**البروفسور سليمان ملوكي**.

**قسم العلوم السياسية. كلية الحقوق.جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.**

**محاضرة خاصة بمقياس قضايا ادارية و سياسية معاصرة.**

**ماستير 1،/ اختصاص : ادارة محلية.**

**عنوان المحاضرة: ادارة الجودة الشاملة.**

تسعى المُؤسَّسات إلى ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة في عمليّاتها كلّها في الإنتاج، والخدمات، وغيرها من المجالات؛ بهدف مواجهة ما يستجدّ من تحدّيات تتعلَّق بالمنافسة على الصعيدين: المحلّي، والعالَميّ؛ للوصول إلى أعلى المستويات في جودة الإنتاج. ومن هنا كان لا بُدّ من تركيز الضوء على مفهوم الجودة بشكل عام، ومفهوم الجودة الشاملة بشكل خاصّ.

1/ **مفهوم الجودة**: يُعتبَر لفظ الجودة (بالإنجليزيّة: Quality) مُشتقّاً من الكلمة اللاتينيّة (Qualities)، وهي تعني: طبيعة الشيء، ودرجة صلاحه، وهو يشكّل مفهوماً يختلف باختلاف الجهة المُستفيدة منه، وقد وردت فيها عدّة تعريفات، من أهمّها:

عرَّفها (Kauro Ishikawa) على أنّها: "العمليّة التي يتَّسع مداها لتشمل جودة العمل، وجودة الخدمة، وجودة المعلومات، والتشغيل، وجودة القسم، والنظام السياسي ، وجودة المورد البشريّ، وغيرها".

عرَّفها قاموس (Websder) على أنّها: "مصطلح عام قابل للتطبيق على أيّة صفة، أو خاصّية منفردة، أو شاملة". عرَّفتها (الإيزو) isoعلى أنّها: "مجموع الصفات، والخصائص للسِّلعة، أو الخدمة التي تؤدّي إلى قدرتها على تحقيق رغبات مُعلَنة، أو مُفترَضة" ومن هنا يمكن لنا تعريفها على أنّها: الحرص على تقديم التوقُّعات، والخدمات التي تُحقِّق بها المُنظَّمة رغبات المُستفيدين، بحيث تقدم مستوى أعلىً من تلك التوقُّعات.

مفهوم الجودة الشاملة تناولت أدبيّات الإدارة عدّة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة، منها ما يأتي: عرَّفها (معهد الجودة الفدراليّ) على أنّها: "القيام بالعمل الصحيح، وبشكل صحيح من أوّل مرة، مع ضرورة الاعتماد على آراء العُمّال، والمُستفيدين من الخدمات، والسِّلَع في مدى تحسُّن الأداء". عرَّفها (أوكلاند) على أنّها: "أسلوب لتحسين فاعليّة، ومرونة العمل بشكل عامّ، وأنّها طريقة للتنظيم تشمل المُنشَـأة بأكملها، وفي ذلك جميع الأقسام، والأنشطة، والمُوظَّفين على جميع المستويات".

عرَّفها (جابلونسكي) على أنّها: "شكلٌ تعاونيٌّ لأداء الأعمال، بتحريك المواهب، والقدرات، لكلٍّ من العاملين، والإدارة؛ لتحسين الإنتاجيّة، والجودة بشكل مستمرّ، مستخدمةً فرق عمل". أو هي نظام يهتمُّ بتصميم مستوىً مُعيَّنٍ من الخدمة، وبشكلٍ يُماثلُ، أو يتجاوزُ توقُّعات مَن يَستخدمون الخدمات، أو السِّلع التي يتمُّ تقديمها.

2/ **أهداف إدارة الجودة الشاملة** :

تهتمّ إدارة الجودة الشاملة دوماً بالمُضيِّ قُدُماً نحو التحسين المُستمرّ للعمليّات التي تتمّ في المُنظّمة جميعها، حيث تتلخَّص أهدافها بعدّة نقاط، من أهمّها: تحسين الأساليب المُستخدَمة في العمل. رفع الإنتاجيّة الخاصّة بكلّ عنصر من عناصر العمل. بناء العلاقات الإنسانيّة، وتقديرها. تنمية الانتماء، والولاء للمُنظَّمة، والعمل. تنمية قدرات المُوظَّفين، ومهاراتهم. اختصار الإجراءات الروتينيّة الخاصّة بالعمل، من حيث التكلفة، والوقت. رفع الكفاءة الخاصّة بالمُنظّمة من حيث إرضاء العملاء، والتفوُّق على مُنافسيها. الحرص على زيادة المرونة في المُنظَّمة في التعامل مع المُتغيِّرات، وذلك من خلال تجنُّبها للمخاطر، واستثمارها للفُرَص. الاهتمام بالتحسين المستمرّ للمستويات، والفعاليّات كلّها في المُنظَّمة. تحسين المقدرة التنافسيّة، والكلّية للمُنظَّمة أمام غيرها من المُنظَّمات التي تُماثِلُها.

3/ **مُتطلَّبات تطبيق الجودة الشاملة**: تشمل مُتطلَّبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدّة نقاط، من أبرزها:

\* الحرص على تحقيق رضا العملاء الخارجيّين، والداخليّين؛ حيث إنّه يُعَدّ محور الجهود كلّها في إدارة الجودة الشاملة، عبر تنمية العلاقات معهم، وتحليل احتياجاتهم، وتوقُّعاتهم، وتحديدها، وغيرها من الأمور.

\* الحرص على تأييد، ودعم برنامج إدارة الجودة الشاملة من قِبَل الإدارة العُليا. الاهتمام بقياس الأداء في ما يتعلَّق بالجودة، والإنتاجيّة.

\* تبنّي ما هو ملائم من الأنماط القياديّة في ما يتعلَّق بإدارة الجودة الشاملة. اختيار الهيكل التنظيمي الملائم. توفير نظام معلومات خاصّ بإدارة الجودة الشاملة.

\* تحقيق المشاركة من قِبَل الموظَّفين كلّهم في كافّة الجهود؛ لتحسين الجودة، والإنتاجيّة. تدريب الموظَّفين، وتعليمهم بشكل مستمرّ، ممّا يمكّنهم من تطبيق معارفهم تطبيقاً فعليّاً.

\*إدارة الموارد البشريّة بشكلٍ فعّال، وذلك عن طريق تدريبهم، وتحفيزهم بشكل متواصل، وتقييم أدائهم، وغيرها من الأمور.

\* تهيئة المناخ الملائم للعمل، والاهتمام بالتهيئة الشاملة لثقافة المُنظَّمة.

**4/ مبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

تُعتبَر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمثابة التعليمات التي تساعد على تطبيق فلسفتها، حيث حدَّد (ديمنج) Demeng - وهو الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة- أربعة عشر مبدأ يتعلَّق بها.

ومن هذه المبادئ نذكر مايلي:

\* أهمّية تحديد الأهداف اللازمة؛ لتحسين جودة الخدمة. بناء فلسفة جديدة في العمل، وذلك عن طريق عدم قبول المستوى العادي، من حيث الأخطاء، والتأخير، وما إلى ذلك.

\* المشاركة ما بين الأفراد في المنظَّمة، ممّا يؤدّي إلى استخدام قدراتهم في ما يصبُّ في مصلحة المنظَّمة.

\*الحرص على تدريب الأفراد باستخدام الطرق الحديثة.

\* تفهّم حاجات الزبائن، والتركيز عليهم، وتلبيتها، مع التركيز على أهمية تجاوز توقُّعاتهم بشكل دائم.

\*إيجاد بيئة داخليّة تشجّع الأفراد على المشاركة بشكل كامل؛ بهدف تحقيق الأهداف، حيث يتطلّب هذا وجود قيادة يوحِّدها هدف المُنظّمة.

\* إلغاء فلسفة تنفيذ الأعمال بأقلّ الأسعار. الاعتماد على المتابعة الإحصائيّة، والرقميّة للجودة، وليس على الملاحظة فقط.

\* تحليل المعلومات، وتبنّي القرارات ذات الفاعليّة.

**5/معوّقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :**

هنالك بعض المُعوِّقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرزها ما يأتي:

\* عدم نشر ثقافة الجودة، ممّا يعني عدم رغبة الإدارة، أو الموظَّفين بالتغيير، الأمر الذي يؤدّي إلى مقاومتهم له.

\* عدم الثقة في المدير، وعدم توفُّر الانسجام بين الأعضاء الذين يتشكّل منهم فريق العمل، أو في ما بين فِرَق العمل.

\*غياب الاتّجاهات، والقِيَم، والسلوكيّات التي يتمّ تشارُكها في المُنظَّمة، ممّا يعني غياب الثقافة التنظيمّية الفاعلة.

\* عدم التمييز بين مفهومَي إدارة الجودة الشاملة، وجودة المُنتَج. غياب المعلومات، ممّا قد يشكِّل عائقاً كبيراً أمام المُنظّمات؛ وذلك لكونها أساس إدارة الجودة الشاملة. \*تغيير القيادات بشكل مستمرّ، ممّا يعيق عمليّة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة.

\*عدم كفاية الوقت، بالإضافة إلى الاعتماد على الخبراء المُختصِّين بالجودة أكثر من الموظَّفين أنفسهم.

**أهم المصادر و المراجع:**

1/علي السلمي، ادارة الجودة الشاملة، القاهرة ،ج م ع.

2/ سعيد سالم الحنكي (2006م)، مجالات البحث العلمي الأمني في ظل إدارة الجودة الشاملة، صفحة 56-52، 49-48. بتصرّف.

3/ خالد بن سعد عبد العزيز، ادارة الجودة الشاملة، الرياض، 1998.

4/د. حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لأدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية، ج.م.ع.2008.

5/ قدور لبراو (2014/2015)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الوادي- الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر، صفحة 14-13، 4-3. بتصرّف.