

إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة

يُعد مدخل إدارة الجودة الشاملة أو الجودة الكلية (TQM) Total Quality Management من الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة، والتي لاقت رواجاً كبيراً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل.

هذا المدخل أسلوب متكامل للتطوير التنظيمي إذ يعنى خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يعنى ان الجودة في خدمة العميل تمثل الهدف الأساسي للمنظمة، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشكلات والتغيير تحدّد بما يدعم ويحافظ على تحقيق ذلك الهدف الرئيسي لهذه المنظمة.

وإذا كان مبدأ المنافسة يفسر سر جاذبية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لقطاع الأعمال الخاص أو القطاع الخاص، وإذا كان المبدأ - التنافسية- مازال غائباً عن المنظمات العامة أو الحكومية بشكل عام، فإنه يثور التساؤل عن الأسباب التي يمكن ان تدفع هذه المنظمات العامة إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما هي إمكانيات التطبيق ومعوقاته.

الواقع أن الإتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي أو المنظمات العامة يعتبر حديثاً نسبياً، إذ لم تبدو أهمية ذلك إلا مع بداية عقد الثمانينيات ويمكن تفسير ذلك بعدد من العوامل والأسباب الدافعة من أهمها:

- 1- سوء الإدارة والتبذير في الموارد.
- 2- التهديد الذي تمثله عملية "الخصخصة" وإعتمادها على نجاح القطاع الخاص أكثر من الأداء الحكومي.
- 3- ما يمكن أن يترتب على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من مزايا مثل إنخفاض تكاليف الإنتاج، زيادة رضاء المستفيدين، وتحسين أداء المنظمة العامة بشكل عام.
- 4- تحديد مواصفات الأداء وتوفير أساليب القياس وتحليل العمليات.
- 5- وضع خطط طويلة الأجل.
- 6- أن أفضل وسيلة لتحسين مستوى المعيشة، وللارتفاع بمستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل الحكومة، هو أن يتم التركيز على العمل الحقيقي وإعطاء العاملين الحرية في إجراء التحسينات التي يرونها لازمة ويحددها ويحققها. فالأداء الحكومي يمكن تحسينه بزيادة قوة رأس المال البشري بطريقة أكثر فعالية من خلال التطوير المستمر لعمليات التشغيل ومن خلال مجموعات العمل الفعالة.
- 7- يمكن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الحكومة من إنتاج الأفضل والمزيد من السلع والخدمات بنفس الموارد أو بأقل منها.
- 8- تمثل إدارة الجودة الشاملة منهجاً يوفر وسائل من أجل تحديد وتقليص الفاقد من وقت العاملين وتفكيرهم وطاقاتهم.
- 9- تحفيز العاملين وتمكينهم من أداء أعمالهم، وهو ما يؤدي إلى إكتساب قدرات عقلية كبيرة مخبأة لديهم.
- 10- وأخيراً هناك حجة قوية تستخدم في بعض الأحيان لتدعيم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الحكومة، وهي أن الحكومة حالياً تقع تحت ضغوط متواصلة من أجل خصخصة الخدمات (أي تحويل خدماتها ليؤديها

القطاع الخاص) والتعاقد مع الشركات الخاصة التي تقدم خدمات بتكلفة أقل، ولذلك ربما تجد المنظمات العامة نفسها حال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في منافسة مباشرة مع الشركات الخاصة وهنا يكتشف المدير في القطاع الحكومي أن بقاء المنظمة يعتمد على تحسين الإنتاجية إذن هنا نجد حجة "البقاء".

ويرتبط بهذه الواقعية دافع آخر يتمثل في التنافس وربما الرغبة في إظهار أن موظفي الحكومة والعاملين بالمنظمات العامة جيدون مثلهم في ذلك مثل العاملين في القطاع الخاص، ذلك أن معظم الأشخاص العاملين في الحكومة محبطون بسبب سوء سمعتها فيما يتعلق بالجودة وبسبب عدم الكفاءة التي يلحظونها والتي يعايشونها يومياً. وجاذبية وإغراء إدارة الجودة الشاملة تكمن في أنها تقدم طريقة لبعث روح النشاط في المنظمة وعملها كما تؤدي إلى تحسين أداؤها. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة لا يتطلب موافقة من البرلمان أو زيادة في الميزانية للعمل بطريقة أوسع، ذلك أن أي مدير في أي مستوى إداري من الممكن أن يطبقها في منظمته. ويبقى صحيحاً أن بعض الحكومات قد دأبت منذ زمن ليس بالقصير على الإهتمام بالإنتاجية ونوعية الخدمات التي تقدمها لمواطنيها سعياً نحو تحقيق الرضاء العام، ولكن هذا الإهتمام لم يجد ترجمة حقيقية له في الواقع إلا في بعض البرامج المحدودة التي لم تدم طويلاً، وتجارب للإصلاح الإداري لم تحقق المنشود منها، وبعض الخزم التدريبية الموجهة للموظفين العاملين في مواجهة الجمهور محدودة الفعالية، ومن ثم شعرت المنظمات العامة بالحاجة إلى تبني بعض الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين إنتاجية القطاع الخاص ومنها مداخل إدارة الجودة الشاملة في إطار اهتمام هذه المنظمات بجودة الخدمات التي تقدمها.

*** وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نمطاً إدارياً مغرباً للمنظمات الحكومية التي تبحث عن السبيل إلى رفع إنتاجيتها وتحسين الجودة في أداؤها، وخاصة أن بعض الأبحاث الحديثة في هذا المجال أشارت إلى إمكانية تطبيق هذا النموذج في القطاع الحكومي. وقد انتشر هذا النموذج في الكثير من الدول التي تبحث عن أساليب تحسين الأداء، ومنها اليابان وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية. وقد لجأت بعض الأجهزة في هذه الدول لنموذج إدارة الجودة الشاملة لمعالجة القصور في إمكاناتها المالية ورفع مستويات الأداء فيها، وتطوير إنتاجيتها، وتغيير بعض الإتجاهات التي سيطرت على ثقافتها التنظيمية. وبما لا شك فيه أن هناك بعض الجوانب الإدارية في منظمات القطاع الحكومي التي يمكن أن تتأثر سلبياً أو إيجابياً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن المهم التعرف على هذه الجوانب وذلك للإطلاع على مدى تأثير هذا النموذج الإداري عند التطبيق على الأجهزة الحكومية والتي لا يتسع المقام هنا للتفصيل بشأنها.

ويعد أسلوب جودة الخدمة مزيجاً بين حركات الجودة التي تزعمها "ادوارد ديمينج" و"جوزيف جوران" و"فيليب كروزبي" وحركات الخدمة التي تزعمها "توم بيترز" و"رون زيمك" وغيرهما. وقد حدد الخبراء عشر خطوات لبناء نظام متفوق يحقق الجودة في خدمات المنظمات العامة أو الحكومية، وذلك على النحو التالي:

- ضرورة تحديد جمهور المستفيدين من الخدمة.
- تحديد الخدمات والأعمال التي تقدمها المنظمة، وتحديد المنظمات التي تقدم خدمات ذات جودة عالية ويمكن الاستفادة من تجربتها.
- تحقيق التفوق في الجودة والخدمة كهدف أساسي للمنظمة وتعميم ذلك على جميع العاملين .
- إستبانة توقعات المستفيدين بشكل مستمر حول جودة الخدمة ومدى رضاهم عنها، مع المتابعة على إستطلاع رأى المستفيدين والعاملين بشأن تحديد دواعي تحسين جودة الخدمة.

- وضع معايير للخدمة من خلال الاستعانة بآراء المستفيدين مع مراعاة العمل على تحسين الأداء باستمرار.
- مراجعة نظام تقديم الخدمات وخاصة السياسات والإجراءات، ومتابعة أشكال سوء التعامل مع المستفيد (المستهلك) .
- تدريب العاملين على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تحسين الجودة في الأداء وخدمة العملاء.
- إعطاء الصلاحيات الكافية للموظفين القائمين على تقديم الخدمة للمستفيدين.
- الاحتفال بنجاح الإدارة في تقديم خدماتها بجودة عالية، مع ضرورة تقدير الإنجازات الفردية المتفوقة التي تساعد على تقديم الخدمة بجودة عالية.
- تطوير الخطط اللازمة لتحسين جودة الخدمة وجعلها موضع التنفيذ. وذلك من خلال المحافظة على أن تكون ضمن إطار الخطوات السابقة.

وكما يواجه القطاع الخاص بعض المشكلات عند تطبيقه إدارة الجودة الشاملة، كذلك الحال بالنسبة للقطاع الحكومي، والذي تتركز أهم المشكلات التي يواجهها في هذا الشأن في التغيير المستمر في القيادة الإدارية، الغموض وعدم التحديد واللبس الذي يكتنف موضوع التدريب، ومسألة تقييم الأداء، تعدد المستفيدين من الخدمات الحكومية وتنوع مطالبهم واختلاف مستوياتهم بل وتعارض تلك المطالب في بعض الأحيان، وضعف النظام المالي ونظم المعلومات في أجهزة النظام الحكومي، وأخيراً مشكلة " الوقت " الذي يتطلبه إنجاز الأعمال عند تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة .

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي أو المنظمات العامة إنما يستثير فكرة المقابلة بين نموذجين للمدير، النموذج القديم ويمثله المدير البيروقراطي والنموذج الجديد ويمثله مدير الجودة الشاملة الفعال وذلك في إطار أن واحدة من أكثر خصائص هذا المدخل أهمية هي أنه يقدم نموذجاً جديداً، فالعاملون في القطاع الحكومي (أو العام) معتادون على صورة البيروقراطي الحاذق، وهو الشخص الذي يعرف القواعد والأنظمة حيث أنه يستطيع أن ينجز العمل في إطار النظام ويبقى خارج المشكلات. إن هذا المدير ليس حريصاً على العملاء والجودة كما أنه في الواقع ليس حريصاً على تنفيذ السياسات. إن البيروقراطي هو الإداري الصرف إذ أنه هو الشخص الذي يستطيع أن يتلقى التوجيهات من القائد السياسي كما ينقل الأوراق إلى الأماكن أو الأشخاص المناسبين ليتأكد من أنه قد تم صرف المخصصات المالية، وأن العقود قد أبرمت وأن الأفراد تم توظيفهم كما أن النتائج المرغوبة قد تم تحقيقها. إن الكثير منا الذين أمضوا قدراً كبيراً من الوقت في العمل مع الحكومة من الممكن أن يستحضروا في أذهانهم صوراً لأشخاص محددين يتلاءمون مع هذا الوصف، ثم والنقلة الجوهرية هنا هي أن هؤلاء الأشخاص لا يشككون في مصداقية القواعد أو يحاولون أن يحسنوا إجراءات معايير التشغيل، إنهم جيّدون جداً فقط في تطوير هذه الإجراءات لتحقيق نتائج محددة مرغوبة، فهم يجعلون الأشياء تحدث كما يعملون على إنجاز الأشياء، على أنهم لا يخصصون وقتاً لكي يفكروا جديداً فيما إذا كان الشيء الذي أنجزوه يستحق العمل.

أما في ظل إدارة الجودة الشاملة فإن البيروقراطية البارحة يُعتبر نموذجاً عفا عليه الزمن حيث أنه لا يوجد له مكان، فالعمل والجودة يمثلان القيم السائدة ، كما أن النظام لم يعد مقدساً إلى حد بعيد. كذلك فإن فهم القواعد والعمل بمقتضاها أقل أهمية، إذ أن المهم هو تكييف القواعد وتغيير العمليات من أجل تحقيق الجودة التي تعتبر أكثر قيمة، ذلك أن فهم القواعد والإجراءات الحالية لا تقدر إلا باعتبارها وسائل لفهم مستوى الأداء الحالي وبالتالي فإنها ضرورية لكنها لم تعد شرطاً كافياً لتحقيق التفوق في الإدارة.

وفي ظل النموذج الجديد فإن المدير يسأل على الدوام أسئلة بخصوص العمليات وذلك من قبيل: هل هذه الخطوة مطلوبة؟ هل من الممكن تحسين هذه الخطوة؟ من هو العميل بالنسبة لهذا العمل؟ وبالطبع فإن مثل هذه الأسئلة يجب أن يتم إتباعها بالقيام بعمل ما . لهذا فإن الإجراءات الجديدة يجب أن يتم تجريبها وتقومها ذلك أن العمل لا يتوقف أو يتعثر عندما نستريح ملياً ونفكر فيه. فالعمليات التي نشك أنها أقل جدوى غالباً ما تستمر حتى يتم تطوير عمليات بديلة أفضل.

وهكذا يبين أهمية اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة والحكومة مثلما هو الحال في القطاع الخاص بل الحاجة إلى تطبيقه في القطاع الحكومي أشد ضرورة وأكثر إلحاحاً.

والله الموفق.

أ.د. عطية حسين أفندي

أستاذ الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

جامعة القاهرة

٥٩
٨/١٦