

محاضرات مادة التنمية الإدارية
موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم سياسية
تخصص تنظيمات سياسية وإدارة
Organisation politique et administrative
السداسي الخامس
2021 – 2020

المحاضرة رقم 09

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

مفهوم الجودة:

يعد مدخل الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في العلوم الإدارية وللاستدلال على الثورة التي أحدثتها هذا الاتجاه يكفي أن ننظر إلى الإدارة التقليدية وما كانت تقوم به في العمل الإداري حيث كان التوجه العام يبنى حسب تقديرات القائد الإداري وبناءً على أفكاره وتوجهاته والالتزام الحرفي بالقوانين واللوائح دون اجتهاد أو ابتكار. كما أن تصميم الأهداف يتم وفق ما تريده الإدارة الأخذ برأي الزبون المستفيد إلى أن ظهرت إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية تعتبر رضا الزبون من أولى أولوياتها غير متجاوزة بذلك الأساليب القديمة والبالية للعمل الإداري بحيث تتجاوز كل العراقيل والقيود التي كان يفوضها إدارة الجودة الشاملة تمتاز بجماعية العمل الإداري لا فردانيته وبغرس الثقة بين العاملين وتحفيزهم ، كما أنها تمتاز بنظرة استشرافية مستقبلية.

تعريف الجودة:

حسب تعريف جوزيف جوران (Joseph M. Juran) تدل على منظمة ملائمة للاستعمال. أو مدى مطابقة المنتج مع متطلبات ورغبات العميل. أي بطريقة أخرى مقياس الجودة هو رضا العميل أي تتعلق أساسًا بمنظور العميل وتوقعاته من الخدمة والمنتج. يعني إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون من مستوى عالٍ من الاتقان المتميز تكون من خلاله المنظمة قادرة على الوفاء باحتياجات ورغبات الزبائن بالشكل الذي يتوافق مع توقعاته ويحقق الرضا والسعادة لديه. وذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفًا لإنتاج الخدمة أو السلعة وإيجاد الصفة التي تتميز بها.

هي مدى ملائمة المنتج للاستعمال، فالعميل يقارن بين مستوى ما يتوقعه من خدمة وبين الخدمة التي يتلقاها من المنظمة فإذا كان كائن الخدمة مساوية أو أعلى من توقعاته فنقول أن هذه الخدمة أو المنتج يمتاز بالجودة أما إذا كان العكس فنقول أن الخدمة أو المنتج رديء ولا يمتاز بالجودة.

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه ففي هذا المجال وهذا مر بدهي تمامًا فلكل باحث اتجاهاته التي من خلالها ينظر إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة.

— إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة أو الوسيلة الشاملة تشجع العاملين على العمل ضمن فريق واحد مما يؤدي خلق قيمة مضافة لا جباع حاجيات المستهلك.

— تتمثل في إخراج العميل والعمل إلى ارضاءه واشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الملائم بهدف تقليص معدلات الشكاوى والتطويل المستر في مجال الخدمات.

— هي الفلسفة والممارسات المنظمة التي تسعى لوضع مواردها البشرية والموارد الخام لتكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

– تعني تحول الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل لأن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

– هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال طرق العمل.

غالبًا من تشترك التعاريف فيما يلي (الخصائص): التحسين المستمر وتطوير الأداء والعمل الجماعي عن طريق القضاء على الفردانية في العمل الإداري للاستجابة لرغبات ومتطلبات الزبون فهي تعزز مفهوم الالتزام اتجاه رضا العميل.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

– تطوير جودة المنتجات والخدمات مع احراز خفض في التكاليف وخفض الوقت والجهد المبذولين.

– تحسين خدمة العملاء وتلبية رغباتهم.

– تحسين الوضع التنافسي للمنظمة.

– زيادة الربحية.

– خفض التكاليف فالجودة تتطلب القيام بالأمر الصحيحة بطريقة صحيحة من أول مرة وهذا ما يعني خفض والقضاء على التلف والهدر.

– كسب الوقت بالنسبة للعميل فإدارة الجودة الشاملة تعمل على إلغاء كل القيود وكل التعقيدات التي لا طائل منها ومنه فهي تختصر وقت الخدمة بالنسبة للعميل.

– بقاء المنظمة ونموها وتوسعها.

– إيجاد بيئة تعمل على التطوير والتحسين المستمر.

– إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات عن طريق فريق العمل.

- تطوير القدرة البشرية وزيادة كفاءتها.
- تحفيز الموظفين وتعزيز الشعور بالثقة والانتماء وتحقيق الذات.
- تدريب الموظفين على تطوير العمليات.
- اتخاذ القرارات المناسبة استناداً على الحقائق الإدارية.
- تحقيق رضا العميل وتلبية طموحاته ما يخلق جو من الثقة مع الزبون والمنظمة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ تستمد منها خصوصيتها على النحو التالي:

1) التخطيط الاستراتيجي:

وهنا يجب إلى تكون الأهداف المرسومة واضحة انطلقاً من الإمكانيات المتاحة في البيئتين فيم تحيد مكامن القوة والضعف ويتم استعمال هذا الأمر في سبيل إحداث جودة شاملة في العملية الإدارية.

2) جماعية اتخاذ القرار وتفويض السلطة:

وهنا وجب القضاء على الهرمية الإدارية ووضع آليات أمام المشاركة الحقيقية في اتخاذ القرار أمام الموظفين وتحفيزهم على التعبير على آراءهم الحقيقية التي تساعد على إنجاح العملية الإدارية والمنظمة.

3) التركيز على العملاء:

العميل والزبون هو المستهدف من إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يجب قياس امتناع الزبون ورضاه على نوعية الخدمة المقدمة.

4) التركيز على العمليات:

لا تركز الجودة على المستوى النهائي كما يعتقدون أما يجب أن تشمل كل العمليات فيجب أن تتوفر الجودة في كل العمليات، فالخدمة النهائية ما هي سوى تحقيق الجودة داخل الخطوات العملية حتى نصل إلى تحقيق الأشياء الصحيحة من أول مرة.

5) التحسين المستمر:

وهو مبدأ أساسي من مبدأ إدارة الجودة الشاملة فالجودة دائما تأخذ اتجاهها تصاعدياً كما لا يوجد نقطة نهاية للجودة، فما يقال عليه أنه يمتاز بالجودة في مرحلة معينة ليس بالضرورة أن يكون كذلك في مرحلة لاحقة وهذا ما يتطلب استمرارية الإبداع والابتكار والتحسين المكثف.

6) التدريب ورفع الكفاءة.

7) قبول التغيير وخلق بيئة تقبله.

8) استيعاب التكنولوجيا الجديدة.

9) حلقات الجودة الشاملة:

نقصد بالحلقة مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون عملاً متشابهاً ومتراطاً يتقبلون بشكل دوري بهدف تحديد وتحليل وحل مشكلات الجودة والإنتاج وتحسين الأداء.

إن الثورة الفكرية التي أحدثتها إدارة الجودة الشاملة تتمثل في إسقاط الهيكل الهرمي للإدارة والاتجاه نحو بناء أفقي يقوم أساساً على التعاونية والمشاركة وجماعية العمل الإداري. الفكرة هنا تدور حول أزمات الإدارة التقليدية هي نتيجة أخطاء المسؤولين لا الموظفين ويتم تجاوز ذلك عن طريق استحداث فرق عمل من تصميم وفرق إنتاج وكذلك العملية الإدارية والفرق هذه عادةً ما تكون أعلم وأدرى بالعمل من المسؤولين.

هنا نتحدث عن النموذج الياباني الذي كان سابقاً لتبني إدارة الجودة الشاملة وقد عملت الفرق والحلقات المكونة من 12-14 عاملاً أو موظف على حل كل معوقات العمل الإداري والاتجاه نحو رفع الجودة تم اللجوء إلى هذه الفرق انطلاقاً من فرضية أن كل عامل مسؤول عن عمله وعن اتقان هذا العمل وهو الأعمى بحل مشكلات الجودة المتعلقة بهذا العمل. وبهذه الطريقة أصبح على عاتق الموظف القيام بالجانب التنفيذي في حين تكون الإدارة العليا بالجانب أو الدور القيادي.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تحتاج الجودة الشاملة إلى مجموعة من المتطلبات لكي تطبق بفاعلية على أرض الواقع منها: تهيئة البيئة الداخلية حتى تقبل هذا الاتجاه. كما أنها تستلزم إيجاد مناخ ملائم، الفعل كونها عملية إبداعية مستمرة إضافةً إلى توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية وكذلك الهياكل التنظيمية لنجاح العملية وفيما يلي أهم متطلبات التي يجب أن تتوفر لتطبيق الجودة الشاملة:

- الإرادة الحقيقية من القيادة الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث تكون قيادة قادرة على تسير التحول نحو إدارة الجودة الشاملة عن طريق توحيد الرؤى والأهداف وتوفير كل الإمكانيات.
- توفير المناخ الملائم للابتكار والإبداع داخل المنظمة.
- اتخاذ القرار على أساس وقائع وحقائق.
- القابلية للتدريب المستمر لرفع كفاءة القوى البشرية باستمرار.
- مرونة الهيكل التنظيمي لدعم عمل الجودة ما يفتح الباب لجميع الموظفين لدراسة المشاكل ورصد الحلول التي تؤدي إلى رفع جودة العمل الإداري.