سلعا أو خدمات – خالية من العيوب والنواقص. كما يمكن أن تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها الالتزام بالمواصفات، والمواصفات تعني أن المنتجات من السلع أو الخدمات قد جاءت مطابقة لما يحتاج إليه أو يريده جمهور المستهلكين وطالبي الخدمة.

ولو استعرضنا كل التعريفات والنظريات التي وردت في الأدبيات التي تحدثت عن إدارة الجودة الشاملة لوجدنا أنها ربما تختلف في ألفاظها ومعانيها ولكن يجمعها مفهوم واحد وهو كسب رضا العملاء، وذلك من خلال:

- التحسين المستمر في التطوير بهدف جني النتائج الطويلة المدى.
- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.
- المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء.

لذلك وجدنا أنه يمكننا أن نضع تعريفًا شاملاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال كل تلك المفاهيم التي توصلنا إليها، وهو:

التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف العديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل أو

للعملية وذلك بهدف تخفيض الكلفة ورفع مستوى الجودة، مستندين في جميع مراحل التطوير إلى متطلبات واحتياجات العميل.

ووجدنا أنه لتحقيق إدارة الجودة الشاملة لا بد من:

- التطوير المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة.
- تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، ابتداءً من المورد (الممول) إلى المستهلك (العميل) بحيث يمكن إلغاء المهام غير الضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة إلى العميل.
- التركيز القوي والثابت على احتياجات العميل ورضائه وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العميل.

هكذا هي إدارة الجودة الشاملة ببساطة، وكل تلك الخطوات والخرائط والأوراق وكل تلك المبالغ المالية التي تصرف في تطبيق الجودة الشاملة تصرف من أجل كسب رضا هذا العميل.

متطلبات إدارة الجودة الشاملة

لكن يبدو أن الكثير من العاملين والموظفين – مثلي – يخافون ويرهبون فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، اعتقاداً منهم أنها فكرة شيطانية وسوف تحرمهم من وظائفهم سواء بالفصل التعسفي أو أنها

إن طبقت فإنها يمكن أن تسبب لهم الربكة والخلل في العمل، إلا أن هذا المفهوم خاطئ والسبب كما يقول المثل العربي «إن الإنسان عدو لما يجهل»، وإدارة الجودة الشاملة حقل من العلم مبهم ولا يحاول أي خبير أن يشرح أبعاده وذلك من أجل مصلحته الشخصية، وعلى هذا الأساس فإننا نقول إن كنا بالفعل راغبين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التي نعمل فيها فإنه ينبغي أن تلتزم المؤسسة ببعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة، وبناءً على ذلك يمكن تلخيص تلك المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق في النقاط التالية:

1. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة؛ إن إدخال مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافًا جذريًا عن الثقافة الإدارية التقليدية بما تحملها من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين، فثقافة الجودة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين، ومن ثم يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

2. **الترويج وتسويق البرنامج**؛ **بمعنى مشاركة وتحفيز العاملين والموظفين، وعليه فإن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، وإن تسويق البرنامج يساعد كثيرًا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.**

لذلك فإن مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم وإمكانياتهم نحوه يوجب خلق تلك البيئة المحفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة، لأن العاملين هم من لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وأن تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جوا من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.

3. **التعليم والتدريب**؛ **حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه ينبغي تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم – التطوير – على أساس سليم وصلب، ومن ثم يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث إن تطبيق هذا البرنامج من دون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.**

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي في المؤسسة وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجهًا إلى جميع فئات ومستويات الإدارة (المسؤولين بجميع مستوياتهم، وكذلك

العاملون) ويجب أن يلبي متطلبات كل فئة بحسب التحديات التي يواجهونها، فالتدريب الخاص بالمسؤولين يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق، بينما تدريب فرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات. وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

4. **الاستعانة بالاستشاريين؛ قد نحتاج في بعض الأحيان إلى الاستعانة ببعض الخبراء المختصين من خارج المؤسسة عند تطبيق البرنامج بهدف تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي قد تنشأ وخاصة في المراحل الأولى.**

5. **تشكيل فريق العمل؛ يتم تأليف فريق العمل بحيث يضم بين خمسة إلى ثمانية أعضاء إن كانت المؤسسة كبيرة أو متوسطة من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره، والذي سيتأثر بنتائج المشروع، وأما إن كانت المؤسسة صغيرة فيمكن لمديرها بالتعاون مع اثنين من الأقسام تكوين فريق العمل، وحيث إن هذا سيقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير، وكذلك يجب أن يعطوا الصلاحية لمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.**

6. **التزام الإدارة العليا بالجودة**؛ **لكي تستطيع جميع الإدارات في المؤسسة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وأن تكون مقتنعة بها يجب أن تلتزم الإدارة العليا وتلزم بها العاملين في جميع المستويات، وأن تطبق ذلك هي بنفسها قبل الآخرين، وكذلك تقوم بتغيير العمل من العمل بالمبادئ الإدارة التقليدية إلى العمل وفقًا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعطي الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

7. **الإشراف والمتابعة**؛ **من ضروريات تطبيق برنامج الجودة الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة الأعضاء وإنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.**

8. **استراتيجية التطبيق**؛ **إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءًا من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها، ويمكن تلخيصها في:**

- **الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة إلى التحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.**

- **التخطيط**: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.
- **التقييم**: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينه.

ويمكن أن يتم تطبيق استراتيجية التطبيق وفقًا للأمرين التاليين، وهما:

1. **القياس والتحليل**: إن القرارات التي نتتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمد على الطرق والأدوات العلمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثم تقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المؤسسة المعلوماتية وتعتبر مرشدا له.

2. **التحسين المستمر**: إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج للتحسين والتطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة والخاصة ومؤسسات المعلومات، بشكل مستمر وفقًا للمعلومات التي تم جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري.

ويجب أن يكون مفهومًا كمسلمة من مسلمات إدارة الجودة الشاملة أن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب، وهذا من خلال الفحص والمراجعة والتحسين المستمر من أجل معرفة المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدلا من حدوث

المشكلة والبدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها، وبهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية أقل بكثير من تكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمرة للمؤسسة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم بها بشكل دائم، بالإضافة إلى التنسيق والمتابعة المستمرين.

وما زال الحديث ذو شجون،،