

إدارة الجودة الشاملة بين الفكر البشري وأصالة الإسلام

د. حديدان صبرينة

جامعة جيجل

الملخص:

تشهد المؤسسات انفتاحا على البيئة التي تعمل فيها، مما يجعلها أمام رهان المنافسة من أجل البقاء والإستمرار، وذلك عن طريق تحسين منتجاتها سلعة كانت أم خدمة. فجاءت إدارة الجودة الشاملة لتضع المبادئ الواجب اتباعها لتحقيق هذا الهدف لكن المتأمل في هذه المبادئ يجد أن أسسها موجودة في الشريعة الإسلامية قرآنا وسنة نبوية شريفة .

وقد جاءت هذه المساهمة العلمية لمقابلة المبادئ التي جاء بها إدوارد ديمينغ - أب إدارة الجودة الشاملة - بما هو موجود في الإسلام .

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الإسلام .

أولا - مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يعدّ هذا المفهوم مركبا من ثلاث مفاهيم مختلفة هي: الإدارة، الجودة، الشاملة. وحتى نصل إلى تحديد واضح له لا بد من تشريحه وتحديد كل مفهوم لوحده ثم الوصول لمعنى إدارة الجودة الشاملة.

1- الإدارة: يبدو هذا المفهوم واضحا ومتداولاً لدى معظم الباحثين بالشكل الذي جعله مفهوماً بديهياً. ولذلك سيتم إيجازه في ما يلي: " تمثل الإدارة جانبا من جوانب التعاون الإداري بين مجموعة من البشر، وممارسة الإدارة لا تأتي إلّا في إطار هذا التعاون؛ حيث ينتج الجهد الجماعي... هذا التعاون وهذا الجهد الجماعي يشكلان معا شرطا أساسيا للإدارة."¹

فالفرد لوحده لا يمكنه أن يكون إدارة ولا أن يقوم بجملة الوظائف والمهام التي تفترضها وتقتضيها الإدارة من توجيه وتنسيق تنظيم....

ويرى عبد العزيز بن حبتور أن الإدارة هي: " تنسيق الموارد البشرية وغير البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة."²

يسوقنا هذا التعريف على بساطته إلى العديد من التساؤلات منها: من ينسق؟ كيف يتم هذا التنسيق؟ هل بطريقة علمية أم فنية؟ أو بالأحرى هل الإدارة علم أم فن؟... وليس هذا مكان الإجابة على هذه التساؤلات، إلّا أنه يمكن القول بأن من مهام المدير وأعوانه أن ينسقوا بين الموارد البشرية المادية والتنظيمية بطريقة توازج بين العلم والفن وصولا لتحقيق أهداف المؤسسة.

أمّا فوزي كمال أدهم فيرى أن: " معنى الإدارة الواسع ينصرف إلى توجيه الجهد البشري لتحقيق هدف معين، سواء كانت الإدارة عامة أو خاصة، بالرغم من وجود فروق كثيرة بينهما."³

2- الجودة: يشوب هذا المفهوم غموض يكمن في كثرة تداوله واختلاف معانيه، وفي كونه أكثر من نسبي. من أجل ذلك سيتم التوقف عند تعريفه اللغوي والإصطلاحي وصولا إلى إبراز أهم الخصائص التي تُتخذ لتحديد مفهومه الإجرائي.

أ - لغة: جاء في لسان العرب لابن منظور أن: " الجيد نقيض الرديء... وجاد الشيء جودة وجودة أي صار جيّدا. وأجدت الشيء فجاد، والتجويد مثله... ويقال: هذا الشيء جيّد بين الجوّدة والجودة. وقد جاد جودة وأجاد: أتى بالجيّد من القول أو الفعل. ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله يجود وجودة."⁴

ب - اصطلاحا: يجمع الباحثون على عدم وجود تعريف واضح ومحدد للجودة لما لها من خصائص أهمها النسبية؛ فما هو جيّد بالنسبة لشخص ما ليس كذلك بالنسبة لآخر، وما هو جيّد في مكان ما قد لا يكون كذلك في مكان آخر، وما يعني

لنا الجودة اليوم قد يعني نقيضها يوما ما. وهذا ما أوجد تباينا كبيرا في آراء الباحثين في هذا المجال، مما دفع بالقول: دع الجودة دون تعريف.

فالجودة بالرغم من كونها مطلبا ضروريا لجميع المؤسسات، إلا أن معظم الباحثين يجدون أن مفهومها مبهم وغامض ومن الصعب تحديده. وهكذا فإن عملية تعريف الجودة صعبة، غير أنه لا بد من تحديد واضح لهذا المصطلح، وهذا ما سيأتي في ما يلي :

جاء في قاموس واب ستار أن الجودة: " صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما." ⁵ فهي الميزة التي يتوفر عليها المنتج وتميزه عن منافسيه.

" تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد توقعات المستهلك." ⁶

وهذا يعني أن الجودة هي مدى مطابقة أو استباق المنتج لتوقعات المستهلك.

ويرى محمد عبد الوهاب العزاوي أن الجودة: " تعني لمعظم الناس التفضيل superlative لذلك تعدّ سيارة مرسيدس هي سيارة الجودة وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة... إلخ من الأمثلة، وفي المثاليين السابقين تعد الجودة مرادفا للرفاهية والتميز، وهذه من الصعب قياسها... وتعرف الجودة بأنها المواءمة للإستعمال، وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية." ⁷

والمعنى، أن الشيء الذي يستعمل بطريقة ملائمة ويسد حاجات المستهلكين دون الإخلال بما هو شيء جيد.

أما بالنسبة لطارق طه فالجودة تشير إلى: " القدرة على مقابلة توقعات العميل وإشباع احتياجاته." ⁸

ونظرا لهذا التباين في تحديد مفهوم الجودة، فقد أثر بعض الباحثين الإبتعاد عن تحديده وعن البحث فيه، مشيرين له ببعض الدلالات التي تحمل معنى الجودة كالتميز، النوعية، المعايير... وعلى كل، فللجودة عدّة خصائص منها:

- أنها نسبية: تختلف باختلاف الأشخاص والأماكن والأوقات.

- أنها تعني دوما الإيجابية والفاعلية.

- لا يمكن تحديد جودة الشيء إلا بمقارنته مع ما هو من الجنس نفسه.

- أن الجودة تعني الملاءمة للإستعمال.

وعليه، يمكن الوصول إلى أن مفهوم الجودة يرتبط بفهم واقع اجتماعي معين موجود في إطار زمني (حقبة تاريخية) محدد ومنظور إليه بمنظار فكري يحمل إيديولوجية معينة؛ فربّ شيء جيد في واقع اجتماعي اليوم يغدو سيئا في هذا الواقع غدا، أو يُنظر إليه على أنه سيء بالنسبة لشخص آخر...

3 - الشاملة: يترّ معظم الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة على مصطلح " الشاملة " مرور الكرام، ولا يقفون عند تحديد ظنا منهم أنه محدد وواضح في ذاته. إلا أن هذا المصطلح - على بساطته - يحمل العديد من نقاط الغموض التي تبرز في السؤال: الشاملة لأي شيء ؟

ولأن الكثير من الباحثين يعتبرون المصطلح واضحا، فلم تعثر الباحثة إلا على تعريف واحد له وهو: " تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة، مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلى الزبون." ⁹

وترى الباحثة أن لفظ الشاملة يعني أن يشمل التحويد جميع مركبات المؤسسة المادية والبشرية والتنظيمية، وذلك من خلال قيادة ماهرة وذات كفاءة لها القدرة على إقناع العمال بضرورة التغيير وترسيخ ثقافة الجودة لديهم وتدريبهم بما يكفل أداء مهامهم بطريقة جيدة، وذلك بتسخير جميع الموارد المادية والبشرية والتنظيمية المتاحة.

إدارة الجودة الشاملة: هنا تكثر التعاريف وتنوع، ورغم اختلاف محتواها إلا أنها تتفق كلها على أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة في التسيير تركز على الطريقة التي يمكن بواسطتها إرضاء الزبون وذلك بتقديم المنتج (سلعة / خدمة) في الوقت المناسب، بالمواصفات المطلوبة/ المتوقعة وبسعر ملائم. وفي ما يلي عرض لبعض التعاريف:

" إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب. يشمل ذلك تحسينا مستمرا في العمليات داخل الشركة، مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة."¹⁰

يركز هذا التعريف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تحديد لهذه الفلسفة وتبنيها من طرف الإدارة والعمال مروراً إلى دمج الأدوات والتقنيات والتدريب؛ وكل هذا بغرض تحقيق رضا الزبون عن طريق جودة المنتج.

أما محمد أكرم العدلوني فيورد تعريفاً مطوّلاً يذكر فيه أن: " الجودة الشاملة فلسفة كاملة، أو نظرية جديدة أو نمط عمل، تتركز على فكرة التحسين المستمر بشكل متلازم في كل شيء: في المدخلات، والعمليات، والخدمات، والمخرجات. وترتكز أيضاً إلى أن الإنسان هو القيمة الكبرى للمنظمة (داخليا وخارجيا). وينبغي الإيمان بقدرته وطاقته. وتقوم هذه النظرية من فلسفة خلاصتها: تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح في الوقت الصحيح ومن أول مرة؛ ودائماً سعياً للتحسين المستمر من أجل تحقيق احتياجات الجمهور، وصولاً إلى درجة الإسهاد والإشباع."¹¹

لقد فصل هذا التعريف الخدمات عن المخرجات، وهذا أمر غير مقبول نسقياً؛ فالنسق المفتوح يتشكّل من مدخلات يتم تحويلها عن طريق الأنشطة والعمليات إلى مخرجات، وهذه المخرجات هي المنتج الذي قد يكون سلعة أو خدمة. وعلى الرغم من هذا، إلا أن التعريف - على طوله - قد أبرز أن إدارة الجودة الشاملة تبتدئ بالفكر (فلسفة، نظرية)، وأن هذه الأفكار جديدة ترفض النظرة الكلاسيكية كسبيل وحيد لمعالجة القضايا العالقة، وأن أهم مرتكز لتحقيق إدارة الجودة الشاملة هو المورد البشري الداخلي (العامل) والخارجي (الزبون أو العميل أو المستهلك)، وهو الذي تطمح المؤسسة من خلال إدارة الجودة الشاملة لإرضائه.

وقد لا نخطئ حينما نقول أن هناك مغالاة في هذه الفلسفة من خلال المطالبة بأداء العمل على الوجه الصحيح من أول مرة، إذ أن ذلك أمر غير ممكن في كل الحالات؛ لأن الأعمال تُنجز من طرف بشر يخطئون ويصيبون، ثم أن الإختراعات العظيمة قد بدأت بخطأ.

فالأمر إذن يتعلق بمحاولة الوصول للتقليل من أخطاء الأداء إلى حدّها الأدنى، ولا ينبغي المطالبة بالأخطاء الصفرية لأن الخطأ أمر طبيعي في إنجازاتنا.

وتعني هذه الإدارة عند جمال الدين لعويسات: " إحترام العميل والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة، من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوى العملاء والتطوير المستمر في الخدمات."¹²

يضيف هذا التعريف مسألة رغبات العميل (الزبون) المفترضة؛ بمعنى أن إدارة الجودة الشاملة لا تقف عند مستوى التنفيذ (أي تقديم المنتج بالمواصفات المطلوبة)، بل تتعداه إلى مستوى التوقع والإستباق.

وفي تعريف مختصر ومؤدٍ للمعنى، يذكر عبد الرحمن توفيق أن إدارة الجودة الشاملة تُعتبر " بمثابة إلتزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح."¹³

فهذا التعريف يحوي كلمات مفتاحية ذات دلالات كبيرة وهي: إلتزام شامل وأداء الأعمال بشكل صحيح؛ أي أن الإدارة أو القيادة العليا تصوغ فلسفة ترسخ فيها مبدأ الجودة كركيزة أساسية، وتتبنى هذه الفلسفة، وتعمل على ترسيخها لدى العمال حتى تصبح بمثابة العهد أو الميثاق الذي لا حياد عنه، من أجل أداء الأعمال أي إنتاج السلع والخدمات بشكل خال من العيوب والأخطاء.

ويرى Sylvie Mayeur أن نظام إدارة الجودة الشاملة في معيار ISO 9001 – 2000 هو: " طريقة لتسيير التنظيم، تركز على الجودة وتعتمد على مشاركة أعضاء التنظيم من أجل النجاح على المدى الطويل، وذلك عن طريق إرضاء الزبون." ¹⁴ وهو التعريف نفسه الذي نجده عند J. F Soutenain et P. Farcet ¹⁵

وما يمكن استخلاصه من كل هذه التعاريف هو أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة ومتجددة في العمل المؤسسي، تركز على أساسيات منها:

- أنها تحتوي على معنى الشمولية؛ أي أنها تعم جميع عمليات ومكونات المؤسسة المادية والبشرية والتنظيمية.
- التوجه نحو التحسين المستمر؛ بمعنى اتجاهها نحو الحسن والجيد دون النظر إلى معنى القدم والجدة، أي الإبداع الإيجابي والتميز حتى في الأعمال القديمة.
- التركيز على التميز، وذلك من أجل كسب الزبون في الميدان التنافسي.
- فعالية أداء المؤسسة، وذلك باعتمادها على معايير متغيرة ومتنوعة من شأنها مواكبة تغيرات البيئة.
- ارتباط هذه الإدارة ارتباطا وثيقا بالثقافة التنظيمية باعتبارها منظومة قيمية في حد ذاتها، لا يمكن تطبيقها إلا إذا ترسخت ضمن القيم والمبادئ التي يحملها عمال المؤسسة. ففعل التجويد وإجادة العمل لا بد أن يُرسخ في ثقافة العمال، وإلا فلا مجال لتبني ثقافة الجودة الشاملة ولا لتطبيق هذه الإدارة.
- ويمكن للدراسة أن تتبنى مفهوما إجرائيا لإدارة الجودة الشاملة باختصار ترى الباحثة أنه يؤدي المعنى المراد وهو: إدارة الجودة الشاملة هي فن إرضاء الزبون.

فالغن: انطلاقا من كون الإدارة فن يوجب استكمال بعض المعارف.

وإرضاء الزبون: اعتبارا بأن الزبون لا يمكن أن يرضى إلا إذا توفرت في المنتج الذي يتلقاه (سلعة / خدمة) مواصفات النوع والكم والتزامية (منتج بمواصفات العصر).

ثانيا - التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة: لقد تطور مفهوم الجودة بالتوازي مع التطور البشري وأخذ معان أكثر تطورا وتعقيدا، فمنذ وجد الإنسان وهو يبحث عن ما هو أفضل لنفسه، ولا أدل على ذلك من التطور الذي شهدته وتشهده البشرية على جميع الأصعدة.

وقد أكد الإسلام على إتقان العمل وتجويده، وركز على هذا المبدأ معتبرا إياه من تمام العمل، وجاء في هذا المقام العديد من الآيات الكريمة، فقال تعالى: " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا " الكهف 30 ، وقال: " الذي أحسن كل شيء خلقه " السجدة 07 ، وقال كذلك: " صنع الله الذي أتقن كل شيء " النمل 88 وقال كذلك: " ليلوكم أيكم أحسن عملا". الملك 02

وجاءت السنة النبوية الشريفة لتدعم التأكيد على هذا المبدأ في أقوال النبي - صلى الله عليه وسلم - وأفعاله، فقال - عليه الصلاة والسلام - : " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " رواه أبو يعلى والعسكري وغيرهما عن عائشة مرفوعا بلفظ (إن الله يحب إذا عمل أحدكم العمل أن يتقنه)

فمفهوم الجودة إذن له جذور تاريخية مرتبطة بتواجد الإنسان ذاته، إلا أن التأسيس الأكاديمي لهذا المفهوم كفلسفة إدارية لها مبادئها المحددة لم يأت إلا على يد اليابانيين الذين كانوا الأسبق لبناء حلقات الجودة والتي بدأت أول مرة عام 1962.¹⁶ وفي هذه الحلقات كان يجتمع فريق حلقات الجودة (وهو فريق يتكون من 06 إلى 12 عاملا من مختلف المستويات التنظيمية) أسبوعيا حول طاولة لمناقشة مسألة من المسائل العالقة في العمل و " أعضاء الحلقة هم أفراد متطوعون، ولكن يجب عليهم الإلتزام بالمشاركة في الحلقة.¹⁷

ويتم تقديم الإقتراحات من طرفهم ليخلص الفريق في نهاية الحلقة إلى حلول يتم اقتراحها على الإدارة* من أجل تحسين العملية الإنتاجية، وقد كان لهذه الحلقات تأثيرا إيجابيا على تحسين العمل. وقد تأثر المجتمع الأمريكي بهذه الفكرة دون أن يتحقق له الأثر نفسه بالرغم من امتلاكه لمؤهلات النجاح أكبر من المجتمع الياباني، بل كان لتطبيقه حلقات الجودة في بعض الأحيان الأثر السلبي الشيء الذي أدى به إلى التخلي عن استخدامه في أواخر الثمانينات.

ويرجع عدم نجاح تطبيق هذه الحلقات في رأي الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة إدوارد ديمينغ إلى الطريقة التي تم بها تطبيق هذه الحلقات، ففي مقولة له، يفسر ديمينغ فشل المجتمع الأمريكي في تطبيق هذه الحلقات بقوله: " إن المشكلة المعتادة (التي تحول دون تحسين الجودة) هي افتراض الإدارة أن رقابة الجودة شيء يمكن وضعه مثل.. السجادة الجديدة.¹⁸ " فحلقات الجودة إذن في أساسها ليست بلباس ترتديه الإدارة أو العامل، ولا شعارا يُرفع بل هي التزام لا بد أن تتعهد الإدارة العليا وتسخر له جميع الموارد البشرية والمادية والتنظيمية.

وما لبثت هذه الحلقات أن طوّرت من طرف مختصين في هذا المجال، أمثال إدوارد ديمينغ، جوزيف جوران، فيليب كروسبي وغيرهم، ليضعوا المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة. ويمكن اختصار المراحل التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة في أربعة مراحل تاريخية هي:¹⁹

معاينة الجودة: بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن 18، وفيها كانت تتم متابعة الجودة أثناء عملية الإنتاج ويتم التركيز في قياس الجودة على عملية الفحص التي تبيّن الأخطاء الموجودة في المنتج، ثم يستبعد المنتج الذي يحوي أخطاء أو عيوباً. والقصور في هذه المرحلة كان يظهر من خلال الفحص العشوائي المستند إلى التقديرات الإحصائية، وعدم الإهتمام بمعرفة أسباب القصور. وقد انحصر مفهوم الجودة في هذه المرحلة على مطابقة المنتج للمواصفات التي يحددها المنتج وليس لمتطلبات الزبون.

1- ضبط (رقابة) الجودة: كانت بداية هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين، حيث اتسمت بوجود قسم مستقل للرقابة على الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية. وتعتمد رقابة الجودة على إيجاد مجموعة الأنشطة والأساليب التي تستخدمها المؤسسة لإتمام متطلبات الجودة.

2- توكيد (تأكيد) الجودة: هو نشاط متنامي يتم من خلال تطوير نظم متقدمة للتأكد من عدم وجود قصور في جودة المنتج. ويعتمد نظام توكيد الجودة على منع وقوع الأخطاء تماما وليس اكتشافها ثم تصحيحها. ويستخدم نظام توكيد الجودة لمنع وقوع الأخطاء ثلاثة مستويات للرقابة هي:

أ - الرقابة الوقائية: وتتمثل في رقابة المنتج والعمليات قبل البدء في الإنتاج من أجل منع حدوث أي خطأ.

ب - الرقابة المرئية: وهي فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل الإنتاج، ولا يتم المرور إلى مرحلة إلا بعد تصحيح أخطاء أو عيوب المرحلة التي تسبقها.

ج- الرقابة البعدية: وهي فحص المنتج بعد انتهاء جميع مراحل الإنتاج، ولكن قبل تسويقه، وذلك من أجل التأكد من وصوله إلى يد المستهلك بالمواصفات التي يريدها.

3- إدارة الجودة الشاملة: وهي الفلسفة الإدارية الجديدة التي أحدثت ثورة إدارية أسهمت في إحداث تغييرات جوهرية على أنظمة العمل والتفكير، وأضحت بذلك خيارا لا بديل عنه وسط البيئة التنافسية التي لا تثبت على حال، ولا تترك مجالاً للجمود والبقاء في الوضع نفسه. وهذه المرحلة هي مرحلة اتخاذ الجودة بعدا استراتيجيا وإعطائها اهتماما خاصا من طرف الإدارة العليا كمفتاح لتحقيق الميزة التنافسية.

والجدير بالذكر أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة أوسع وأشمل مما سبقها من مراحل، فهي تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشف الخطأ، والتحسين المستمر في القدرة على التنافس والكفاءة والمرونة للمؤسسة ككل وليس لأجزاء منها، وهذا في إطار تنظيمي متكامل يدور حول الجودة هدفا متوصلا من خلال الجميع.

" وقد تزايد الإهتمام بنظام الجودة بشكل ملحوظ في منتصف السبعينيات من القرن العشرين للعديد من العوامل التي فرضتها هذه الفترة، ومن أهمها التغييرات الإقتصادية المصاحبة للإنفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل بما في ذلك التعليم الجامعي والعالي والضغط الإجتماعية الجديدة التي فرضتها ظروف العصر من زيادة وسائل الإتصال والإنفجار المعرفي وزيادة الرغبة الأكاديمية على المستوى العالمي في تنمية المعارف الجديدة عن الجودة على المستوى النظري والعملي. "20

ثالثا- مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين أفكار ديمينغ وتعاليم الإسلام : تباينت رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي يعتمد عليها نظام إدارة الجودة الشاملة إلى درجة اختلافهم حتى في تسميتها. فمنهم من يعرضها على أنها مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنهم من يعرضها على أنها متطلبات تطبيقها ومنهم من يسميها عناصر إدارة الجودة الشاملة، ولكن ما يأتي تحت هذه العناوين كلها لا يخرج عن المعنى نفسه.

وسأيت في هذا العنصر عرض لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بما يتوافق والمبادئ التي جاء في فكر إدوارد ديمينغ ومقابلة كل فكرة بما جاء في القرآن الكريم أو السنة النبوية أو سيرة صحابة رسول الله - صلى الله عليه وسلم - .

يميل ديمينغ للإعتقاد بنظرية Y في السلوك التنظيمي، وتقوم هذه النظرية حسب ماك غريغور دوغلاس (1906 - 1964) على افتراض أن العامل ذو كفاءة ويجب العمل ويسعى جاهدا من أجل إتقانه، ويبقى على الإدارة فقط أن توفر له الوسائل التي تساعد على تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. ومن بين هذه الوسائل: المشاركة في اتخاذ القرارات، منح جزء من الحرية والثقة التي تتجسد في الرقابة الذاتية، غرس ثقافة تنظيمية تسمح بتهيئة المناخ التنظيمي الجيد للعمل...

من أجل ذلك، وضع ديمينغ نظريته في إدارة الجودة الشاملة متكونة من أربعة عشر مبدأ هي كالتالي²¹:

أ - تحديد المؤسسة لأهدافها ضمن خطة بعيدة المدى. غير أن النبي - صلى الله عليه وسلم - قد طبّق هذا المبدأ منذ أزيد من 14 قرنا، وتجلّى ذلك في اختياره الإستراتيجي لعدة مواقف بعد مشاورة أصحابه، وأبرز موقف يوم الخندق حينما أخذ برأي سلمان الفارسي، وكذا توصيته وهو على فراش الموت - صلى الله عليه وسلم - بإنفاذ جيش أسامة بن زيد لما لذلك من نفع للإسلام والمسلمين. ولقد برز التخطيط من خلال ما قام به يوسف عليه السلام، حينما خطط لتخزين الفائض من السنوات السبع للعجاف. قال الله عز وجل : " قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ." يوسف، 47

ب- تبني فلسفة عمل تقوم على اعتماد الجودة ركنا أساسيا في الإنتاج، ولا بد أن تُصاغ هذه الفلسفة ضمن رسالة تُعمّم على كافة العمال داخل المؤسسة، الزبائن وحتى المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة. ولقد تجلّى هذا المبدأ في كتاب الله عز وجل من خلال توكيد القرآن الكريم على كل ما هو حسن وجيد، فقال جل من قائل: " الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيُبْلُوَكُمْ أَنِ كُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ " الملك، 2 وقال - صلى الله عليه وسلم - : " إِنَّ اللَّهَ يَجِبُ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ "22

ج- الإعتقاد على جودة المنتج لا على سعره الأقل، وإن كان هذا الأخير (السعر الأقل) هدف لا بد من وضعه في الحسبان حتى تصل المؤسسة إلى درجة: جودة عالية وسعر أقل. وهو المبدأ يندرج تحت المبدأ السابق.

د- إنشاء مراكز للتدريب الفعّال للعمال حتى يمكنهم أن يتشربوا ثقافة الجودة الشاملة ويحسنوا تطبيقها. وقد كان - صلى الله عليه وسلم - يدرّب أصحابه على ما أمره به الله - عز وجل - فقال: " صَلُّوا كَمَا رَأَيْتُمُونِي أَصْلِي "23، وقال: " خذوا عني مناسككم "24

هـ- وجود قيادة فعّالة: وقد ركّز ديمينغ على المعنى الحديث للقيادة، وهي التي تسمح بتسهيل عمل الأفراد والآلات عن طريق التسيير الحكيم. قال صلى الله عليه وسلم: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم "25، ولنا في سيرة الحبيب المصطفى - صلى الله عليه وسلم - وفي صحابته الكرام، خير دليل على التسيير الحكيم، إذ كانوا يعالجون قضايا الأمة بكل واقعية، بعد دراسة كل جوانبها وتحليل تفاصيلها، ووضع احتمالات الحلول المقترحة لها وكذا النتائج المترتبة عن تطبيق تلك الحلول. فهذا عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - يعزل سيف الله المسلول خالد بن الوليد عن قيادة الجيش، رغم ما أثبتته خالد من تمكن في المجال الحربي، لكن الخليفة عمر - رضي الله عنه - كان حكيما في تصرفه حتى لا يفتن الناس بخالد بن الوليد وينسون أن النصر بيد الله عز وجل .

و- الإبتعاد عن الشعارات والنصائح الجوفاء؛ حيث أن القيادة لا بد أن تتفانى في تطبيق كل ما تنادي به، وأن تجعل شعارها " قول وعمل "؛ أي أن تقرن مخططاتها بالعمل الجاد. قال تعالى: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ (2) كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ " الصف 2 و 3

ز- الإبتعاد عن التقويم الرقمي وتحديد أهداف رقمية للعمال، والتوجّه نحو تعزيز اهتماماتهم بالنوع (الجودة) لا بالكم. وذلك من خلال تركيز جهود العمال نحو أهداف المؤسسة التي لا بد أن تكون واضحة جلية لكل العاملين بالمؤسسة " وأقصدُ في مَشِيكٍ " لقمان 19. ويركّز ديمينغ على الإبتعاد عن الأهداف التي تتطلب من العمال الوصول إلى " صفر من الأخطاء ". إلا أن هذا المبدأ بعيد عن الواقع، وعن الطبيعة البشرية التي فطرت على الخطأ، كيف لا وقد قال - صلى الله عليه وسلم - : " كل ابن آدم خطّاء، وخير الخطّائين التوابون "26. وعلى الرغم من ذلك فلا بد من الإشارة إلى أن الهدف المرجو هو تقليص الأخطاء إلى حدها الأدنى، وسرعة معالجة ما وقع منها رغما عن العامل.

ح- تفعيل فريق العمل؛ فالعمل الجماعي يجب الوقوع في العديد من المشاكل. وتفعيل فريق العمل لا يعني التدريب، بل هو تمكين العمال من العمل الجماعي وزيادة الدعم الوظيفي لهم في وظائفهم. يد الله مع الجماعة، " وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا " آل عمران 103، وقال - صلى الله عليه وسلم - : " يد الله مع الجماعة "27 ولقد أمر المولى عز وجل بالتعاون بين المسلمين لما له من أثر إيجابي على النواحي النفسية والاجتماعية وما له من مردود أمثل في الأداء، فقال: " وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ " المائدة، 2

ط- تبيد المخاوف التي يمكن أن تتشكل لدى العمال جزاء تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تغييرا تنظيميا، وذلك عن طريق القيادة الفعالة التي تدعم اتصالاتها بالعمال لتفهمهم بأهداف ومنافع هذا التغيير. " إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ " الرعد، 11

ي- تغيير هدف الرقابة من رقابة فاضحة عقابية إلى رقابة تصحيحية وقائية، وتنبية القائمين على العمليات بالأخطاء التي قد يقعون فيها، وبالتالي تمكينهم من تجنب الأخطاء قبل وقوعها. **وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْعَذَابِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ** " التوبة 105. والرقابة في الشريعة الإسلامية ثلاث مستويات : الرقابة الذاتية : وهي رقابة الفرد على ذاته، وتحمل مسؤولية أفعاله وتبعات سلوكياته. قال تعالى : **"كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ** " المدرس، 38

الرقابة المجتمعية: وهي رقابة الرعية على الراعي، وقد كان أبو بكر الصديق - رضي الله عنه - بحق الخليفة الذي دعم هذه الرقابة حين وقف يوم تعيينه خليفة على الناس، فخطب فيهم: **" أيها الناس وُلِّيت فيكم ولست بأحسنكم، القوي عندكم ضعيف عندي حتى آخذ الحق منه، والضعيف عندكم قوي عندي حتى آخذ الحق له، إن رأيتم في أعوجاجا فقوموني وأطيعوني ما أطعت الله، فإن عصيت فلا طاعة لكم عندي "**. وقد زاد عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - هذا المبدأ تدعيما حينما قال: **" رحم الله امرئ أهداني عيوي. " وقد طبقه - رضي الله عنه- تطبيقا تاما حينما كان يعترف بأخطائه أمام الرعية " أصابت امرأة وأخطأ عمر "**.

الرقابة الإلهية: وهي أعلى مستويات الرقابة، وأشدها على المسلم، قال تعالى: **" يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا "** النساء، 01

ك- تحسين العلاقات مع الموردين وإشراكهم في عملية تحسين المنتج باعتبارهم شركاء غير مباشرين في إدارة الجودة الشاملة؛ حيث يتم من خلالها الحصول على مستلزمات تطبيق هذه الإدارة. قال - صلى الله عليه وسلم - : **" رحم الله رجلا سمحا إذا باع سمحا إذا اشترى وإذا قضى " رواه البخاري وقال كذلك : " إن الله سمح البيع سمح القضاء " رواه الترميذي**

ل- تشجيع التعلم والتدريب الذاتي والتركيز عليهما حتى يتمكن العمال من اكتساب مهارات ومعارف متجددة تمكنهم من أداء عملهم بجودة أفضل. وقد قال - صلى الله عليه وسلم - : **" أطلبوا العلم من المهد إلى اللحد " وروى الصحابة عنه - صلى الله عليه وسلم- أن النبي خطب خطبا مربعا وخطب في الوسط خطبا خارجا منه وقال هذا الإنسان وهذا أجله وهذا الذي خرج منه أمله، ليؤكد أن الإنسان لا بد أن يتعلم ويأمل في اكتساب مهارات تعينه ما دام حيا .**

م- إجراء التغييرات الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتشمل هذه التغييرات الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية والمادية، وكذا الثقافة التنظيمية. بما يتلاءم وتغيرات البيئة وحاجة المجتمع. يقول - صلى الله عليه وسلم-: **" أنتم أعلم بأمور دنياكم "** 28

ن- السعي إلى ترسيخ جميع هذه المبادئ لدى العمال والعمل على تطبيقها على أرض الواقع والالتزام بها، وهذه مهمة الإدارة العليا (القيادة).

إذن، إدارة الجودة الشاملة عند ديمينغ عبارة عن حلقة تبدأ بمبادرة القيادة وتنتهي بالتزامها.

ويمكن تصنيف هذه المبادئ إلى:

- مبادئ تتعلق بعمليات تنمية الموارد البشرية: التدريب، القيادة، الرقابة وتفعيل فرق العمل.

- مبادئ تتعلق بالثقافة التنظيمية: فلسفة العمل، الإبتعاد عن الشعارات الجوفاء، ترسيخ مبادئ الجودة.
- مبادئ تتعلق بعلاقة المؤسسة بمحيطها: الإعتداد على جودة المنتج، تحسين العلاقة مع المورد، والتغييرات التنظيمية.
- خطط: بمعنى وضع خططا تتوقع فيه كل العقبات التي يمكن أن تواجه العمل، وبالتالي يكون بالإمكان تفادي كل العوائق التي تقف في وجه تحقيق الجودة أو كل مسببات الرداءة (الأخطاء، التبذير...)، ولقد خطط النبي صلى الله عليه وسلم عام وفاته للعام القادم حينما عزم أن يصوم اليوم التاسع مع العاشر من محرم خلافا لليهود .
- نفذ: ضع قيد التطبيق ما خططت له، وذلك بإشراك العمال داخل المؤسسة. " تعلموا ما شئتم ، فو الله لن تؤجروا حتى تعملوا بما علمتم "29
- راقب: بعد وضع معايير محددة ودقيقة يمكن بواسطتها تحديد مدى مطابقة العمليات (التنفيذ) لما تم التخطيط له تحديد الفارق. والأمثلة عن الرقابة كثيرة ذكرت في عنصر سابق
- صحح: تدارك الأخطاء التي تم الوقوع فيها بتقليص الفارق في الإنجاز، وذلك بتحسين العمليات، الآلات، تدريب العمال وتدعيم الإتصالات بينهم وبين القيادة. وقد جعل الله عز وجل الإستغفار والتوبة طريقا لتصحيح الأخطاء مادام المسلم حيا " إن الله لا يغفر أن يُشرك به ويغفر ما دون ذلك لمن يشاء. "
- ولا تتوقف الدورة عند مرحلة التصحيح، ولكنها تستمر لتثمر عنها دورة أخرى تكون أكثر رصانة منها، لما لها من توقعات أكثر للأخطاء التي يمكن الوقوع فيها.
- وتندرج هذه الإستمرارية في الدورة ضمن المقاربة النسقية التي تعتبر المؤسسة نسقا يحتوي عمليات متعاقبة الإستمرار وذات اعتماد متبادل فيما بينها دون انتهاء.
- ولا يمكن لأحد أن ينكر أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ترسخ في الأصول العقائدية الإسلامية، فالإسلام هو الذي دعا إلى تجويد العمل والعمل بطريقة صحيحة من غير غش ولا تدليس. لكن وفي الوقت الذي نعتز فيه بوجود هذه المبادئ في ديننا الحنيف، نجد أنفسنا حيارى ونحن بعيدون كل البعد عن ركب التطوير التنظيمي الذي يمتطيه غيرنا ممن عملوا بمبادئ استقوها من علماء إدارتهم، ونجد الكثير منا يتساءل عن الواقع الذي نعيشه.

الهوامش:

- ¹ - محمد مهنا العلي، 1985، ص 17
- ² - عبد العزيز بن حبتور، 2000، ص 29
- ³ - فوزي كمال أدهم، 2001، ص 14
- ⁴ - أبو الفضل زكريا بن منظور، 2004، ص 234
- ⁵ David B. Guralnik, 1992, p1161
- ⁶ - سونيا محمد البكري، 2002، ص 14
- ⁷ - محمد عبد الوهاب العزاوي، 2005، ص 13
- ⁸ - طارق طه، 2007، ص 150
- ⁹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، ص 53
- ¹⁰ - ريتشارد ل. ويليامز، 1999، ص 05
- ¹¹ - محمد أكرم العدلوني، 2002، ص 109
- ¹² - جمال الدين لعويسات، 2003، ص 175
- ¹³ - عبد الرحمن توفيق، 2002، ص 29
- ¹⁴ Sylvie Mayeur, 2004, p25
- ¹⁵ J .F Soutenain et P. Farcet, 2007, p408
- ¹⁶ - ريتشارد ل . ويليامز، ص 06
- ¹⁷ - J. F Suotenain et P. Farcet, p409
- * حلقات الجودة ليس لها الصلاحيات في اتخاذ القرار، بل هي فقط تقترح الحلول التي تراها مناسبة ويبقى للإدارة اتخاذ القرار بشأن المشاكل العالقة.
- ¹⁸ - ريتشارد ل . ويليامز، ص - ص: 6 - 07
- ¹⁹ - مأمون سليمان الدراكة، 2006، ص 31 - ص 33
- ²⁰ - سوسن شاكر الجبلي، 2005، ص 04
- ²¹ Edward Deming, Out of the crises, 1986, p - p 175 - 176
- ²² - رواه البيهقي (334/4، رقم 5312)
- ²³ - رواه البخاري
- ²⁴ - رواه البيهقي في السنن الكبرى
- ²⁵ - أخرجه داود (36/3، رقم 2608)
- ²⁶ - رواه ابن ماجه، 4251
- ²⁷ - رواه الترمذي
- ²⁸ - أخرجه مسلم (رقم 2363، ج 4، ص 1836)
- ²⁸ موسوعة النابلسي [/http://www.nabulsi.com](http://www.nabulsi.com)