

الفصل الثاني

مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

في هذه المحاضرة سوف نتعرف على :

١ . التعريف بإدارة الجودة الشاملة

٢ . مبادئ إدارة الجودة الشاملة

٣ . الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

٤ . معوقات إدارة الجودة الشاملة

٥ . متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٦ . فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

١ - التعريف بإدارة الجودة الشاملة :

يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة قد نمت وتطورت في اليابان عن طريق تبني أفكار علماء الجودة ديمينغ وجوران بعد الحرب العالمية الثانية، وهذا وقد طبقت الشركات والمؤسسات اليابانية تلك الأفكار بهدف حل مشاكل الإنتاجية وتحسين الجودة عن طريق التطوير المستمر في جميع النواحي الفنية والإدارية وعلى جميع المستويات .

وقد أثبتت نتائج التطبيق العملي لتلك المبادئ نجاحاً كبيراً ليس في مجال الجودة فقط وإنما في مجالات أخرى مثل : خفض التكلفة - تحقيق الأمان والسلامة - تحسين الإنتاجية

يعد مدخل الجودة الشاملة أحد المداخل الحديثة التي حظيت باهتمام واسع النطاق من جانب العديد من الكتاب والباحثين وبيوت الخبرة العالمية في غالبية الدول الأوروبية والأمريكية واليابان باعتبار أنه أصبح يمثل توجهاً عالمياً يسيطر الآن على فكر وتصرفات أفراد المدراء على مختلف مستوياتهم ويحكم كثيراً من القرارات في كل المجالات .

فهذا المدخل فرض نفسه بقوة ولاقى قبولاً عاماً في معظم دول العالم حيث تم تطبيقه بنجاح في كثير من الشركات في مختلف الدول التي سلكت طريق الإصلاح الاقتصادي منهجاً وطريقاً لها وحققته من وراء ذلك تطوراً هائلاً أصبح علامة من علامات تميزها وكفاءتها الإنتاجية كما أثبت التطبيق العملي له أيضاً أنه يمكن من خلاله تحقيق وفورات كبيرة في العمليات تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادات المبيعات وحدها .

ويمكننا أن نبلور تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة بحيث نقول :

"أنها أسلوب في العمل يهدف إلى التميز في أداء المنظمة ككل من خلال تكوين ثقافة تنظيمية تعتمد بشكل أساسي على رغبات الزبائن واحتياجاتهم واستخدام الأساليب والطرق العلمية لدراسة وتطوير وتحسين العمليات بشكل مستمر وكذلك التعامل مع كل لأفراد كفريق واحد من خلال العمل الجماعي وتدعيمهم وتأكيد خبراتهم"

٢ - مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة، حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي :

١. التركيز على العملاء:

تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع .

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط المناسبة من : الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة .

ويقصد بالعميل ليس هو العميل الخارجي للشركة فقط وإنما يشمل العملاء الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة، فلذلك ينظر للأقسام والإدارات داخل الشركة من جانبين مورد وعميل في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو عميل للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده.

فكلمة العميل تشمل : العميل الخارجي وهو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضاً العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته.

وبالتالي فإن هذا المبدأ يركز بشكل أساسي على تحسين الإنتاج وذلك من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة سواء كان العميل خارج المنظمة أو داخلها.

٢. التحسين المستمر:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته مسبقاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء

كما أن مستوى الجودة و رغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقييم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي:

- ترميط وتوثيق الإجراءات
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.
- استخدام دائرة - خطط - طبق - افحص - نفذ.

٣. مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية ، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه اتجاه المؤسسة كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع و الابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي ، وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الجودة، إلى جانب تكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة .

٤. دعم وتأييد الإدارة العليا:

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها، لذلك ف إن الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل

في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم .

٥. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات ، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع و الخدمات قبل و أثناء و بعد الإنتاج .

٦. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق :

يتطلب هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة . تشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة فتوافرها للإدارات العليا يعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيقها لأن توافر المعلومات لمختلف العاملين يوسع آفاقهم وتطلعاً لهم وفق المهام الجديدة التي ألقنتها إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للعملية وللجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين بما يجعل نشاط المنظمة فعالاً ومؤثراً .

٧. معلومات التغذية العكسية:

يعتبر هذا المبدأ مساهماً بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة ، كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث والتحسين المستمر للجودة .

٣ - الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية :

من الممكن أن نفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية في عدة مجالات كما يلي :

- **الهدف :** تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح المنظمة بينما تركز إدارة الجودة الشاملة اهتمامها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عال من الجودة وهذا ما سيؤدي إلى تحقيق الأرباح.
- **الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة :** تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية العمودية والسلطة المركزية وبالتالي فإن تدفق المعلومات والقرارات يكون من الأعلى إلى الأسفل أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي والسلطة لا مركزية ومنه مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقي .
- **التخطيط:** تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما تكامل إدارة الجودة الشاملة وتوازن ما بين المدى القصير والطويل.
- **أسلوب العمل وتحمل المسؤولية :** يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفرداً وفق الإدارة التقليدية ولهذا تكون المسؤولية شخصية عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي التعاوني في فرق ولهذا تحمّل المسؤولية يكون جماعي.
- **السياسات والإجراءات:** تتميز السياسات والإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة.
- **اتخاذ القرارات وحل المشاكل :** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل تكون جماعية بينما الإدارة التقليدية تختص بها جهة معينة بذلك .
- **نظام الحوافز :** يتّسم نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل اقتصادي على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشمل على حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت .

- **عملية التطوير والتحسين** : من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير والتحسين المستمر غير أنّ الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلاّ لمرات محدودة وذلك عند الحاجة .
- **الأفراد**: بالنسبة للإدارة التقليدية فإنها ترى أن الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد وتكلفة يجب تدينيتها كما أنها لا توليهم الثقة ولا يمكنهم التدخل في شؤونها بإبداء آرائهم ومقترحاتهم بينما إدارة الجودة الشاملة تنظر للفرد على أنه مورد وشريك يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به .
- **بالإضافة إلى أنّ الإدارة التقليدية تقوم على أسلوب الإدارة من الأمام أي أنها تركز على النتائج حيث وفقاً لها تتم عملية التفتيش والمراقبة عند نهاية عملية الإنتاج وبالتالي الكشف عن المنتجات المعيبة والقيام بالتصحيحات المناسبة وهذا يعتبر مكلفاً أكثر لذا نجد أن إدارة الجودة الشاملة تتفادى هذه التكاليف الإضافية وتركّز على الإدارة من الخلف وذلك بدراسة أسباب الأخطاء والعيوب والقيام بالوقاية اللازمة منها للحصول على منتجات خالية من العيوب أو على الأقل بأدنى حدّ منها .**

٤ - معوقات إدارة الجودة الشاملة :

يرى خبراء الإدارة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعترضه بعض المعوقات التي يمكن إيجاز أهمها كما يلي :

١. قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى الرؤساء والمرؤوسين :

يحتاج انتشار ونجاح إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة أو مؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية إلى توافر العديد من الشروط لعل أهمها الإلمام الكامل عند الرؤساء والمرؤوسين بأسس وعناصر إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها ومؤشرات قياسها والاستناد على تجارب الآخرين، فالنجاح الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة يتحقق من خلال الإصرار والمثابرة في التطبيق وفقاً لظروف كل مؤسسة، إن متطلبات ومقاييس النجاح تختلف من مؤسسة إلى أخرى لذلك يصعب تحقيق النجاح دون فهم كامل لمعنى الجودة الشاملة وأهدافها ومسئولياتها لكل من يعمل في الشركة ويشارك في تحقيق أهدافها .

٢. فقدان الثقة بالمدير وسوء التواصل بين المرؤوسين :

تؤكد الأبحاث والدراسات التقليدية والحديثة على أهمية القيادة وأثرها في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، فالجودة هي التغيير المستمر إلى الأفضل دائماً وهذا يتطلب قيادة خلاقة محفزة يمكن الوثوق بها وبإيمانها الراسخ بالمفهوم الواسع والعميق لإدارة الجودة الشاملة، وتعمل على تحقيقها من خلال تهيئة مناخ العمل وإعداد المرؤوسين على مختلف مستوياتهم نفسياً لفهم وقبول والافتتاع بمفاهيم الجودة الشاملة وفتح قنوات الاتصال بين القيادة والمرؤوسين وعلى العكس من ذلك فمركزية الإدارة وعدم الافتتاع بالدور الفعال للعاملين يؤدي إلى قطع الاتصالات بينهم وبين الإدارة، فتكون الاتصالات باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر بدون الاهتمام بالأثر العكسي لهذه الأوامر والتي تؤدي إلى فقدان الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

٣. التعجيل بالنتائج بدون التخطيط السليم لتحقيق الجودة :

يتطلب إدخال إدارة الجودة الشاملة بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، ومع أنه في بعض الأحيان يكون لها مردود سريع من وقت بداية تطبيقها إلا أن ذلك ليس هو القاعدة، وعليه فإن المنظمة إذا كانت تتوقع نتائج سريعة وتتعجلها في تطبيق هذا الإدخال فإنها لن تقدم كافة صور الدعم المطلوبة، وستكتفي بمؤازرة ودعم ناقص لأنها تريد الفخر بنتائج سريعة ملموسة.

٤. عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية :

يغالي البعض في أهمية التكنولوجيا (الأجهزة والمعدات الحديثة) إلى الحد الذي يغلبها على أهمية الموارد البشرية، مستنداً في ذلك بأنها حققت وتحقق مزايا غير محدودة ومطلقة في المنظمة التي سارت في طريق التحديث التكنولوجي، بالرغم من الاعتراف بالدور المهم الذي تلعبه التكنولوجيا في تحقيق مزايا عديدة في نتائج أعمال المنظمات إلا أن الموارد البشرية هي التي تضيف القيمة عليها، فالتكنولوجيا موجودة ويمكن الحصول عليها ولكن العبرة بالقدرة على استيعابها وفهمها وهذا لن يتأتى إلا من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على حسن استخدامها وتسخيرها لتحقيق أهداف استخدامها .

٥. عدم توافر معلومات عن الإنجازات المحققة :

تعتبر عملية القياس من الأمور الحيوية في عملية التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد مستوى الأداء الحالي، ومن ثم التفكير في التحسين ومن ناحية أخرى فإن توفير معلومات عن حجم الإنجازات المحققة ووضعها أمام كافة العاملين والإعلام عنها يساعد على تحقيق نجاحات وإنجازات في المستقبل وتحقيق المزيد من الالتزام بالخطوة وهذا بدوره يؤدي إلى اعتزاز العاملين بما قاموا بتحقيقه ويشعرهم بالفخر لأنه من صنع أيديهم وعقولهم مما يؤدي إلى المزيد من الحماس ويدفعهم إلى تحسين الجودة في العمل .

٥ -متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض 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 ومن هذه المتطلبات نذكر ما يلي :

١. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة .

٢. الترويج وتسويق البرنامج:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، حيث إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة يسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها ، ويتم الترويج لبرنامج إدارة الجودة الشاملة عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة .

٣. التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

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 .

٤. الاستعانة بالاستشاريين:.

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .

٥. تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع، وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذلك يجب أن يعطوا صلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها

٦. التشجيع والحفز:

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب . وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها، وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .

والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج .

٧. الإشراف والمتابعة:

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة .

٨. إستراتيجية التطبيق:

إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج و تقييمها :

- الإعداد : هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن 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 وتحسينها .

٩. التغيير في رؤيا الإدارة :

حيث تقوم الإدارة العليا بالإعلان عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة ، ويجب أن تتصف الإدارة بما يلي:

- القدرة على التأثير بفاعلية داخل المؤسسة وخارجها وخصوصاً في توضيح أهمية الجودة ونشرها.
- أن لا تهتم فقط بالتحسين الجزئي وإنما التحسين الشامل.
- تلبية حاجات العملاء أينما وجدوا وكيفما رغبوا.
- الفعالية في الاتصال مع العاملين ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المؤسسة.

١٠. الانفتاح في عملية الاتصال :

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالاً تنظيمياً :

من الأعلى إلى الأسفل : بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات .

من الأسفل إلى الأعلى : لنقل الاستفسارات والشكاوي ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة .

اتصالاً أفقياً : للتنسيق وتبادل المعلومات والآراء في المسائل والموضوعات المشتركة بين مختلف الوظائف من

نفس المستوى .

٦ - فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يؤدي مفهوم الجودة الشاملة إلى تحقيق ما يلي :

أ - فوائد تحقيق الجودة الشاملة على المؤسسة :

- ❖ تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة .
- ❖ رفع مستوى الأداء، ويقصد بالأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها " .
- ❖ تخفيض تكاليف التشغيل مع تقليص للحوادث والشكاوي.
- ❖ العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل
- ❖ زيادة ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة
- ❖ زيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار
- ❖ زيادة الكفاءة والفعالية والإنتاجية ، وسنميز بين هذه المصطلحات الثلاثة كما يلي:
 - الكفاءة: تعني إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وتعني إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى.
 - الفعالية: هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات وزيادة حصتها في السوق وتحقيق رضا العاملين والعملاء وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية .

- الإنتاجية: تعني قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للحصول على أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد .

ب - فوائد تحقيق الجودة الشاملة على الأفراد :

- أما عن الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون نتيجة لالتزامهم بتحقيق مفهوم الجودة الشاملة فهي ما يلي :
- ❖ إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم .
 - ❖ توفير التدريب اللازم وتنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل .
 - ❖ إعطاؤهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم .