

م ٢٠١٨

هـ ١٤٣٩

ملزمة

# إدارة الجورة الشاملة

للدكتور أحمد الافندي

تخليص / الاندلسي

تنسيق: بندر المحمدي

## الفصل الأول : ارتباط مبادئ الجودة الشاملة بمبادئ الإسلام في القرآن والسنة

### مفهوم الجودة في القرآن :

إختص الله من الأديان الدين الإسلامي ليكون الدين الشامل والكامل ، وللإسلام اليد الطولى في تأصيل مبادئ الجودة الشاملة ، قال تعالى : ( الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا ۚ فَمَنِ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرَ مُتَجَانِفٍ لِإِثْمٍ ، فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ ) .

### مفهوم الجودة في اللغة العربية :

الجودة في اللغة العربية أصلها الاشتقاقي مادة ( ج و د ) من فعل جاد ، بمعنى عُرف بجودة صناعته وبإتقانها وطبيعتها الجيدة . ويقال جاد الصحبة فهي جيدة ، وجاد المتاع فهو جيد ، وجاد الرجل أي أتى بما هو جيد " كما أن الجيد عكس الرديء " .

### إرتباط مفهوم الجودة بمفهوم الإتقان :

الإتقان في اللغة العربية من مصدر أتقن صانع يُنجز أعماله بإتقان : بإحكام ، بضبط ، في غاية الإتقان : بمنتهى الدقة " أتقن يُتقن إتقاناً " فهو مُتقِن ، والمفعول مُتقَن ، أتقن العمل " أحكمه ، أجاده ، ضبطه " ( وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدًا وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ ۗ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ ۗ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ )

### مفهوم الجودة في السنة النبوية :

( إن الله تعالى يُحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه )

### إرتباط مفهوم الجودة بمفهوم الإحسان :

#### الإحسان في اللغة العربية :

إِحسان : إسم ، والجمع : إحسانات

مصدر أحسن / أحسن إلى / أحسن بمعنى إعطاء الحسنة وفعل الخير

أَحْسَنَ : فعل

أَحْسَنَ / أَحْسَنَ إِلَى / أَحْسَنَ بِيُحْسِنُ ، إِحْسَانًا ، فَهُوَ مُحْسِنٌ ، وَالْمَفْعُولُ مُحْسَنٌ - لِلْمَتَعَدِّي

أَحْسَنَ الشَّخْصُ : فعل ما هو حَسَنٌ ، ضِدَّ أَسَاءَ

أَحْسَنَ إِلَيْهِ وَبِهِ : أَعْطَاهُ الْحَسَنَةَ

أَحْسَنَ الشَّيْءَ : أَجَادَ صُنْعَهُ

أَحْسَنَ التَّصَرُّفَ مَعَهُ : أَتَى بِالْحَسَنِ

قال تعالى :

( إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ )

( إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا )

### تعريف الجودة الشاملة في الشريعة الإسلامية :

"الاجتهاد في أداء الأعمال المنوطة بالأشخاص او المؤسسات بالشكل الصحيح، والتأكد من أنهم قد عملوا ما في وسعهم لأدائها بالدقة التي يرضاها الله ورسوله ثم يرضاها من قدمت لهم" .

# **التعاون :** ( وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ) .

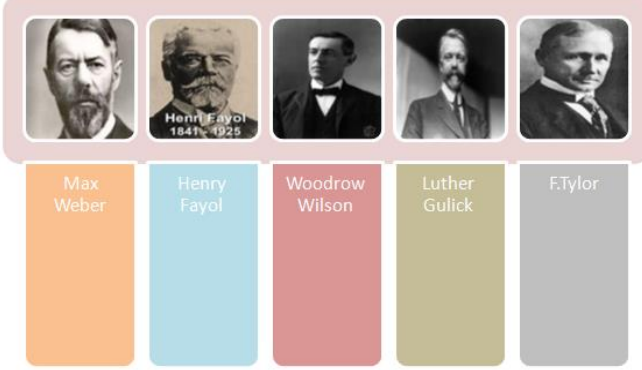
# **الشورى في الإسلام :** ( فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ )

# **الإخلاص في العبادات :** ( وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ ۗ وَلِلَّاسِئَلِ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ )

## الفصل الثاني : مفهوم الجودة الشاملة الحديثة

### انتشر مفهوم الجودة الشاملة الحديثة بسبب عاملين رئيسيين :-

- إنتشار الثورة الصناعية ومبادئها في بلدان غرب أوروبا خلال القرن الثامن عشر .
- إسهامات رواد الإدارة .

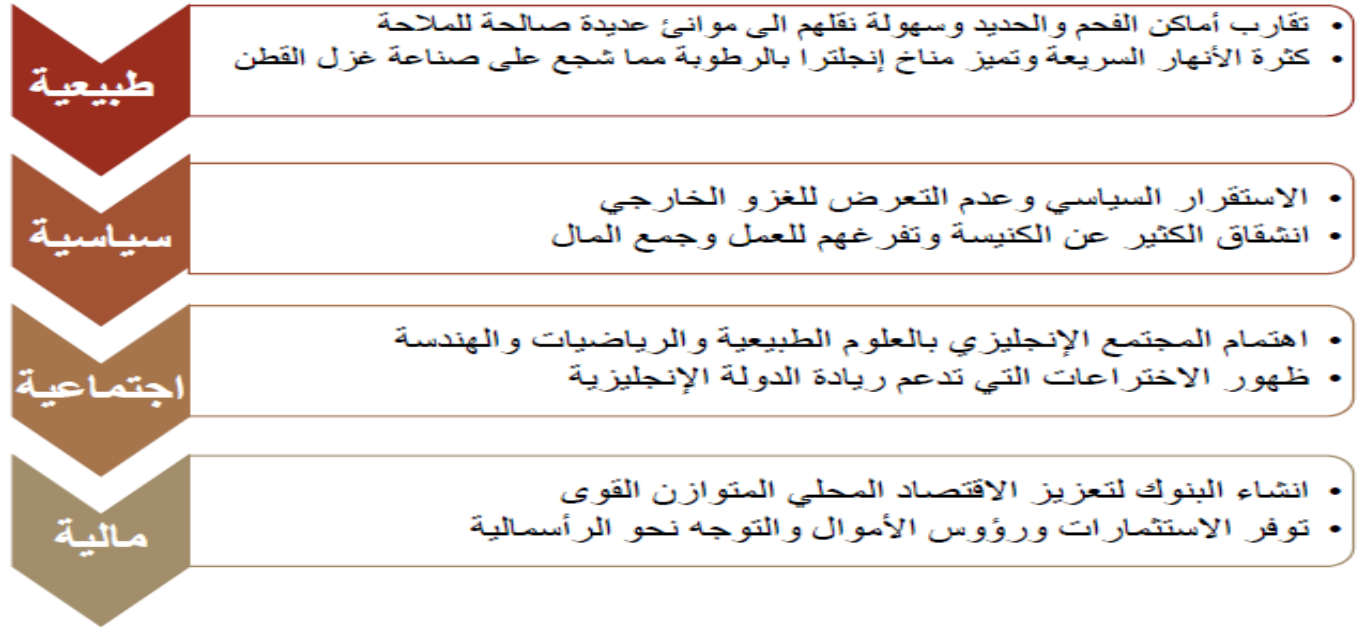


الثورة الصناعية هي انتشار وإحلال العمل اليدوي بالمكنة ، شهدت بلدان أوروبا الغربية خلال القرن الثامن عشر نهضة علمية شاملة فتنوعت الأبحاث والتجارب لتشمل مختلف فروع العلم ولتؤدي إلى إختراعات واكتشافات مهمة كانت السبب المباشر في قيام الثورة الصناعية خلال القرن التاسع عشر ، وهي ثورة كان لها الأثر البالغ على الحياة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية سواء في أوروبا أو خارجها .

### دور الثورة الصناعية في الجودة الشاملة :

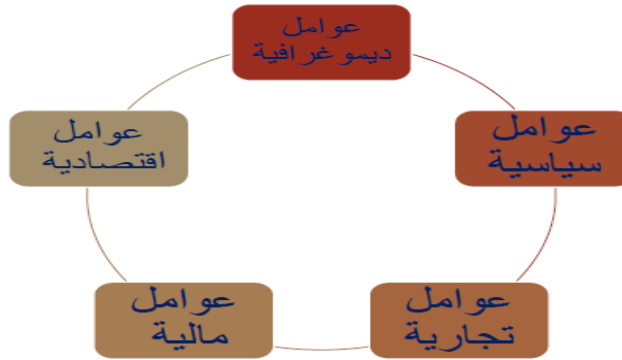
- كان معظم الناس في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية يعملون في حقولهم ليستطيعوا العيش ويبيعون ما زاد عن حاجاتهم في الأسواق القريبة منهم .
- ظهور الإختراعات الصناعية ساهمت في احداث تحولات هيكلية على البنية الديموغرافية .
- بدأت الثورة الصناعية في 1750 وامتدت مائة عام .

### أسباب ظهور الثورة الصناعية في إنجلترا :



## العوامل التي ساعدت على قيام الثورة الصناعية :

يصعب تحديد عوامل محددة يمكن الإجماع عليها بأنها العوامل الرئيسية لظهور الثورة الصناعية ولكن بصفة عامة يمكننا اخذ العوامل التالية في الاعتبار :



## ◆ إسهامات علماء الإدارة في الجودة الشاملة :

١) ماكس فيبر Max Weber (١٨٦٤ – ١٩٢٠)

ولد العالم الألماني في مدينة ارفورت لأسرة ثرية اشتهرت في مجال صناعة النسيج وكان والده احد قيادات الحزب القومي الليبرالي ، حصل على الدكتوراه في علم الاجتماع السياسي وعمل أستاذا بجامعة هايدلبرج ثم انسحب من العمل الجامعي واتجه للعمل السياسي الى ان تم تكليفه بصياغة دستور جديد لألمانيا وتوفي في عام 1920 .

### # البيروقراطية :

- الاعتماد على أسس وقواعد العمل وليس القائد .
- تناسب السلطة الإدارية مع المسؤولية .
- التعيين بناء على الكفاءة لا المحسوبية .
- عدم تطبيق مبدأ العلاقات الشخصية .
- ترتيب السلطات الإدارية بشكل هرمي واضح .
- الاستناد الى وثائق مكتوبة وليس توجيهات شفوية .

٢) هنري فايول Henry Fayol (١٨٤١ – ١٩٢٥)

ولد العالم الفرنسي في مدينة إسطنبول وتخرج من كلية التعدين ثم إتحق بكبرى شركات الحديد بفرنسا وعمل على تطوير نظرية الإدارة ونشر أفكاره في كتابه الإدارة الصناعية العامة في ١٩١٦ وتوفي في ١٩٢٥ .

 Henri Fayol 1841 - 1925	السلطة والمسئولية	
	المكافأة والتعويض	تقسيم العمل والتخصص
الهدف والتوجيه	الترتيب والتنظيم	تدرج السلطة
فريق العمل	الاستقرار	المساواة
المحضور الفعال للموظفين	تشجيع المبادرة والابتكار	التخطيط الاداري
تقديم المصلحة العامة عن الخاصة	الانضباط في العمل	التنظيم الاداري
المركية	الرقابة الإدارية	الإدارة العملية والإدارة البيروقراطية


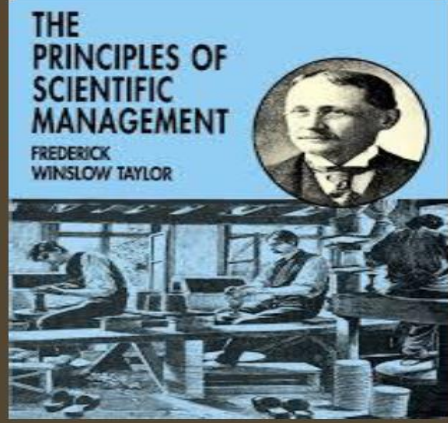
### ٣) وودرو ويلسون Woodrow Wilson (١٨٥٦ – ١٩٢٤)

ولد العالم والأكاديمي الأمريكي في ولاية فيرجينيا وعانى من تعلم القراءة في طفولته وحصل على الدكتوراه في العلوم السياسية ١٨٨٦ وكان رئيس جامعة برنستون ثم اتجه للعمل السياسي الى ان وصل لمنصب رئيس الولايات المتحدة الأمريكية من ١٩١٣ وحتى ١٩٢١ وحصل على جائزة نوبل للسلام ١٩١٩ وكان صاحب فكرة تنظيم عصبة الأمم والتي تطورت الى هيئة الأمم المتحدة .

	<p>مزايا مساهماته مصطلح <b>POSDCORB</b> والذي يناقش المصطلحات الأساسية لعلم الإدارة</p>	<p>If You Want To Make Enemies Try To Change Something</p> 
<p>لوثر قوليك (١٨٩٢-١٩٩٣) أوساكا الياباز</p>		<p>الأب الحقيقي لعلم الإدارة العامة</p>
	<p>الكفاءة الإصلاح المركزية البحث والدراسة</p>	<p>الفصل بين الإدارة والسياسة يرى أن مبادئ القائد السياسي تختلف تماما عن مبادئ القائد الإداري</p>

### ٤) فريدريك تايلور Fredrick Taylor (١٨٦٥ – ١٩١٥)

ولد العالم الأمريكي في مدينة فيلادلفيا بولاية بنسلفانيا وحصل على شهادة الهندسة الميكانيكية الى ان حصل على الدكتوراه الفخرية في ١٩٠٦ من جامعة بنسلفانيا وتوفي نتيجة مرض الالتهاب الرئوي في عام ١٩١٥ .

		
<ul style="list-style-type: none"><li>• مبدأ الحركة والزمن لرفع الإنتاجية والتخلص من الإجراءات غير اللازمة</li><li>• مبدأ التخصيص وتقسيم العمل وتوزيع المهام</li><li>• الأسلوب العلمي القائم على التجربة</li><li>• معيار الكفاءة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب</li><li>• تطبيق مبدأ الثواب والعقاب</li><li>• التنظيم الوظيفي وأهمية اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات</li></ul>		

## نشأة الجودة الشاملة الحديثة وتطورها :

أسهمت الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا وأمريكا واليابان وإسهامات علماء الإدارة في تأسيس وإنشاء مفهوم وممارسات الجودة الشاملة التي امتد أثرها الى اليوم الحاضر ، ونستطيع تأكيد أن المنافسة التي شهدتها أمريكا واليابان منتصف القرن العشرين كانت الشرارة التي اشارت الى أهمية تطبيق الجودة الشاملة ، في حين ركز الأمريكيون على تخفيض تكلفة الإنتاج لزيادة المبيعات ، وركز اليابانيون على تحسين جودة الإنتاج بإدخال ثورة الجودة الشاملة .

### # والتر شوهارت ( أبو المراقبة الإحصائية ) :

أطلق والتر شوهارت اللبنة الأولى للجودة الشاملة في مايو 1924 عندما أعلن عن دورة عملية التحسين PDSA والتي سميت لاحقاً بدائرة شوهارت، كما قام بتطوير المفهوم الإحصائي في مراقبة عملية الجودة .

### # ادوارد ديمينج ( أبو الجودة الشاملة ) :

التقى ديمينج ب والتر شوهارت في 1927 وأعجب بأفكاره عن الجودة وخاصة بالمفاهيم الإحصائية للعمليات والأدوات التقنية المتصلة بالرسم البياني للمراقبة ، ورأى أنه يمكن تطبيق تلك الأفكار ليس فقط في عمليات التصنيع بل أيضا في العملية الرقابية . لم تلق أفكار ديمينج قبول كبير في أمريكا لذا فضل الذهاب لليابان في عام 1951 الذي وجد فيها المجال الخصب لتطبيق أفكاره واختبارها ميدانياً .

### # كارو ايشيكاوا :

أطلق ايشيكاوا مفهوم حلقات الجودة في 1962 ويتمحور هذا المفهوم حول مجموعة تطوعية من العاملين ٣-١٢ يجتمعون بصفة دورية لمناقشة وحل المشكلات العملية المرتبطة بالجودة والتكلفة الانتاجية .

### # فيليب كروسي :

وفي نفس العام 1962 أطلق العالم كروسي في الولايات المتحدة الأمريكية برنامج الشهر العيوب الصفرية Zero Defects حيث بدأه في شركة للصواريخ والصواريخ المضادة للطائرات ، وتقوم فكرة البرنامج على تصميم آلية تستهدف الانتاج السليم من المرة الأولى .

### # جوزيف جوران :

أطلق جوران ما يطلق عليه ثلاثية جوران للجودة في عام ١٩٨٦ .

### # ارماند فيجنوم :

هو المؤسس لفكرة مراقبة الجودة TQC وحصل عام ١٩٦٥ على جائزة الجمعية الأمريكية للجودة .

## الفصل الثالث : علماء الجودة الشاملة وروادها



### # جوزيف جوران JOSEF JURAN ( 1904 - 2008 )

- ولد جوران في ١٩٠٤ في رومانيا وهاجر مع عائلته الى الولايات المتحدة الأمريكية في ١٩١٢ واستقر في مدينة مينيسوتا وقد كان بارعا في الرياضيات وحصل على شهادة الثانوية في عام ١٩٢٠.
- في ١٩٢٤ حصل على الشهادة الجامعية في الهندسة الكهربائية من جامعة مينيسوتا ثم التحق للعمل بقسم الإحصاء بشركة هوثرون .
- من المهام التي ركز عليها جوران تطبيق ونشر مراقبة الجودة الإحصائية في مختبرات الشركة .
- في ١٩٣٥ نشر جوران أول مقالاته عن أهمية الجودة في الهندسة الميكانيكية .

### إسهاماته :



## # قدم جوران ثلاثية الجودة التي تضم العناصر الأساسية الآتية :

- **تخطيط الجودة** : ويتضمن وضع أهداف الجودة وتحديد العملاء الداخليين والخارجيين وتطوير خصائص المنتج ووضع ضوابط العملية .
- **ضبط الجودة** : ويضم اختيار موضوعات الضبط والتحكم واختيار وحدات القياس ووضع الأهداف .
- **تحسين الجودة** : ويضم تحديد الأولويات وتحديد المشروعات وتنظيم فرق المشروعات وتشخيص الأسباب وتوفير الحلول وإثبات فعاليتها .

توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار لإحداث تغيير حقيقي في الثقافة التنظيمية نحو الجودة مع ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي

دور الإدارة الوسطى جنباً إلى جنب مع الإدارة العليا في دعم مشاريع الجودة وبرامجها وضرورة إشراك العاملين في التخطيط للجودة وتنفيذ برامجها

يركز جوران على فكرتين رئيسيتين في إدارة الجودة هما:  
1- التخلص من العيوب بحيث يصبح معامل الخطأ قليل جداً في كافة مراحل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة  
2- الاهتمام بجودة المنتج وتلبية احتياجات العميل

جوران هو صاحب المقولة المشهورة (الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن تكون مخططاً لها ) وله مساهمة كبيرة في مفاهيم الجودة وترتكز رسالته على أن :

- الجودة هي مسؤولية الإدارة العليا .
- تحسين الجودة هو هدف مستمر لا ينتهي .
- تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً في التكلفة .
- جميع مشروعات التحسين تتم في خطوات متتالية بالمشروع تلو المشروع .
- ٨٠% من مشاكل الجودة تقع ضمن مسؤولية الإدارة مشاكل الجودة تكون مزمنة أو عرضية .
- خلق الوعي بالحاجة إلى التحسين وتوفير فرصة لدى العاملين .
- وضع أهدافاً لعملية التحسين .
- صمم التنظيم اللازم والمناسب للوصول إلى الأهداف .
- طور وأعمل على تنمية إمكانات التدريب .
- إنجز المشاريع التي تؤدي إلى حل المشاكل داخل المنظمة .
- سجل وأكتب تقارير التقدم الدورية ووثق ما تحققه .
- أعط التكريم للمتميزين وأعمل على التشجيع .



- ولد إدوارد ديمينج في ١٩٠٠ بولاية أوهايو الأمريكية وحصل على شهادة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية في ١٩٢١ والماجستير في تخصص الفيزياء والرياضيات في ١٩٢٥ والدكتوراه في ١٩٢٨ وخلال دراسته تعرف على شيوهارت وأعجب بأفكاره .
- سافر إلى اليابان في ١٩٤٧ وقام بنشر أفكاره عن الجودة التي لاقت قبولاً لدى الشركات اليابانية .
- واشتهر ديمينج بتطبيق دائرة تحسين الجودة .



### تعتمد فلسفة ديمينج في مجال إدارة الجودة على ١٤ مبدأ هي:

- ١- تحديد أهداف ثابتة للمنظمة من أجل تحسين جودة منتجاتها ، وضرورة نشر تلك الأهداف من خلال رسالتها إلى المهتمين ، كالمستفيدين من الموظفين وأفراد المجتمع المحلي .
- ٢- تبني فلسفة جديدة للجودة ، بحيث يكون التوجه نحو عمل الأشياء بطريقة جديدة مبتكرة وليس عمل الأشياء بطريقة تقليدية .
- ٣- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ والمحاسبة . إلى رقابة وقائية تستهدف منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ ، ليتخطى الأداء الخاطئ ويتابع ويستمر .
- ٤- عدم بناء قرارات على أساس التكاليف فقط ، فالمهم ليس الحلول السهلة ، لأنها قد تكون أكثر تكلفة ولذا لا بد من تغيير فلسفة الشراء التي تعتمد على السعر فقط .
- ٥- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت ، فهذه النظرة قصيرة الأمد .
- ٦- التدريب المتواصل أثناء الخدمة وإعتماد الطرق الحديثة في التدريب وربطها بخطة تحسين الجودة .
- ٧- تبني وتأصيل القيادة الإدارية ، وتفعيل دورها في تحسين النظام ونواتجه وعملياته ومخرجاته باستمرار نحو الأفضل .

- ٨- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وإزالة العوائق والحدود التنظيمية بين موظفي الوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة .
- ٩- الإستقرار الوظيفي للعاملين ، وتوفير الأمان لهم وإبعاد شبح الخوف عنهم .
- ١٠- تجنب ومقاومة الخوف من التغيير .
- ١١- التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة .
- ١٢- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم ، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة ، واعتبارها المعيار الأساسي للتقييم
- ١٣- إزالة العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها .
- ١٤- تعزيز العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة ، وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة من خلال فرق العمل والمشاركة المستمرة كفلسفة عمل .

**كما اشتهر ديمنج بإطلاقه لقائمة الأمراض السبع القاتلة للمنظمات وهي تتلخص وفقا لرؤيته فيما يلي :**

- ١- عدم استقرار وثبات رسالة المنظمة وهدفها .
- ٢- التركيز على تحقيق الأرباح والفوائد قصيرة الأجل .
- ٣- التركيز على تقويم الأداء من خلال تصنيف الجدارة أو من خلال الاستعراض السنوي للأداء .
- ٤- التغيير المستمر والمتكرر في القيادة الإدارية للمؤسسة .
- ٥- إدارة المنظمة من خلال الأرقام المحددة سلفاً .
- ٦- الارتفاع المستمر للتكاليف الطيبة .
- ٧- الارتفاع المستمر لتكاليف الالتزام والديون المعدومة .

**كما أكد ديمنج على ضرورة إلمام أي مدير مؤسسة بأربع مجالات للمعرفة هي :**

( ١ ) فهم النظام ومعرفة مكوناته .

( ٢ ) علم نفس الأفراد .

( ٣ ) دراسة نظريات التباين والإختلاف الإحصائي .

( ٤ ) نظرية المعرفة .

وقد توصل ديمنج إلى قاعدة مفادها أن ٨٥ % من الخطاء سببها النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين وأعراف متبعة ولا يتحمل العنصر البشري إلا نسبة ١٥ % من هذه الأخطاء وهذه القاعدة سماها من ( ١٥ % إلى ٨٥ % ) وقال إن البحث في أخطاء النظام هو الأساس وليس التركيز على خطأ العامل ، ولهذا فلا داعي للتسرع في الحكم على الأفراد في حالة الأخطاء لأنهم محكومون بالنظام ولا بد من العمل على البحث في أخطاء النظام وتصحيحها .

ولد كروسبي في ولاية وديست فرجينيا الأمريكية عام ١٩٢٦ ، ورغم أنه حصل على شهادة البكالوريوس في الطب إلا أنه عمل في قسم الجودة في شركة كروسلي عقب انتهاء مدة خدمته العسكرية ، إنتقل بعدها الى شركة متخصصة في صناعة الصواريخ وأسس لنظرية " الصفرية " ودعى إلى مبدأ صناعة بلا عيوب ويتكون منهج كروسبي في إدارة الجودة من ١٤ مبدأ ، وهي :

- ١- الإلتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة .
- ٢- زيادة الوعي بأهمية الجودة .
- ٣- تكوين فريق تحسين الجودة .
- ٤- إستخدام القياس كأداة موضوعية للجودة .
- ٥- التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج .
- ٦- إتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- ٧- تحديد تكلفة الجودة .
- ٨- التركيز على تدريب الموظفين وشرح دورهم في عملية الجودة .
- ٩- تدعيم شعار " صناعة بلا عيوب "
- ١٠- تشجيع الإبتكار الفردي داخل المنظمة .
- ١١- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الإتصال الفعال .
- ١٢- مكافأة القائمين على التطوير والجودة .
- ١٣- تكوين مجالس الجودة .
- ١٤- الإستمرار في عملية تحسين الجودة .

وفي سياق مبادئ كروسبي للجودة يؤمن كروسبي بضرورة انجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ولتحقيق هذا الغرض يتطلب الأمر تطبيق ٤ محاور رئيسية :

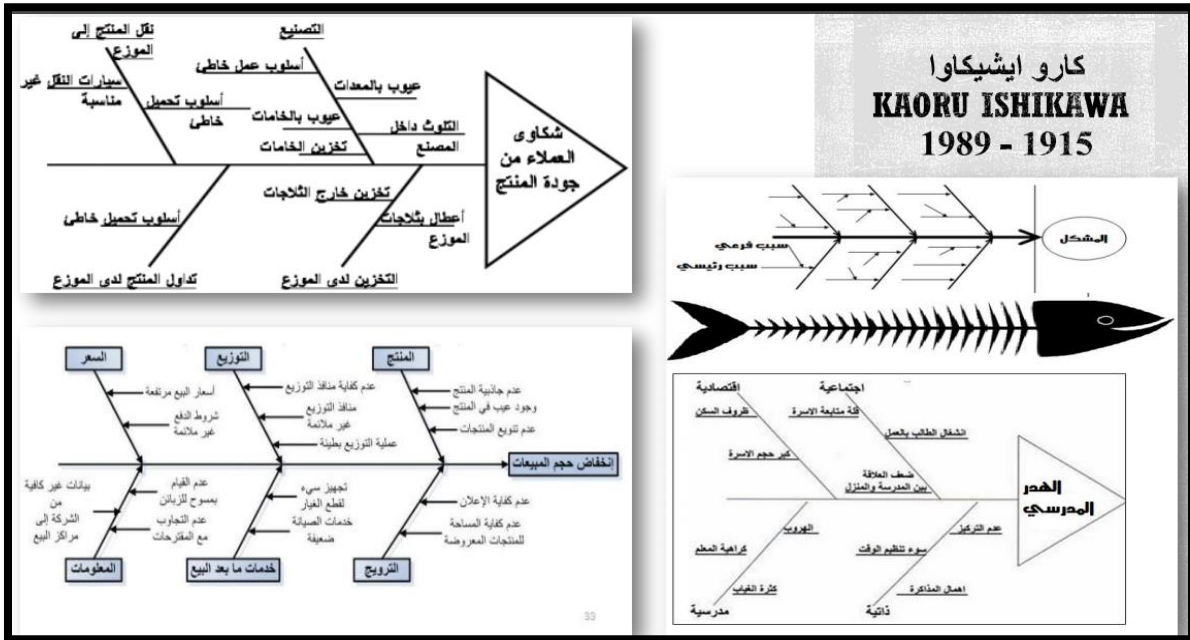
- ١- المطابقة مع المتطلبات الأساسية .
- ٢- التنفيذ الصحيح لمتطلبات الجودة من المرة الاولى .
- ٣- الإلتزام بالأداء القياسي الذي يحقق منتج خالي من العيوب .
- ٤- قياس الجودة هي تكلفة في حد ذاتها تقدر بحوالي ٢٠ - ٤٠ % من إيرادات المنشأة .

ولد ايشيكاوا في مدينة طوكيو باليابان عام ١٩١٥ وحصل على بكالوريوس الهندسة في الكيمياء التطبيقية ١٩٣٩ ، عمل في شركة نيسان ١٩٤٧ ثم الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين ١٩٤٩ ثم تولى رئاسة معهد موساشي التقني ١٩٧٨ ،

يعد ايشيكاوا أول من دعا إلى تطبيق حلقات الجودة بوصفها استراتيجية لتحسين جودة الأداء وأداة لتعزيز قيمة التعاون بدلاً من التنافس ، كما يرى أن الاستثمار في التعليم والتدريب المستمر للموظفين من أهم الأعمال التي يجب على الإدارة العليا الاهتمام بها ويلخص ايشيكاوا المبادئ الأساسية للجودة الشاملة فيما يلي :

- ١- الجودة مبنية على وجهة نظر العميل .
- ٢- الجودة هي جوهر العملية الإدارية .
- ٣- تعتمد الجودة على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين أهمية إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة .
- ٤- استخدام البيانات والمعلومات الإحصائية في اتخاذ القرارات (خرائط باريتو ، المدرجات التكرارية ، خرائط الانتشار والمراقبة والانسياب وقوائم الفحص)

ويعد ايشيكاوا أول من استنبط فكرة عظيمة السمكة ١٩٤٣ ، والتي تسمى أيضا خرائط تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة .



## الفصل الرابع : مفهوم وتعريف وأبعاد الجودة الشاملة

تتعدد تعريفات الجودة من عالم إلى آخر إلا أن علماء الجودة اجتمعوا على أن الجودة مفهومها اللغوي Quality مقتبس من الكلمة اللاتينية Qualitas ويقصد بها ماهية الشخص أو السلعة ودرجة صلاحيتها ، وتعني أيضاً الدقة أو الإتقان أو إحسان العمل والإخلاص في صنعته ، كما تعني مدى جمالية السلعة أو الخدمة المقدمة ومدى تلبية حاجات المستهلكين ومدى توافقها مع المعايير والمتطلبات المعتمدة.

### أهم تعريفات الجودة الشاملة :

#### # والترشوهات /

الإرتباط الوثيق الذي يربط الجودة بالتحكم في السلعة أو الخدمة وذلك عن طريق الحدود المعقولة والمقبولة من التنبؤ بشكل جودة المنتج.

#### # ادوارد ديمينج /

نوعية المنتج أو الخدمة التي تصل إلى درجة معينة من الدقة والإتقان تساعد مالكيها مادياً وتتمتع بسوق جيدة و مستدامة ، أي أن الجودة تخفيض مستمر ومتواصل للخسائر وتحسين مستمر ومتواصل للعمل في جميع المناشط الإنتاجية.

#### # جوزيف جوران /

**القابلية للاستخدام :** بمعنى ، تخفيض معدلات الأخطاء والتحسين المستمر في شكل ومضمون الخدمة المقدمة او السلعة المنتجة الأمر الذي سيساعد في تحقيق رضا العميل.

#### # فيليب كروسي /

**العيوب الصفرية :** فكلما كانت عيوب السلعة أو الخدمة المقدمة تقترب من الصفر كانت الجودة تقترب من الكمال .  
**المطابقة للمواصفات :** الجودة مسئولية مشتركة ورغبات المستهلك هي أساس التصميم في المنتج أو السلعة.

محاولة عمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة ، وعمله بطريقة أفضل في المرات اللاحقة ، لذا نجد مفاهيم الجودة في مجملها تتمحور حول ثلاث أسئلة رئيسية :

- ١- هل نعمل الأشياء الصحيحة ؟
- ٢- هل نعمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة ؟
- ٣- هل يتم عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من أول مرة ؟

#### # معهد الجودة الفيديراالي الأمريكي /

نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى الى تحقيق رضا العميل.

#### # أوكلاندا /

طريقة لتحسين مرونة الأعمال وفعاليتها بشكل عام.

## # شاكِر الصالح وخالد الصريبي /

مجموعة من الأنظمة والقرارات الاستراتيجية الشاملة تتبناها الإدارة العليا وتعلن عنها بشكل واضح ومكثف بحيث يلتزم بتنفيذها جميع الموظفين في كافة الأقسام بهدف التحسين المستمر بما يحقق الرضا لدى العميل أو المستهلك بحيث لا يصاحب ذلك زيادة في الموارد أو ارتفاع في التكاليف الإجمالية على المنظمة.

## أبعاد الجودة : مفهوم الجودة /

- ١- فكر في أي شيء جيد تمتلكه (مثلا سيارة او ساعة او جوال) واكتب ماهي معايير الجودة من وجهة نظرك.
- ٢- عندما تذهب الى ( البنك او المركز الطبي او المطعم) هل تجد منهم خدمة جيدة ؟
- إذا كانت الإجابة نعم حدد خصائص الخدمة الجيدة.
- إذا كانت الإجابة لا حدد لماذا هي غير جيدة .

## # أبعاد جودة السلعة :

ترجع الدراسات الأولى لأبعاد الجودة إلى العالم الأمريكي ديفيد جارفن الذي أكد انه متى ما تم تحقيق تلك الأبعاد فإن المنظمة قد حققت الأهداف التي أنشأت من أجله وهي تلبية طلبات المستهلكين .  
المظهر العام - السلعة - الجمالية - الصلاحية - الخدمات المصاحبة - الاعتمادية - المطابقة للمواصفات - حسن الأداء  
الجودة المدركة

## # أبعاد جودة الخدمة :

التوقيت - التقدير والاحترام - سهولة التواصل - الأداء الفني - الاستجابة - الدقة - جودة المرافق  
الكفاءة / التكلفة - الفعالية / النتيجة - السلامة / الأمان .

## الفصل الخامس : القيادة والجودة الشاملة

### تعريف القيادة :

- يعتمد تطبيق الجودة الشاملة الفعال في المنظمات والشركات بكافة أنواعها وأشكالها على القيادة الفعالة .
- التزام الإدارة العليا أساس لنجاح إدارة الجودة الشاملة .
- لذا يجب على المنظمة توفير الشخص المنا

### تعريف Warren Bennis للإدارة والقيادة /

**الإدارة** : إنجاز الأعمال بشكل صحيح وفقاً للأنظمة والتعليمات .


**القيادة** : إنجاز الأعمال الصحيحة بشكل صحيح وتحقيق الأهداف المؤسسية وإن خالفت الأنظمة والتعليمات .

فيقصد بينيس بتعريفه السابق للقيادة / الإدارة : أن القائد يعمل ما يرى أنه يحقق المصلحة العامة ثم مصلحة المنظمة ، بينما يقوم المدير بعمل الأشياء وفق ما تقتضيه الأنظمة واللوائح .


### تدريب سمات القائد الجيد :

- يعمل الطلاب بشكل فردي أو في مجموعات صغيرة .
- يختار كل طالب أو مجموعة أحد القادة التاريخيين أو الحاليين مع توضيح سبب الإختيار والإجابة على سؤال لماذا يعتبر هذا القائد ناجحاً ومؤثراً .
- يسرد كل طالب أو فريق سمات القائد الجيد .
- نفس التدريب مع اختيار نموذج لقائد سلبي .


### أقوال مأثورة عن القيادة :




القائد هو ذلك الشخص الذي يمكنك أن تتبعه إلى مكان لم تكن لتجرؤ أن تذهب إليه وحده.




القيادة هي: التأثير لا أكثر ولا أقل.




المفاتيح القديمة  
لا تفتح الابواب الجديدة



تحدي القيادة ان تكون  
قويًا دونما وفاقه، لطيفًا دونما مفرقه، جريئًا دونما بلطجة، متواضعًا دونما خجل، والقسًا دونما غرور، طريفًا دونما حماقة.



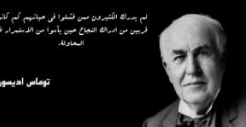
القيادة هي  
مهاره التأثير في الناس للعمل بتماسك لتحقيق اهداف محددة نصب في المصلحة المشتركة من خلال شخصية اذقية قوية جذبة بالغة.




أهم وسيلة لتقييم ذكاء القائد هي النظر إلى الاشخاص الموجودين حوله.



إن أفعالك أهمت الآخرين  
للحلم أكثر، للتعلم أكثر، للعمل أكثر، وأصبحوا أكبر شانت قائد.



القيادة هي  
القدرة على ترجمة الرؤيا لواقع ملموس.



القيادة هي  
القدرة على ترجمة الرؤيا لواقع ملموس.

أقوال  
مأثورة  
عن  
القيادة

## الفرق بين القائد والمدير :

القيادة : هي موهبة إلهية تتوفر في أشخاص معينين قادرين على اتخاذ القرارات السليمة والفاعلة ، والتأثير في الأفراد والمجتمع الذين يعيشون فيه ، وتوجههم نحو رؤية مشتركة . ( شاكر الصالح - خالد الصريمي )

المدير	القائد
يميل إلى المحافظة والتقليد ويقاوم التجديد	يميل إلى التجديد والتطوير
ينفردا غالباً باتخاذ القرارات	يميل إلى اتخاذ قرارات مشتركة
ممارسته تقليدية روتينية	يشجع على الإبداع والابتكار ويوفر الأجواء والظروف
يهتم بالحاضر فقط	يهتم بالحاضر والمستقبل
يعتمد على سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي	يعتمد على قوة التأثير والإقناع على مرؤوسيه
ينفذ ما يأتيه من أعلى من أوامر وقرارات	يخطط ويرسم السياسات والأهداف

## # مصادر القيادة وخصائصها :

للقيادة العديد من المصادر التي تكون إما بالفطرة أو بالممارسة أو التعليم أو من خلال الصلاحيات الممنوحة للقائد ، ويمكن إيجاز تلك المصادر في ما يلي :

- الخبرة
- الإقناع
- التنبؤ
- العدل
- الانضباط
- الثواب والعقاب
- التجديد والتطوير
- اندماج العاملين
- السلطة الرسمية

## نظريات القيادة المعاصرة :

تعددت النظريات والدراسات حول موضوع القيادة فقد تم كتابة ما يقارب ٣٥ ألف ورقة بحثية ، ومقال ، وكتاب حول القيادة ، وعلى الرغم من ذلك إلا أن مسألة القيادة وأسس نجاحها وما يمكن أن يؤدي بالقائد للنجاح في قيادته لا زالت مسألة معقدة ، فالقيادة في الحقيقة هي تفهم الآخرين والتعرف على احتياجاتهم ومن ثم العمل على تحقيقها لهم ، والاحتياجات قد تختلف حسب الموقف ولكنها في النهاية أمر يتم تحقيقه ، وعند تحقيق احتياجات العاملين فإن تحقيق أهداف المنظمة سيصبح من مسؤوليات العاملين دون أن يتم حثهم لتحقيقها لأنهم سيشعرون بالولاء لهذا القائد ولهذه المنظمة .



### - نظرية السمات :

- القادة يولدون ولا يصنعون .
- القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة لهم .
- القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة .

فنظرية السمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم ، والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون ، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين ، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها: الذكاء ، الأمانة ، الثقة بالنفس ، تحمل المسؤولية ، الطموح ، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها .

### - نظرية المهارات الشخصية :

تقوم هذه النظرية على إعتبار أن القائد لابد أن يتوافر فيه ثلاث صفات شخصية هي :

- ( ١ ) مهارات التقنية والكفاءة .
- ( ٢ ) مهارات الدقة في المفاهيم .
- ( ٣ ) مهارة الكفاءة البشرية .

### - نظرية السلوك والتمطية :

تستند هذه النظرية الى فلسفة القيادة الإنتاجية العالية للموظفين

الاهتمام بالأفراد	(٩٠١) إدارة النادي				(٩٠٩) إدارة الفريق			
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
٩								
٨								
٧								
٦								
٥								
٤								
٣								
٢								
١								
	(١٠١) الإدارة المتساهلة							(١٠٩) الإدارة السلطوية

الإهتمام بالإنتاج

### - نظرية الظروف :

يعتمد نجاح القيادة على الظروف والسلوك القيادي المرتبط بها /

- الحاجة الملحة للمهمة
- العلاقات مع الموظفين

## - النظرية التحويلية:

تعتمد على مبدأ التمكين وتهتم بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع بإنجاز مهام عظيمة وتؤكد هذه النظرية أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا و أن يتكيفوا مع حاجات الأتباع ودوافعهم ، ويعرف القادة التحويليين من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير ، وتقدم النظرية أربع خصائص للقيادة هي :

- الإعتبارات الفردية
- التنشيط الفكري
- المثالية في التأثير
- الدافع الإلهامي

## - نظرية الموقف:

تعتمد هذه النظرية على بعدين رئيسيين / البعد التوجيهي والبعد التعاوني ، وتشير إلى أن السلوك القيادي المناسب يختلف تبعاً لدرجة نضج الأتباع ( العاملين ) ومدى تقبلهم لأداء مهامهم المطلوبة ، وهناك أربع مراحل للنضج عند الأتباع تختلف من حيث مدى تركيزها على العلاقات ومن حيث تركيزها على المهمة ، وكل مرحلة تتطلب طريقة تعامل محددة ، وعلى القائد التنقل بين الأساليب المناسبة بما يتفق مع احتياجات المرؤوسين وهذه المراحل هي :

- غير قادر وغير أمين .
- غير متمكن ومستعد لتحمل المسؤولية .
- متمكن وغير قادر على تحمل المسؤولية .
- قادر ومتمكن وواثق .

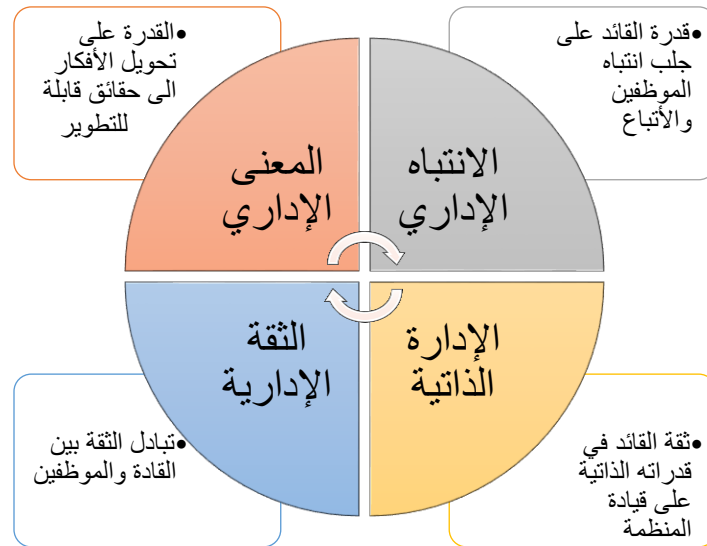
## - نظرية مسار الهدف:

تعتمد النظرية على كيفية تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال :

- تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها .
- تحديد أفضل المسارات لتحقيق الأهداف .
- إزالة العقبات عن طريق المسارات .
- تقديم كل الدعم لتحقيق الأهداف .

النظرية	مفهوم النظرية
السمات	صفات متأصلة في القائد لا توجد في غيرهم
السلوك	انجاز المهام وتطوير العلاقات الشخصية
الظروف والموقفية	العمل على قضاء احتياجات المرؤوسين
مسار الهدف	تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة
تبادل القيادة مع المرؤوسين	التفاعل بين القائد ومرؤوسيه
التحويلية	رفع الوعي العام وتمكين الأتباع من تحقيق الأهداف
قيادة الفريق	تطوير أداء الفريق وعقد الدورات الداخلية والخارجية
التكيف	بناء القدرات والإمكانيات بما يتماشى مع واقع المنظمة
القيادة العالمية	ادراك أثر العولمة على الصناعة

عناصر القيادة الفعالة :



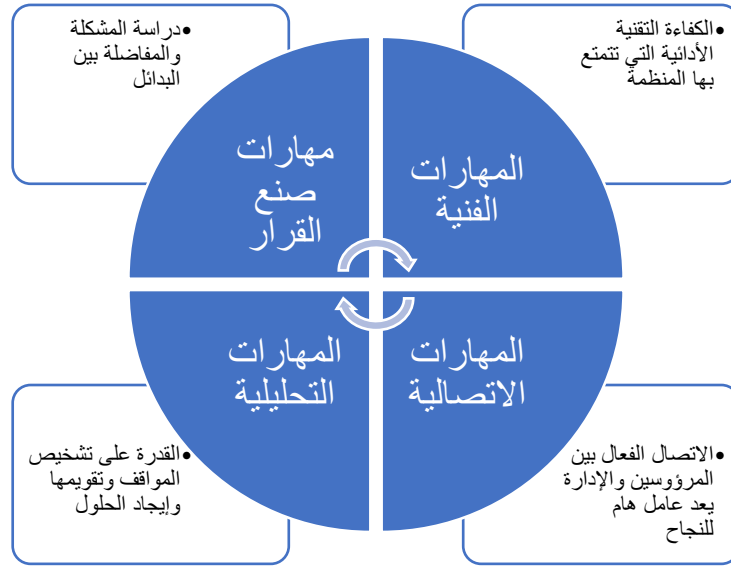
# خصائص القيادة الفعالة في الجودة الشاملة :

- إعطاء الأولوية لاحتياجات العملاء .
- المشكلات فرص للتعلم .
- تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة .
- الاتصالات بين المسؤولين والإدارات .
- التطوير والتحسين المستمر .
- نشر ثقافة الجودة الشاملة .

- الوقاية بدلاً من التفتيش .
- التطبيق الفعال للجودة الشاملة .
- التعاون بدلاً من التنافس .
- مراعاة عامل الجودة قبل السعر .
- تدريب المرؤوسين .
- تأسيس مجلس الجودة .

## دور الإدارة العليا في تحقيق الجودة الشاملة :

تلعب الإدارة العليا في أي منشأة الدور الأكبر في تطبيق الجودة الشاملة بل ويمتد دورها إلى المتابعة والتحسين والتطوير والالتزام .



## # ويتلخص دور الإدارة العليا في الجودة الشاملة فيما يلي :

- وضع سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة .
- نشر وتعميم سياسة الجودة من أجل زيادة وعي العاملين بها .
- ضمان التركيز على احتياجات العميل .
- تأسيس نظام جودة كفاء وفعال .
- ضمان توافر الموارد الضرورية .
- مراجعة نظام إدارة الجودة بشكل دوري .
- إتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الجودة وأهدافها .
- إتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير نظام إدارة الجودة .

## # أهمية التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة :

- التزام طويل الأمد نحو التحسين المستمر .
- تبني فلسفة العيوب الصفرية .
- تحديد العلاقات بين العاملين والعملاء الداخليين والموردين .
- العمل على تحسين الأنظمة .
- تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب .
- تفعيل الاتصالات وإزالة الحواجز .
- دقة تحديد الأهداف والاعتماد على معايير الجودة .
- إتباع منهجية تطبيق الجودة الشاملة .

## الفصل السادس ( التخطيط الإستراتيجي والجودة الشاملة )

### # التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة :

أصبحت أدوات الادارة التقليدية في خضم معطيات القرن الحادي والعشرين وثورة تكنولوجيا المعلومات غير قادرة على مواجهة التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية ، لذا أصبح تبني خيار التخطيط الاستراتيجي وممارسة الادارة الاستراتيجية امرا ملحا على المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنشطتها ومجالات عملها ، وذلك لأن الادارة الاستراتيجية تمثل منهجا فكريا يمتاز بالإبداع والابتكار ومراعاة المتغيرات المستقبلية في بيئتي العمل الداخلية والخارجية على حد سواء .

### عرف معهد الجودة الفيديرالي الامريكي التخطيط الإستراتيجي والجودة الشاملة بأنه :

نظام اداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل .

### • كما يعرف كورتاده إدارة الجودة الشاملة بأنها :

مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل ، تساعد الادارة على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع اقسام الإنتاج ، لكون مبادرة التحسين قد تنطلق من أحد الأقسام ، ومع مرور الزمن ستدخل إلى جميع اقسام المنشأة بسبب التداخل في طبيعة الانشطة بين الأقسام المختلفة .

### • مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

اشتقت كلمة الاستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية استراتيجوس Strategos وهي تعني فن نقل القوات والمعدات من وإلى ارض القيادة او المعركة من اجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الاعداء ، وتعرف ايضا بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها .

وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى انها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على العمليات العسكرية بل نجده قد امتد إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد والاجتماع و الإدارة .

البذرة الاولى لتطور الادارة الاستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الاعمال الذي بدأ في مدرسة هارفارد للأعمال من خلال تدريس طلبتها ، هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة ( الانتاجية ، التسويقية ، الموارد البشرية والمالية ) ، ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد اصبح يدرس في معظم كليات الادارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات ، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريس في الدول النامية وخصوصا الدول العربية ، وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال وماهي المقترحات او الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية ( السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الفنية ، القانونية ، والحكومية وغيرها ) .

وقد اصبح يطلق على هذا الحقل بالإدارة الاستراتيجية ، وتحول الاهتمام بمادة الادارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل ، مما دعا الجامعات وكليات الادارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وانواعها وتأثيرها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها وقد ادى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال بمصطلح الادارة الاستراتيجية نظرا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ اهدافها بفاعلية وكفاءة عالية وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الادارة الاستراتيجية خصوصا مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة ديناميكية سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات البيئة المختلفة التي تواجهها المنظمات .

## # تعريف الإدارة الإستراتيجية : عرفها /

هي تحديد الأهداف والغايات على المدى البعيد وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات	<b>تشاندر</b>
هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقات المتوقعة مع البيئة الخارجية وتحديد نوعية الأعمال والأنشطة التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد ، والتي تسعى المنظمة من وراءه إلى تحقيق غاياتها وأهدافها .	<b>أنسوف</b>
هي وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار المسار الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية .	<b>الإدارة الاستراتيجية</b>
هي الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة .	<b>جوش وجلويك</b>
هي تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وكفؤة .	<b>توماس</b>
هي الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الاستراتيجية والسياسات والإجراءات وخطة متابعة الأنشطة للتحقق من تحقيق الترابط العام .	<b>كين</b>

والخلاصة أنه يمكن القول ان التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية يتضمنان السياق المؤسسي الذي يتم فيه تحديد رسالة المنظمة وغايتها وأهدافها في ضوء الظروف والمعطيات لبيئتها الداخلية والخارجية .

### وأهم مخرجات التخطيط الاستراتيجي تتضمن على الاقل العناصر التالية :

- صياغة رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها .
- تكوين الرؤية الاستراتيجية .
- تحليل البيئة داخليا وخارجيا .
- اعداد البدائل الاستراتيجية بمستوياتها المختلفة .
- تنفيذ الاستراتيجية .
- المتابعة والتقييم

### # تدريب عملي على الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية :

- **الرؤية** : جامعة رائدة تحقق التميز محلياً وإقليمياً وعالمياً .
- **الرسالة** : تقديم خدمات معرفية وبحثية ومهنية إبداعية بشراكة مجتمعية فاعلة .
- **القيم** : الانتماء ، الإلتقان ، روح الفريق ، الشفافية ، التنوع ، الإبداع ، المسؤولية الاجتماعية .

### # تنقسم مستويات الادارة الاستراتيجية حسب الهيكل التنظيمي إلى ٣ مستويات :

- إستراتيجية المنظمة .
- إستراتيجية الأعمال .
- إستراتيجية الوظائف .

## # منهج الإدارة الاستراتيجية الفعالة :

- التفكير الاستراتيجي .
- التطبيق الاستراتيجي .
- التخطيط الاستراتيجي .
- المتابعة والتقييم .

### التفكير الاستراتيجي :

- التركيز على مفهوم الإبداع والابتكار .
- التدريب المستمر على استشراف المستقبل .
- تنمية القدرة على التنبؤ .
- استخدام التفكير العلي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

### التخطيط الاستراتيجي :

- رسم الرؤية والرسالة والغايات والأهداف .
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة أو الموقف الاستراتيجي .
- التنبؤ بالأحداث المستقبلية وتقييم البدائل الاستراتيجية .
- اختيار المسار المناسب إعداد الخطة الاستراتيجية والمتابعة والتقييم .

### التطبيق الاستراتيجي :

- تحديد الأهداف الاستراتيجية البعيدة والمتوسطة والسنوية .
- صياغة الاستراتيجيات التنظيمية والسياسات والإجراءات .
- تخصيص الموارد وتوزيعها وبناء الهيكل التنظيمي المناسب وتميئته .
- الإدارة الفعالة والكفؤة للعمليات المختلفة وبناء القدرات والكفاءات القيادية والإدارية .

### المتابعة والتقييم :

- بناء نظام معلومات كفؤ وفعال .
- تحديد المعايير ومؤشرات الأداء .
- قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج مع المعايير والمؤشرات .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .

## التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة :

يعد الاهتمام بجودة المنتج والخدمات هدفا استراتيجيا للعديد من المنظمات والمؤسسات المعاصرة العاملة في قطاع الإنتاج والخدمات على حد سواء ، وذلك لكون فلسفة الجودة الشاملة تشارك الإدارة الاستراتيجية في التركيز على احتياجات العملاء و إرضائهم .



## # متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في سياق الإدارة الاستراتيجية ( ديمنج ) :

- o تعهد الإدارة العليا بإيجاد طرق لتحسين الجودة بشكل مستمر .
- o تبني فلسفة الجودة الشاملة في المنظمة .
- o التعرف على مشكلات العمل ومواجهتها بشكل مستمر .
- o تبني طرق فعالة للتدريب والتطوير .
- o خلق تناغم بين الأهداف والخطط من أجل التحسين المستمر للسلع والخدمات .
- o إزالة الحاجز بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد .
- o الاهتمام بالقيادة الفعالة لخلق بيئة عمل ناجحة .
- o خلق جو من الثقة من أجل التغيير والتحديث المستمر .
- o العمل مع المستفيدين على قياس الجودة وتطويرها .
- o التخلص من المعدات القديمة والمواد الغير صالحة .

## # عند التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة يجب مراعاة عدد من التحديات وهي :

- o التغير السريع في البيئة المحيطة .
- o المنافسة الشديدة في سوق العمل .
- o العولمة الإدارية فكرا وتطبيقا .
- o التغيرات التقنية السريعة .
- o التغير في المعارف والمهارات .
- o محدودية الموارد المتاحة وندرتها .
- o التحول إلى الاقتصاد المعرفي .
- o عدم الاستقرار الاقتصادي .
- o زيادة دور جماعات الضغط وجماعات المراقبة والتقييم .
- o تعدد مصادر الأخطار في بيئة الأعمال .

## #تميز أسلوب التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة عن أسلوب الإدارة التقليدية :

- o التركيز على الأهداف والنتائج كونها المنطلق الرئيسي لإدارة أنشطة الجودة وتحسين الأداء .
- o التكامل والترابط الداخلي لمكونات محاور التخطيط الاستراتيجي .
- o المنهج العلمي والتفكير الاستراتيجي .
- o التحليل والتفسير الموضوعي للأحداث .
- o الإدارة بمفهوم النظم .
- o التحليل والتقييم المستمر داخليا وخارجيا .
- o ادراك الخطر ومصادر الفشل .
- o الاهتمام بالبحث والتطوير المستمر من خلال الإجابة على أسئلة من نوع :

لماذا وجدت المنظمة ؟

ماذا تريد أن تكون ؟

ما هو الوضع الحالي داخليا ؟

ما هي متغيرات البيئة الخارجية ؟

ما اتجاهات تحرك المنظمة للأمام ؟

كيف يمكن ترجمة الاتجاهات إلى برامج ومشاريع عمل ؟

كيفية المتابعة والتقييم على المستويين الاستراتيجي والتنفيذي ؟

## الفصل السابع : إدارة التغيير والجودة الشاملة

### إدارة التغيير والجودة الشاملة :

إن إدخال فلسفة الجودة الشاملة في المنظمات نوعا من التغيير في فلسفة و منهجية الإدارة الاستراتيجية والتنفيذية فالجودة الشاملة مدخلا شاملا للتطوير وتحسين الأداء المؤسسي ووسيلة من وسائل التغيير التنظيمي الهادف .

إن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي تركز على تطوير بعض أو كل أجزاء المنظمة فلذا توجد علاقة تفاعلية وتكاملية بين نظريات التغيير ومبادئ الجودة الشاملة و أهدافها .

أكد ديمنج أن التغيير نحو تحقيق الجودة الشاملة يتطلب من الإدارة العليا التركيز على وضع استراتيجية واضحة قابلة للتطبيق في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

### مفهوم التغيير :

- **أفلاطون /** إن الشيء الثابت في الحياة الذي لا يتغير هو التغيير .
- **التغيير الإداري /** عبارة عن مجموعة من الجهود الإدارية المنظمة أو المتجهة نحو تبسيط وتعديل نظم و أساليب العمل المستخدمة والأنماط السلوكية والأدائية المصاحبة لها .

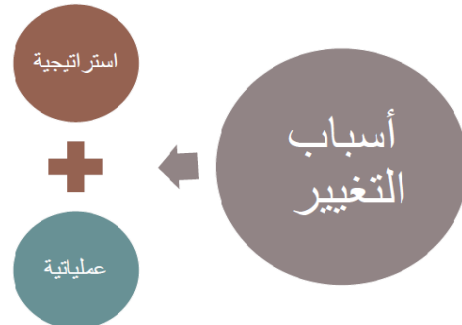
### التغيير الفعال في سياق الجودة الشاملة :

هو محصلة تفاعل بين المبررات الإدارية من جهة ورغبة العاملين وقدراتهم على التكيف مع متطلبات التغيير الجديدة بالأخص إذا كان هدف التغيير هو إحداث تغيير في ثقافة المنظمة واتجاهات العاملين فيها وسلوكياتهم .

### تعريف التغيير :

- التغيير عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة لغرض تحقيق الملاءمة والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية وتحديات البيئة الخارجية من أجل الاستمرار أو التميز و إيجاد التوازن المؤسسي داخليا وخارجيا .
- التغيير عملية لازمة وضرورة ثابتة للمنظمات والشركات للإرتقاء بأدائها والتكيف مع البيئة المحيطة .
- التغيير عملية مخططة تهدف إلى زيادة فعالية جودة الأداء في المؤسسة لتحقيق أهدافها أو تطوير مخرجاته .

### لماذا التغيير : لمعرفة ذلك يجب مناقشة المواضيع التالية



- أسباب التغيير
- مجالات التغيير
- مستويات التغيير

## # أسباب التغيير :

### أسباب استراتيجية /

- التفكير الاستراتيجي والتخطيط له يهدف إلى تحقيق التميز في الأداء المؤسسي والحصول على مواقع تنافسية مع الشركات والمنظمات المنافسة في سوق العلم حيث تبني تطبيق الجودة الشاملة يعتبر نوعاً من التغيير الإستراتيجي .
- إن إدارة التغيير خيار استراتيجي يرتكز عليه في سياسة الجودة الشاملة .

### أسباب عملياتية /

- ترجمة الإستراتيجية تتطلب تغيراً في العمليات التشغيلية اليومية المختلفة مثل الحاجة إلى تغيير أساليب العمل من قبل العاملين خلال التدريب الفعال وبناء القدرات المهارية والأدائية لديهم لتحسين جودة المنتج أو الخدمة أو ترشيد استخدام الموارد المتاحة .
- احتواء التكاليف المباشرة وغير المباشرة وتحسين شروط السلامة والأمان .

## مجالات التغيير / تصنف إلى ثلاث مجالات رئيسية حسب الجوانب الهيكلية :



## مستويات التغيير :

**التغيير المخطط مقابل التغيير العشوائي /** حيث أن التغيير المخطط يتم بدراسة مخطط لها سابقاً عكس العشوائي فغالباً يتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة .

**التغيير الاستراتيجي مقابل التغيير الوظيفي /** يهتم **الاستراتيجي** بالقضايا الرئيسية الطويلة الأجل وتشمل الأهداف والرسالة والغاية والفلسفة والقيم والمبادئ ، أما **الوظيفي** يركز على نظم العمل وأساليبه والسياسات والإجراءات والهيكل والتقنيات التي تؤثر مباشرة على تنظيم أداء العمل داخل المؤسسة .

**التغيير الشامل مقابل التغيير الجزئي - التطويري /** حيث أن الشامل يهدف إلى تغيير جذري و كلي لإعادة الهيكلة التنظيمية والاندماج أما التغيير الجزئي يحدث عند الحاجة ولا تستهدف المنظمة ككل كاستحداث قسم أو إدارة جديدة أو إدخال تخصصات أو فلسفة إدارية جديدة .

**التغيير السريع مقابل التغيير البطيء /** يرتبطان بمدى سرعة إحداث عجلة التغييرات الحاصلة في المنظمة ومدى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة أو البطيئة لمتطلبات التغيير .

# إن الدوافع هي المحركة لأي نوع من أنواع التغيير

### أنواع الدوافع :

الدوافع الخارجية	الدوافع الداخلية
التطور التقني	تدني مستوى الرضا الوظيفي
القوانين و التشريعات	زيادة معدل دوران/ترك العمل
التغيرات الاقتصادية	التغيب الوظيفي
التطورات الاجتماعية	مستوى الربح والخسارة
التكتلات و الاندماج	علاقات العمل الداخلية
	الرغبة في الإبداع و الابتكار والتميز

### # خطوات المنهجية المتبعة في إدارة التغيير الفعال والجودة الشاملة :

- تشخيص الوضع القائم .
- معرفة المشكلات الحقيقية .
- ترتيب الأولويات .
- التخطيط والبرمجة الزمنية .
- اختيار استراتيجية التغيير من خلال دراسة الخيارات التالية :

### **أ- القوة والإجبار ب- الحوار والإقناع ج- المشاركة الفاعلة**

- صياغة الخطة التنفيذية .
- وضع استراتيجية التعامل مع مقاومة التغيير .
- خطة المتابعة والتقويم .

## إدارة مقاومة التغيير تجاه فلسفة الجودة الشاملة :

مجرد إدخال فلسفة الجودة الشاملة يعد نوع من التغيير الإداري وقد يقابل بمقاومة من قبل الأفراد .

### # أهم أسباب مقاومة الأفراد للتغيير :

- **الخوف** ويكون مبرر الأفراد هو محاولة الإجابة عن أسئلة مثل كيف سيؤثر هذا التغيير علي شخصياً ؟ وعلى طبيعة العمل الحالي والمستقبلي ؟
- **فقدان التحكم والسيطرة** حيث يظهر خوف العاملون من فقدان السيطرة والتحكم مع طبيعة العمل الجديدة بعد أن أصبحوا بقدر من الأمان والثقة فيما يؤدونه من أعمال .
- **التغيير وأعباء العمل الجديد** حيث يتوقع العاملون أن التغيير سيخلق مزيداً من الأعباء الجديدة .
- **عدم الثقة** فقد تكون المنظمة قد مرت بعدد من المحاولات الفاشلة ما يولد لدى العاملين الإحباط من هذه التجارب

### # مؤشرات مقاومة التغيير وأهم الاستراتيجيات المقترحة للتعامل معها :

مؤشرات مقاومة التغيير	استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير
1 الخوف	إعلام العاملين سلفاً بالحاجة إلى التغيير وعقد جلسات مختصرة توضح الحقائق و تزيل المخاوف من أذهان الأفراد
2 المصالح الشخصية	شرح فوائد التغيير المتوقعة على المستويين الشخصي و المؤسسي
3 ضغوط الجماعات	إتراك القوى المحيطة للتغيير
4 عدم الثقة	الدعم و المساعدة من القوى المؤيدة للتغيير
5 سوء فهم مبررات التغيير	التحفيز والتشجيع
6 الخوف من الفشل	التمكين و التدريب على متطلبات التغيير
7 الامتناع و عدم الموافقة بصمت/رفض تنفيذ إجراءات التغيير	شرح مبررات التغيير و إظهار فوائد التغيير الإيجابية على العاملين و المؤسسة بشكل عام
8 التباطؤ في العمل/التخريب و العنف السلبي/إضراب العاملين عن العمل	حوار العاملين و تفهم مواقفهم و التركيز على الإيجابيات المستقبلية التي يحملها التغيير المنشود

### قيادة التغيير نحو الجودة الشاملة :

المؤسسات تحتاج إلى قيادة إدارية فاعلة قادرة على إحداث التغيير المطلوب وتبني مبادرات التغيير المرتبطة بالإبداع والابتكار وتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها و أهدافها العامة ومسترشدة بمبادئ الجودة الشاملة .

### # التركيز على الفوائد التالية نتيجة التغيير المنشود :

- ضرورة التخيل وتعظيم الوضع المستقبلي للمنظمة .
- البحث عن مجالات الفرص من التحديات والنمو والابتكار والإبداع .
- التجريب وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء المصاحبة للتغيير والتطوير .
- الالتزام بمبدأ التحسين المستمر .

- وضع الخطط والبرامج بصورة مستمرة لتحسين مستوى الجودة .
- الاهتمام الكبير بالجمهور المستهدفين واستقصاء رغباتهم .
- تدريب العاملين وتأهيلهم على تطبيق أدوات الجودة الشاملة .
- مشاركة العاملين في صنع القرارات وتشكيل فرق العمل وحلقات الجودة .
- تحديد معايير قياس الجودة وتحسين الأداء .
- الاحتفال بإنجازات فريق العمل بشكل منتظم وتحفيز العاملين ومكافأتهم .

#### أهداف التغيير وفقاً لفلسفة الجودة الشاملة :

تبرز في سياق فلسفة الجودة الشاملة في تحقيق المكاسب التنافسية التالية :

- زيادة القدرة المؤسسية على التكيف مع البيئة المحلية والخارجية بهدف الوصول إلى دور المنافسة والتميز في نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة .
- الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي لتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية .
- تحسين الأداء والتأهيل المستمر للعاملين وتشجيعهم نحو الابتكار والإبداع والجودة والتميز .
- تحقيق أعلى مستوى من الرضا لدى المستفيدين داخل المؤسسة وخارجها .

## الفصل الثامن : العمل الجماعي ومهارات الاتصال الفعال

### العمل الجماعي :

- يعتمد تطبيق الجودة الشاملة الفعال في المنظمات والشركات بكافة أنواعها وأشكالها على العمل الجماعي .
- ان العمل الجماعي يؤسس لثقافة المشاركة ويربي الفرد والجماعة على الابتعاد عن الأنا ويحفز على تحقيق الأهداف المشتركة

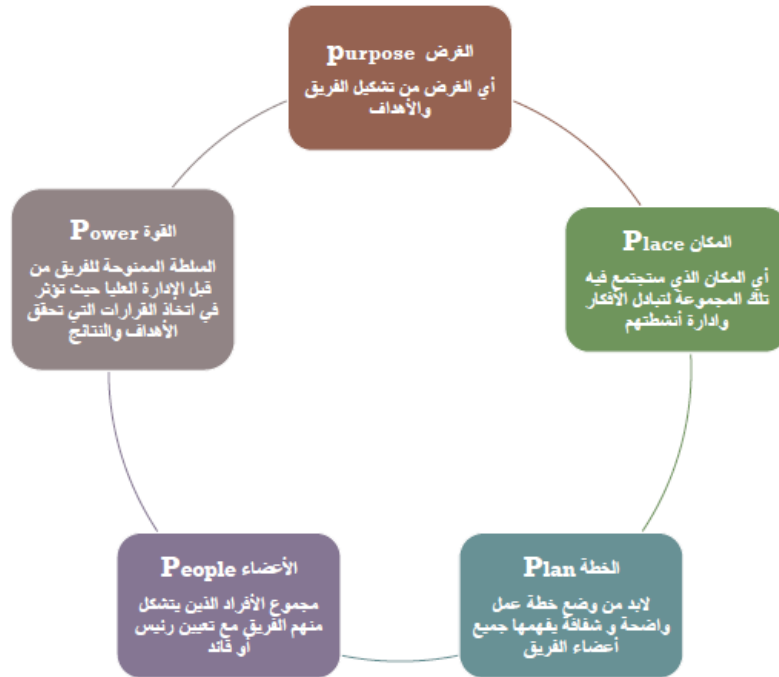
### تعريف العمل الجماعي :

كل من عرفه فقد عرفه بحسب ما يراه مناسباً للهدف الذي يبحث من أجله .

**العمل الجماعي** هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة .

انه مجموعة من المهارات المتكاملة التي تتوفر في مجموعة من الأفراد يجمعهم أهداف مشتركة وغاية واحدة ويعملون بروح واحدة لتحقيق النجاح الذي ينشدونه .

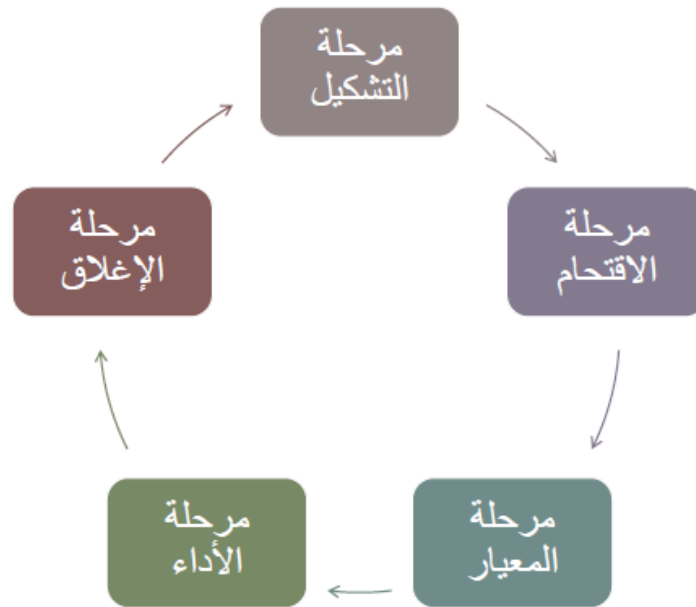
انه مبدأ إداري وغاية نبيلة تقوم على دمج مجموعة من العاملين ذوي المهارات المختلفة معاً والعمل على ارتباطهم مادياً ومعنوياً وصبرهم في بوتقة واحدة من أجل تحقيق الأهداف .





## فوائد العمل الجماعي :

- تقوية مهارات الاتصال بين العاملين .
- توسيع أفق الموظف وتنمية طرق التفكير لدى الموظف وتقويم سلوكه وتلاحق الأفكار بين العاملين .
- إذكاء روح المنافسة بين العاملين بالطرق الشريفة والأخلاق الطيبة .
- زرع مبادئ الأخوة والمشاعر النبيلة ووحدة الهدف والمصير ونشر روح التعاون .
- تعلم الجديد في كل عمل من الأعمال التي تهتم المنشأة .
- يحول الأفراد الذين تبدو عليهم بوادر الضعف إلى أشخاص فاعلين ومهمين .
- تلاشي الأخطاء الفردية .
- يرسخ الأركان الثلاثة للعمل الناجح وهي الالتزام والولاء وروح الفريق الواحد بين جميع العاملين .



## # مراحل تشكيل فريق العمل الجماعي :

### ١-مرحلة التشكيل /

تعد المرحلة الأولية ويتم فيها تعريف الفرد بالجماعة واندماجه معهم ، ويتم التساؤل عن ماهية المهام التي سيقوم بها ؟

وما نوع المساهمة التي سيطليها منه الفريق ؟

وهل سيتم تحقيق رغباته الوظيفية ؟

في هذه المرحلة يشعر أعضاء الفريق بنوع من القلق

## ٢-مرحلة الاقتحام /

يكون التوتر واضح على أعضاء الفريق بسبب توزيع المهام وبروز السمات الشخصية والفروق الفردية لهم ، وتعتبر مرحلة ذات انفعالية عالية ويحدث فيها تطور في تفهم الأعضاء لبعضهم .

## ٣-مرحلة المعيار /

يبدأ الأعضاء بالتنسيق فيما بينهم بوصفهم وحدة عمل واحدة مع الميل للعمل بقواعد مشتركة للسلوك الجماعي ويظهر تعاونهم ويشعرون بأهمية القائد لتحقيق الأهداف ويبدأ الانسجام بينهم مع وجود بعض المنغصات .

## ٤-مرحلة الأداء /

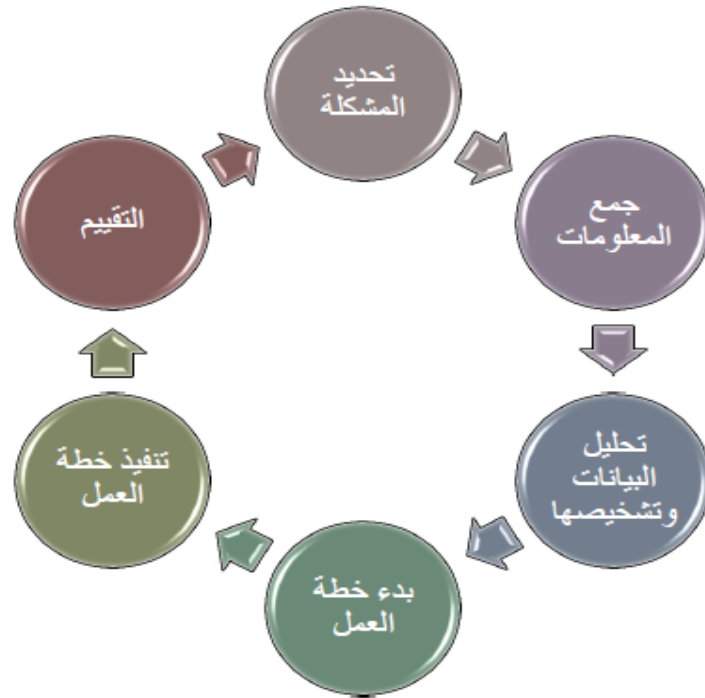
يكون الأعضاء قادرين على العمل بطرق إبداعية مع المهام المعقدة والعلاقات الشخصية التي تربطهم ويصبح عمل الفريق واضح المعالم ويتمتعون بالنضج والتنظيم أما التحدي الذي يواجههم يكمن في الاستمرارية في تنقية أجواء العمل والعمل بوصفهم وحدة واحدة .

## ٥-مرحلة الإغلاق /

آخر المراحل وهي مرحلة تفكك بعد إنجاز الأهداف التي تشكل الفريق من أجل تحقيقها وهنا يظهر نوع من العواطف الجياشة .

خطوات مناقشة العمل الجماعي وحل المشكلات :

# يمر بست خطوات رئيسية تشكل بمجملها مناقشات الأعضاء في الفريق الواحد /



## # يكتنف العمل الجماعي العديد من (الخصائص) التي تؤثر سلباً أو إيجاباً :

### ١- القيادة :

بحيث يتمتع الأعضاء بقدر معين من القيادة وروح المبادرة لتحقيق أهداف الأفراد و المجموعات .

### ٢- الثقة :

أن يتمتع جميع الأعضاء بالثقة المهنية التي يتصفون بها فضلاً عن تأديتها تحت الظروف الحرجة والمتغيرة .

### ٣- الانضباط :

لا تتوفر إلا في الموظفين الجادين فلا يتوانى في البحث عن الحقائق التي تساعد في اتخاذ القرارات الحاسمة .

### ٤- الرغبة :

أي الرغبة في التحسن بصفة مستمرة وعدم الركون إلى ما تحقق فقط والرغبة في مساعدة الآخرين وحثهم على بذل العمل بدقة .

### ٥- الاخلاص :

يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بحس الإخلاص في العمل ويعملوا ما بوسعهم على تحقيق الأهداف ورؤى المنشأة .

### ٦- الفطنة :

يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالفطنة والنباهة التي ستفيد مخرجات المشروع .

### ٧- الوفاء :

تعتبر من الخصائص المؤثرة إيجابياً في العمل الجماعي .

### ٨- التطوير :

يجب أن يكون لدى كل عضو الرغبة في التطوير ومعرفة كيف يطوروا بيئاتهم الثقافية والاجتماعية والبيئية وكيف لهذا التطوير أن ينعكس إيجاباً على أهداف المنشأة ورؤيتها .

## عوامل الإخلال بالعمل الجماعي :

أولاً : **تجاهل النتائج** التي تمخض عنها الإجتماع فهي السبب الرئيسي في عقد الإجتماعات وتجاهلها يعني عدم اكتراث الفريق بالأفكار والرؤى والخطط التي تمت مناقشتها .

ثانياً : **تجنب المسائلة** سواء كان من قائد الفريق أو الإدارة العليا حيث تجنب مسائلة عضو الفريق لأهم النقاط التي تناولها الإجتماع ورأيه في الأفكار والرؤى التي خرج بها الاجتماع وتقديم تقرير تفصيلي بأهم ما توصل إليه المجتمعون يؤدي إلى ضعف إحساس العضو بأهمية الموضوع الذي تم مناقشته .



ثالثاً : **غياب الالتزام** وهو لا يعني فقط التزام العضو بحضور جلسات الاجتماعات بل الالتزام بالحضور الفعال وإبداء الرأي بكل أمانة وحيادية ومناقشة الأفكار والخطط والحفاظ على السرية .

رابعاً : **الخوف من الصراعات** يظهر نتيجة الاختلاف في أفكار أفراد الفريق ورؤسائهم ويعتبر اختلاف صحي ومثمر مع احترام كل عضو لأفكار الأعضاء الآخرين مع المناقشة بأسلوب علني بعيد عن الصراعات والخلافات الشخصية .

خامساً : **غياب الثقة** أي أن لا يثق عضو الفريق بالأعضاء الآخرين لدرجة أنه لا يستطيع مشاركتهم أفكاره وخطته وتجارية .

## # مهارات الاتصال / تعريف مهارات الاتصال :

( حالة عملية / مطلوب من الطلاب نقل القصة مع التركيز على التفاصيل ) :

في صباح يوم شتوي دافئ ممطر بأحد المدن الأوروبية الجميلة ، توقف مصمم الأزياء مارك ذو البشرة السمراء والشعر الأبيض الذي يدل عن تجاوزه سن الستين ببضع سنوات في سيارته الحمراء الرياضية الصغيرة بإحدى إشارات المرور منتظراً تلون الإشارة باللون الأخضر حتى يتسنى له التحرك صوب عمله في أكبر بيوت الأزياء الأوروبية .

أثناء انشغاله بتصفح بريده الإلكتروني وقع نظره على المهندسة الشابة الشقراء ليندزي التي لم يلقاها منذ سنوات تقف إلى جواره في سيارتها الفارحة السوداء ، تعمق في النظر إليها حتى تأكد أنه لم يخطأ و أنها ليندزي التي زاملها في أحد فصول تعلم الرسم وحاول جذب انتباهها والتلويح إليها بيده إلى أن تنهت لوجوده وابتسمت له تعبيراً عن سعادتها بلقائه .

ومع استعدادهم للتحرك وقع حادث تصادم في الاتجاه المقابل ، وانتظروا بضع دقائق حتى قدوم سيارات الشرطة والأسعاف وبعد التأكد من عدم وجود إصابات سمح لهم بالتحرك ، وابتسموا لبعضهما البعض وتحرك كل منهم إلى طريقه .

## # مهارة الاتصال :

- الاتصال هو قدرة الفرد على التواصل مع الآخرين بشكل فعال
- هي مقدرة الفرد على التواصل بشكل فعال مع الزملاء والعملاء والمرؤوسين والمشرفين بطريقة مهنية .
- هي مجموعة المهارات التي تمكن أي شخص من نقل المعلومات والأفكار بطريقة صحيحة وفعالة بعد استلامها وفهمها .
- أنها عملية مستمرة تحدث بين شخصين أو أكثر يتم فيها نقل رسالة وتسليمها من طرف لطرف آخر .
- أنها تنسيق الإجراءات أو الرسائل أو الصور أو الخطط أو أي شكل من أشكال الإشارات والتخاطب التي تهدف إلى إعلام المتلقين والتأثير عليهم وتؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة .
- المقدرة التي يتمتع بها الإنسان من التواصل الفعال في كل الأمور الحياتية سواء أكان ذلك في مجال العمل أم العلم أم التربية أم العلاقات الاجتماعية لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة .

## # صفات مهارة الاتصال :

- أنها عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين بل تستمر بين جميع الأفراد داخل وخارج المنظمة .
- أنها عملية مهارية تفاعلية بين الناس بعضهم مع بعض وتزداد مع زيادة فاعليتها وتتلاشى مع ضعفها .
- أن لها غرضاً رئيسياً وهو نقل الحقائق والأفكار والتفسيرات و الرغبات والعواطف والرؤى والخطط .

## # العناصر المهمة للاتصال الفعال :

- الإحساس الداخلي
- الحساسية
- الرؤية المشتركة
- البراعة
- التركيز
- الصبر

**الإحساس الداخلي:** أي المقدرة على طرح السؤال الصحيح في الوقت الصحيح في المكان الصحيح .

**الحساسية:** أي أن تعامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك به .

**الرؤية:** هي القدرة الكامنة لدى الموظف على التخطيط الفعال للمستقبل وغالباً تقع على عاتق القائد في المنظمة .

**البراعة:** هي القدرة على توقع التغيير الذي سيحدث للمنظمة أو في السوق .

**التركيز:** هو العنصر الذي لا يمكن الاستغناء عنه متى ما تم تنفيذ التغيير ، فالتغيير بدون التركيز يؤدي إلى نتائج عكسية في غير مصلحة المنظمة .

**الصبر:** ويساعد المنظمة وعملائها على ان تستمر علاقتهما لفترات طويلة والمنظمة التي لديها هذه الصفة تستطيع النجاح والاستمرارية .

## # أركان الاتصال التفاعلي :

- الرسالة
- المصدر
- الترميز
- القناة
- المتلقي
- الشفرة
- التغذية الراجعة
- الضجيج

**الرسالة:** هي المضمون الذي يحتوي عليه الاتصال مع الآخرين والأفكار التي يتناولها الناس فيما بينهم ويمكن أن تكون لفظية وكتابية وإلكترونية .

**المصدر:** الشخص أو المرسل الذي صدرت منه الرسالة فالشخص يستطيع تحديد الرسالة ونقل ما يريده والتأثير على فحوى الرسالة .

**الترميز** : عملية فيزيائية تنظم عناصر الرسالة و تساعد في انتقالها إلى المستلم أو المتلقي **الترميز في الاتصال اللفظي** يعلو الصوت واستعمال اليدين أثناء الحديث والابتسامة .

**المتلقي** : هم المحددين الأساسيين الذين خلقت من أجلهم الرسالة وعلى عاتقهم تنفيذ الرسالة بدقة و أمانه وحرص .

**الشفرة** : عملية نفسية وحسية يفهمها مستلمو الرسالة بعد قراءتهم واستيعابهم إيها ( بعض المؤثرات على الشفرة ) كالخلفية الثقافية القدرة السمعية .

**الضجيج** : أي تعارض يحدث للرسالة أثناء عملية الاتصال أو أي إجراء يتخللها ما يضعف نقلها وكذلك تشتت الأصوات التي تمنع الناس من السماع أو جعل صوتهم مسموعاً كالتشتت النفسي العصبية التوتر التشتت العاطفي كالسعادة الطاغية أو الحزن العميق والتعب أو المرض .

**التغذية الراجعة** : أي استجابة المتلقي للرسالة سواء لفظية أم غير لفظية .

ومن أشكال التغذية الراجعة : الرد على المرسل برسالة أو مكالمة هاتفية أو عن طريق الرسالة الإلكترونية أو المحادثات الشخصية .

### # أسباب فشل الاتصال الفعال :

- عدم كفاية المعلومة
- كثرة المعلومات
- المعلومات ذات النوعية الرديئة
- سوء التوقيت
- غياب التغذية أو الراجعة
- مشكلات مع قنوات الاتصال
- عدم كفاءة الاتصالات
- تحديد الأهداف غير الفعالة
- الاتصالات المقلقة

**عدم كفاية المعلومة** : ينتج من عدم توصيل المعلومة بالقدر الكافي للفرد سواء معلومة منقولة من فرد إلى زميل آخر أو من رئيس لمرؤوسيه .

**كثرة المعلومات** : عكس السبب الأول فكثرتها يؤدي إلى عدم توظيفها بشكل صحيح وقد تعيق الفريق عن تحقيق أهدافه .

**المعلومات ذات النوعية الرديئة** : فسهولة المعلومة المتوفرة للموظفين ينتج رداءة بالنوعية ما يسهم في عدم نجاح الهدف المرغوب تحقيقه .

**سوء التوقيت** : فالكمية المناسبة من المعلومات بالتوقيت الخاطئ لا تجدي كعدم وصول معلومات حول حجم المبيعات أو قياس رضا العملاء أو تقارير البيع أو حجم التسويق يؤثر في اتخاذ القرار المناسب من الإدارة العليا .

**غياب التغذية الراجعة أو المتابعة** : فعدم وصول رسالة من الشخص المرسل له أو تأخرها يعتبر فشل في الاتصال .

مشكلات مع قنوات الاتصال : فحمل الرسالة له عدة أشكال كنقلها وجهاً لوجه أو رسالة ورقية أو مكالمة هاتفية أو رسالة إلكترونية .

عدم كفاءة الاتصالات : بالنسبة للمنظمات التي لا تلقي بالأهمية اقتناء أحدث وسائل الاتصال .

تحديد الأهداف غير الفعالة : فالأهداف ليست ذات فاعلية أو غير مهمة أو لا تخدم مصالح المنظمة يؤدي لفشل الاتصال وعدم أهمية الأهداف التي يسعون لتحقيقها .

الاتصالات المقلقة : فقد تسبب لبعض الأفراد الشعور بالقلق والتخوف والارتباك إما لمشكلات نفسية أو لغياب الثقة وهذا يؤدي إلى فشل الاتصال .

## الأسس الناجحة للاتصال الفعال

- الأخذ بزمام المسؤولية
- النظر العميق للحقيقة
- تنمية مهارة الاستماع
- المداخلة الجيدة و السؤال الذكي
- حسن التصرف مع كافة الموظفين
- الاختيار الصائب للكلمات
- الحضور الجيد للوهلة الأولى
- المقدره على التغيير الإيجابي
- التخلص من إطلاق العنان للخيال
- استمالة الآخرين للوثوق بك
- إظهار الامتنان والتقدير
- إقامة علاقات طيبة مع الجميع
- تنمية التغذية الراجعة
- تنمية مهارة الإقناع
- الوعي التام باختلاف الآخرين
- التعود على المصافحة بحرارة
- النظر إلى الأشخاص في عيونهم
- التودد إلى الآخرين
- التفهم الجيد لقيم المنظمة
- الثقة والإلمام بالعمل
- إبراز الثقافة المناسبة
- تجنب استخدام كلمتي "لكن" و"سنحاول"
- المساهمة في إعطاء النصح للآخرين
- التخطيط و الإعداد الجيدان
- الإنصات الجيد للعملاء
- الاختصار عند الحديث و التوضيح
- تحكم بعواطفك
- تخلص من العادات السيئة
- تجنب الحكم السلبي على الآخرين

## الفصل التاسع : تطبيق الجودة الشاملة

# فلسفة تطبيق الجودة الشاملة يتعدى العلاقة بين المنظمة والأفراد إلى علاقة المنظمة بالمجتمع ككل .

### أهمية تطبيق الجودة الشاملة للأفراد والمجتمعات :

إن تطبيق هذا النظام إشارة مؤداها " نهتم بعميلنا " ما يقوي العلاقة بين المنظمات وفئات المجتمع .  
هناك عدة أسئلة يجب طرحها لكي نصل إلى أهمية الجودة الشاملة بالنسبة للأفراد والمجتمعات التي تدور حول ما يلي :

- ما أهمية السلعة او الخدمة بالنسبة لي ؟
- كم عدد الشركات التي تنتج تلك السلعة او تقدم تلك الخدمة ؟
- هل السعر الذي اشترت به السلعة او الخدمة مواز لمنفعتها ؟
- هل الحصول على تلك السلعة او الخدمة سهل ام اجد معاناة في الحصول عليها ؟
- كم الفترة الزمنية التي تدوم فيها تلك السلعة بدون ان تتلف ؟

### # الخصائص التي تأثر تأثيراً مباشراً على أهمية السلع والخدمات التي يرغب الأفراد في اقتنائها :

- ان تكون نوعية السلعة او الخدمة المقدمة جيدة .
- ان تكون السلعة او الخدمة آمنة او موثوقة وتبقى مدة طويلة .
- ان تكون السلعة اقتصادية للعميل وتتوفر فيها ميزة طول الاستخدام .
- ان يتم توصيلها بالسرعة الممكنة .
- ان يكون سعرها مناسباً .
- ان تكون خدمة العملاء جيدة .
- ان تكون خدمة ما بعد البيع جيدة .
- ان لا يكون هناك عقبات في حال التخلص من المنتج .
- ان تكون الدورة الحياتية للسلع والخدمات مثالية .

### # أهم العناصر التي تؤثر في أهمية وفوائد السلع والخدمات من وجهة نظر الأفراد والمجتمعات :

- ١- **الموثوقية** : قدرة السلعة او الخدمة على الأداء ليس فقط بثقة بل بثبات وبدقة ومتناهيته .
- ٢- **المنفعة الملموسة** : ظهور المنفعة المادية والمعنوية المحسوسة والملموسة من السلع والخدمات المشتره .
- ٣- **مدى الاستجابة** : الرغبة في المبادرة بمساعدة العملاء وتقديم الخدمة السريعة لهم ومعاملتهم بقدر من الاحترام والتقدير .
- ٤- **التوكيد** : يعني المعرفة ومعاملة الموظفين ومدى قدرتهم على نقل الثقة للزبائن .
- ٥- **التعاطف** : توفير الاهتمام والرعاية الفردية للعملاء او الزبائن .

### # أهداف تطبيق الجودة الشاملة في الشركات والمنظمات :

- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع المعدلات الربحية .
- تعزيز العلاقات الجيدة مع الموردين وتوثيقها .
- رفع درجة رضا العملاء .
- تحسين جودة المنتجات المصنعة او الخدمات المقدمة .
- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود اخطاء او عيوب وتقليل معدلات التالف .
- فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية .
- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى .



- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة وخارجها .
- تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب الخارجي والتدريب على رأس العمل .
- حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات .

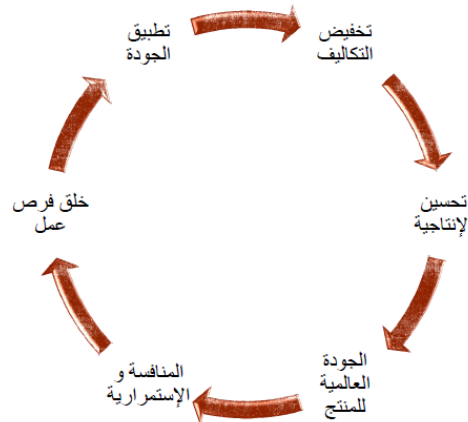
#### # فوائد تطبيق الجودة الشاملة :

- تقليل التكاليف وأثرها على فاعلية المنظمة وكفاءتها .
- ترقية الأداء وتحقيق الأمن الوظيفي .
- استغلال الموارد البشرية في كافة أعمال المنظمة .
- رفع درجة او مستوى رضا العميل .
- عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة .
- تقوية تبادل الأفكار بين العاملين والإدارات .
- تطوير أساليب حل المشكلات العمالية .
- خلق المزيد من الفخر والرضا في مكان العمل .
- غرس مبادئ العمل بروح الفريق الواحد .
- خلق بيئة عمل منفتحة على جميع المستويات .
- التخلص من الأعمال والإجراءات عديمة الفائدة .

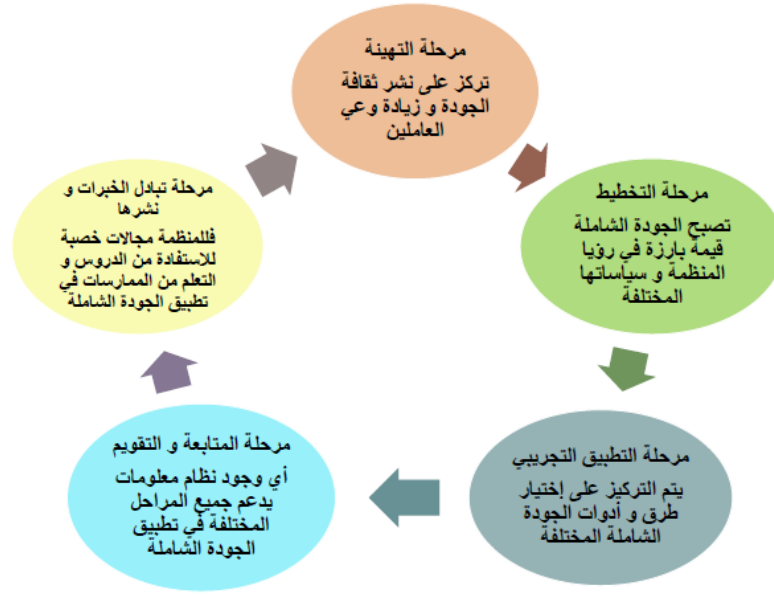
#### # أهداف تطبيق الجودة الشاملة : يمثل خارطة الطريق للتغيير نحو الأفضل على مستوى الأفراد والمنظمات

- التركيز على ما يحتاجه السوق من سلع وخدمات والمقدرة على تحويل تلك الاحتياجات وترجمتها الى تصاميم مناسبة وملائمة وقابلة للتنفيذ .
- العمل على تحقيق أقصى ما يمكن عمله من تقديم السلع والخدمات بشكل يتناسب مع رغبة المستهلك وحاجته .
- وضع اجراءات غير معقدة تهدف الى تحسين العملية الانتاجية .
- التطوير الدائم والابتكار لمقاييس الأداء لتطوير منتجاتها .
- الحرص الدائم على ان يكون التطوير مستمراً .
- الإيقان بأن المنافسين يعملون على التحسين المستمر لمنتجاتهم .
- وضع نظام صارم ومستمر والتثبت من عمل مراجعة شاملة .

#### # العلاقة بين الأفراد والمنظمات والجودة الشاملة :



## # مراحل تطبيق الجودة الشاملة :



## الفصل العاشر: تكاليف الجودة الشاملة

**مفهوم تكاليف الجودة:** يركز على سد الفجوة بين التكلفة الفعلية والنفقات التي تتكبدها المنشأة عند حدوث خطأ أو عيب ما في المنتج .

من أوائل العلماء الذين قاموا بالبحث والتركيز على أثر التكاليف في تقديم الجودة المناسبة هما العالمان فيليب كروسبي وأرماندو فيغنيوم

**تعريف مفهوم تكاليف الجودة:** هو الفرق بين التكلفة الفعلية للمنتج أو الخدمة المقدمة والتكلفة المنخفضة في حال تقديم الخدمات والمنتجات دون المستوى المطلوب أو فشل المنتجات أو حدوث عيوب في تصنيعها

هي جميع التكاليف التي تم انفاقها في أية منشأة أو منظمة لضمان تقديم المنتج أو الخدمة إلى العملاء لكي تكون متوائمة مع متطلبات الزبائن والعملاء

هي مجموع التكاليف التي يتحملها المنتج للخدمة أو السلعة المقدمة سواء كانت تلك التكاليف ناتجة من قبل المستخدم أو المجتمع وترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة

هي النفقات التي تتكبدها المنشأة لمنع الخلل والأنشطة وتقويم الخسائر الناجمة عن الفشل الداخلي والخارجي والتي لها علاقة مباشرة بتقديم الخدمة أو السلعة للعملاء والزبائن

### تصنيف التكاليف وفقاً لرأي كل من فيغنيو وكروسبي :

(١) الوقائية والتقويمية

(٢) الفشل الداخلي والفشل الخارجي

# سعر الموائمة أو تكاليف المطابقة: تمثل كل التكاليف الوقائية والتقويم

# سعر عدم الموائمة أو التكاليف غير المطابقة: تمثل كل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي

أطلق كروسبي مصطلح العيوب الصفرية وتقوم فكرته على استهداف الأداء السليم لجودة السلع والخدمات والخالي من العيوب من المرة الأولى ، شعاره كان " أد عمك سليماً من المرة الأولى "

### أقسام تكاليف الجودة

**أولاً: التكاليف المطابقة أو سعر الموائمة تصنف إلى قسمين:**

١- **تكاليف الوقاية:** تكاليف مرتبطة بمنع حدوث العيوب ويتم انفاقها قبل أن يتم تقديم السلعة أو الخدمة تشمل تكاليف تخطيط الجودة الفعاليات المستخدمة لمنع عيوب التصميم مراجعة التصميم التعليم التدريب والتحكم بالعملية وتحسين العملية .

## أهم التكاليف التي تشملها :

- إجراء البرامج التدريبية وبرامج الجودة التوعوية .
  - التخطيط .
  - تكاليف الجودة .
  - دليل إعداد الجودة .
  - خلايا الجودة المتكررة وغير المتكررة .
  - كتيبات الجودة والإصدارات التوعوية بأهمية الجودة .
  - الأنشطة المختلفة التي تضع نصب عين الشركة الأساس لمستقبل زاهر .
- ٢- **تكاليف التقويم :** تكاليف تنجم عن محاولة معرفة ما إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات المعتمدة وتشمل تكاليف موظف الفحص والتفتيش تكلفة المعدات والنفقات المترتبة على صيانة قسم التفتيش .

## أهم التكاليف التي تشملها :

- تكاليف الفحص .
- تكاليف التدقيق .
- تكاليف المتابعة .
- تكاليف عملية مراقبة الرصد .
- تكاليف اختبار السلع والخدمات المقدمة .
- تكاليف صيانة معدات الاختبار .

## ثانياً : التكاليف غير المطابقة أو سعر عدم الموائمة وتصنف إلى قسمين :

- ١- **تكاليف الفشل الداخلية :** ترتبط بالتخلص من المنتج نتيجة عدم المطابقة للمواصفات أو إعادة تشغيله أو التكاليف التي تم إكتشافها في المنشأة قبل خروجها للمستهلك .

## أهم التكاليف التي تشملها :

- تكاليف السلعة غير المستخدمة ( الخردة ) .
  - تكاليف إعادة التفتيش .
  - تكاليف إعادة الاختبار .
  - تكاليف مراجعة المواد المعدة لإنتاج السلع والخدمات .
  - تكاليف التخفيض لإنتاج السلع والخدمات .
  - تكاليف تغيير التصميم خلال عملية الإنتاج المستخدمة .
- ٢- **تكاليف الفشل الخارجية :** ترتبط بالفشل خارج نطاق المنظمة وتتضمن نتائج عدم شراء الزبائن للمنتجات مرة أخرى أو إعلام الآخرين بأن منتجات الشركة لا تستحق الشراء .

أهم أنواع التكاليف التي تشملها :

- تكاليف الشكاوي أثناء فترة الضمان .
- تكاليف الشكاوي من الضمان .
- تكاليف الإنفاق الفعلي على السلع والخدمات .
- تكاليف إعادة المنتج من العميل بسبب خطأ في الصنع .
- تكاليف فقدان السمعة .
- تكاليف فقدان ساعات العمل .
- تكاليف الخدمة الميدانية غير المخطط لها .

### خصائص تكاليف الجودة :

- كل ما زاد حدوث الأخطاء والعيوب في المنتج أو السلعة زادت تكاليف الجودة .
- يلعب تطبيق الجودة الشاملة دوراً كبيراً في تخصيص تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح الإجمالية .
- ان التكاليف متشابهة بين الشركات فقد حازت تكاليف التشغيل على النسبة العظمى بما يصل إلى ٦٠% من مجموع التكاليف وما يعادل ٣٠% إلى تكاليف الجودة وما تبقى موجهها إلى أرباح الشركة وهو ١٠% .
- تشمل **تكاليف التشغيل** التي تتكبدها الشركات كتكاليف الآلات والمعدات والأرض والأيدي العاملة .
- تشمل **تكاليف الجودة** على التكاليف المطابقة وغير المطابقة وتكاليف الفرصة البديلة .

### كروسيبي و تكاليف الجودة



التكاليف الواضحة  
شكاوي  
الزبائن، اختبارات  
غير لازمة، عمل  
إضافي خارج  
الدوام، أخطاء في  
الفواتير

تكاليف مستترة  
ضعف التغذية  
العكسية، سمعة  
سيئة، السلامة  
المهنية، عدم دقة  
الرسوم البيانية

## طرق قياس تكاليف الجودة

أولاً/ التكاليف الواضحة أو المرئية: لا يوجد صعوبة في تحديده فهي ظاهرة وسهل التعامل معها والعمل على تخفيضها من خلال نماذج خاصة لحساب تلك التكاليف من أهمها .

### ١- نموذج التصنيف التقليدي (وقاية ، تقويم ، فشل) (P.A.F) :

تصنف التكاليف إلى : تكاليف الوقاية ، تكاليف التقويم ، تكاليف الفشل ، حيث تشمل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي تحلل باستخدام النسبة المئوية لإجمالي التكاليف إستناداً للعناصر الكمية التالية :

$$\text{المبيعات} = (\text{تكلفة الجودة} / \text{إجمالي المبيعات}) * 100$$

$$\text{ساعات العمل المباشرة} = (\text{تكلفة الجودة} / \text{قيمة تكلفة التصنيع}) * 100$$

$$\text{وحدات الإنتاج} = (\text{تكلفة الجودة} / \text{قيمة وحدة الإنتاج}) * 100$$

### ٢- نموذج تكلفة العملية :

- أول من قام بتطوير النموذج هو دوجلاس روسس فالنموذج يمتاز بسهولة القياس والمتابعة مقارنة بالنماذج الأخرى لقياس التكلفة
  - أول من استخدم هذا النموذج العالم مار شجي كولين
- # تعريف التكلفة العلمية للجودة / هي التكلفة الإجمالية المطابقة وغير المطابقة لجميع التكاليف التي أنفقت بشكل مباشر في العملية الإنتاجية .

- التكاليف المطابقة / هي التكلفة العملية لإنتاج الخدمات والمنتجات في المرة الأولى طبقاً للمعايير المطلوبة من خلال عملية محددة ومعينة سلفاً .
- التكاليف غير المطابقة / هي تكاليف الفشل المرتبطة بالعملية الإنتاجية والتي لم يتم تنفيذها وفقاً للمعايير المطلوبة .

### ٣- نموذج التوازن الاقتصادي (نموذج كروسي)

- يعتبر نموذج مشابه للنموذج التقليدي (P.A.F) واستخدم في العديد من الشركات الأمريكية واليابانية .
- يرى كروسي أن الجودة الشاملة هي "مطابقة للمتطلبات " أي أن الجودة مجموع التكاليف التي أنفقت في مطابقة الجودة بينما ترتبط تكاليف عدم المطابقة ارتباطاً مباشراً مع فشل عملية تطبيق الجودة الشاملة التي لا تنفذ بالشكل المطلوب .
- ان السعر الذي أنفق في تكاليف المطابقة يتمحور حول مشاركة فرق العمل مجتمعة والتحقق من أن الإجراءات والأنظمة المعمول بها تسير في الطريق الصحيح .

## # الإجراءات والانظمة تتضمن :

- اهدار المال ، فقدان الزبائن بسبب فشل العملية الإنتاجية وعدم توافق تطلعات الزبائن ورغباتهم مع الخدمات والسلع المقدمة .
- يستخدم نموذج التوازن الاقتصادي لحساب قياس تكاليف التصحيح وإعادة العمل وتحسين العملية الإنتاجية والعمل على خلوها من العيوب وهذا يتوافق مع التكاليف العملية والفعلية للسلع والخدمات .

## ثانياً: التكاليف المستترة أو الخفية :

- تحمل بين طياتها العديد من العقبات والحواجز للشركات التي ترغب في حصر وتنفيذ العمليات الحسابية لهذا النوع من التكاليف بسبب صعوبة حصرها لأنها خفية .
- تمثل هذه التكاليف أهمية كبيرة في مجال تحديد تكاليف الجودة الإجمالية فهي تقدر بثلاثة أضعاف تكاليف الجودة الممكن ملاحظتها وقد تصل لنسبة أعلى من ٢٠ % من التكاليف الإجمالية للجودة الشاملة في المنشأة .

أسباب عدم ظهورها في سجلات التكاليف :

عدم تسجيلها على غرار تكلفة الفرصة البديلة للمبيعات المفقودة كتأثر سمعة الشركة بالإنتاج المعيب أو صعوبة قياسها كتكلفة الإرباك في جداول الإنتاج وعدم الانتظام في مواعيد التسليم .

## # طرق حساب التكلفة الخفية :

١- الطريقة المضاعفة : تفترض الطريقة أن حساب تحديد التكاليف المستترة ينتج من حساب التكلفة الواضحة برقم غير محدد K .

مجموع تكلفة الفشل ( داخلياً وخارجياً ) =  $K \times$  التكاليف المرئية

حيث أن K قيمة التأثير المضاعف

## ٢- طريقة دراسة السوق :

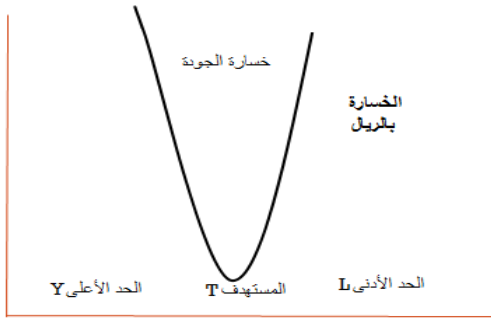
- السوق هو مجموعة من البائعين والمشتريين يتجمعون في مكان محدد ويقومون بتبادل السلع والخدمات في إطار تجاري .
- غالباً يتكون من شرائح سوقية تكون بمثابة أجزاء مكونة له .
- في السوق يقوم البائع أو الشركة بتحديد المزيج التسويقي بوصفه جزءاً من خطته التسويقية ويشار له للتبسيط (PS4) وهي المنتج (Product) والسعر (Place) وطرق الاتصال والترويج (promotion) والنتائج يمكن استخدامها في تسليط الضوء على خسائر الأرباح المتوقعة المنسوبة إلى رداءة أو جودة السلع والخدمات مقارنة برداءة وجوده السلع والخدمات الموجودة في السوق .

### ٣- نموذج دالة خسارة الجودة لتاجوشي (QLF)

يعرف تاجوشي الجودة أنها مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد تسببها السلع المنتجة للمجتمع بعد إستلامها .  
الفشل يتضمن في :

- تلبية طلبات وتوقعات الزبائن .
- تلبية الخصائص المتوقعة من السلعة .
- التأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث والضجيج .

لحساب دالة خسارة الجودة لابد من تحديد الإنتاج المستهدف لكي يتم قياس خسارة الابتعاد عنه



- تكلفة فقدان الجودة  $OSS=L$
  - الإنتاج المستهدف  $Target\ PRODUCTIN=T$
  - القيمة الثابتة  $Constant=k$
  - قيمة الجودة الفعلية  $Actual\ Quality\ Value=Y$
- $$L=k(Y-T)^2$$

مميزات الدالة :

- أن النموذج يستطيع الموازنة بين خسارة الجودة ومواصفات المنتج .
- تستطيع الدالة أن تقوم بتحسين الجودة خصوصاً في مجال الاستثمار التقني .

#### حالة عملية / شركة الصناعات الإلكترونية :

اعتمدت شركة الصناعات الإلكترونية في تحديد تكاليفها على سياسة تشغيل أكبر عدد ممكن من العمال الماهرين في هذه الصناعة انسجاماً مع توجه سياسة الدولة القاضية بتشغيل العمالة المؤهلة سعياً وراء خفض معدل البطالة الذي بات يؤرق المجتمع بأسره وقد اتبعت الشركة سياسة التجميع لبعض قطع الغيار الإلكترونية من موردين أجنب وذلك بأسعار زهيدة وتبين فيما بعد أنها قطع غير أصلية وتحتوي الشركة ثلاثة أقسام رئيسية هي كالتالي :

- قسم إنتاج الثلاجات
- قسم إنتاج المكيفات
- قسم إنتاج الأجهزة المنزلية

وتتركب الأجهزة المجمعة من الموردين وتخرج على شكل سلعة تامة الصنع ولذلك فهي تحتاج إلى أيد عاملة كثيرة لا سيما وأنها لم تكن تعتمد المكننه في أعمالها ومع سياسة التوريد التي اتبعتها الشركة تبين ضعف الجودة في منتجاتها الأمر الذي زاد معه تدمر العديد من الزبائن وتكبدت الشركة بذلك خسائر من السمعة التي انتشرت بين كافة المجتمعات هذا عدا أن التغذية الراجعة التي كان يتولاها قسم التخطيط في الشركة كانت بدون فاعلية تذكر .



ورغبة من الشركة في تقليل تلك الخسائر قررت الإدارة العليا بها إحلال التقنية الحديثة ليحلوا محل العمال الماهرين واتجهت كذلك إلى حوسبة أعمالها وتصنيع أجزاء كثيرة تدخل في منتجاتها وبسبب هذا القرار فإن الكثير من أعمال التركيب أصبحت تنجز آليا وبسرعة عالية دون تدخل الأيدي العاملة واضطرت الشركة إلى تسريح العديد من العمال ولكن التقنية في بادئ الأمر لم تستطع أن تقلل من التكاليف الإضافية التي تكبدتها الشركة ونتج عن ذلك أخطاء في فواتير الزبائن ولحل هذه المعضلة قررت الشركة زيادة خارج الدوام حتى يتم حل مشكلة الفواتير وهذا أدى بدوره إلى الاهتمام بالجودة واستخدام التقنيات المتقدمة وبات موضوع التخلي عن العمالة المفرطة موضوعاً لا يكاد يخلو منه حديث كل يوم .

## الفصل الحادي عشر: أدوات الجودة الشاملة

### أولاً: أساليب النوعية

#### # أسلوب العصف الذهني ( توليد الأفكار )

**العصف الذهني :** عبارة عن أسلوب حوار جماعي يهدف إلى توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية الجماعية حيث يراعي خلال جلسة العصف الذهني قواعد بسيطة بغرض زيادة فرص الابتكار في توليد الأفكار والمقترحات وتعتمد نتائج العصف الذهني بشكل كبير على قدرات قائد الجلسة في إدارة الجلسة بشكل فعال بحيث يتيح فرصة كافية لجميع أعضاء الجلسة للمشاركة في الجلسة .

**الاستخدام :** عند التخطيط لإقامة جلسة للعصف الذهني يجب مراعاة الخطوات الإرشادية التالية :

#### ١- عدد المشاركين في العصف الذهني :

يفضل ألا يقل عدد المشاركين في العصف الذهني عن ٥ أشخاص ولا يزيد على ١٢ شخصاً وعادة فإن الفرق المؤلف من ٦-٨ أشخاص من المشاركين الأساسيين يعتبر فريقاً مثالياً ويتوقع أن يعمل بشكل جيد في تمرين العصف الذهني مع مراعاة أن يقوم مدير أو قائد الجلسة بالتحديد المبكر للفترة الزمنية لجلسة العصف الذهني كما يتم تلخيص الأفكار المتولدة أثناء فترات الركود مع الحرص على عدم توجيهه أي نقد أو تقويم أثناء بداية العصف الذهني و توليد الأفكار .

#### ٢- تحديد موضوع العصف الذهني وصياغته :

تحديد موضوع جلسة العصف الذهني وصياغته مبكراً يساعد أعضاء الجلسة على معرفة موضوع النقاش وتحديد الغاية منه مع التركيز على النقاط الجوهرية في موضوع النقاش مثل طرح موضوع النقاش على شكل صياغة مشكلة أو سؤال .

مثال لوحظ من أكثر من ٣٠ % من نتائج الفحوصات المخبرية للمرضى المنومين في مستشفى (×) تتأخر و تأخذ أكثر من ٢٤ ساعة.

يمكن أيضاً استخدام أدوات أخرى من أدوات الجودة الشاملة مثل :

شبكة وضع الأولويات و مخطط السبب و الآثار وغالباً ما تستخدم في مؤسسات التصنيع والإنتاج ( 5MS ) ومؤسسات الخدمات (5Ps)

5Ms	5Ps
Manpower الموظفون	People الموظفون
Materials المواد	Providers الموردون
Machines المعدات	Policies & الإجراءات Procedures
Methods الطرق والأساليب	Place بيئة العمل
Measurments القياس	Patrons العملاء/الزبائن

### ٣- التحضير لجلسة العصف الذهني بإتباع الخطوات التالية :

- إعلام المشاركين سلفاً حول موضوع العصف الذهني .
- تزويد المشاركين بالأدوات اللازمة مثل الاوراق اللاصقة وأقلام لتسجيل الافكار او استخدام التقنية الحديثة مثل / السطوح الالكترونية البيضاء او جهاز الايباد .
- شرح قواعد العمل للمجموع المشاركة من قبل رائد الجلسة .
- يفضل تطعيم مجموعات العصف الذهني بعدد من الاعضاء الفنيين من الاقسام ذات العلاقة .
- التركيز على مبدأ أن المشاركين موجودين لتوليد الأفكار و ليس لتقييمها .
- تحفيز الأعضاء المتحفزين أو المتكتمين .
- تشجيع جميع الأعضاء المشاركين باستخدام استراتيجيات التحفيز .
- تعليق الأفكار المتولدة على الحائط .

#### بطاقة تنبيه :

مناقشة الأفكار ومحاولة تقويمها وإصدار الأحكام عليها أثناء عمليه العصف الذهني سيؤدي إلى إبطاء تدفق الأفكار والإبداعية .

### ٤- التقديم لجلسة العصف الذهني

تذكير المشاركين بأهم القواعد الأساسية لتحقيق العصف الناجح وهي :

- المشاركة بدون نقد أو تقويم من أي نوع .
- مراعاة الإبداع والموضوعية في طرح الأفكار .
- الحيادية وعدم التحيز في التفكير و طرح الأفكار .
- محاوله إعطاء اكبر قدر ممكن من الأفكار في وقت القصير .
- مراعاة الاستفادة من و البناء على أفكار الآخرين .
- التحضير و التحمية - إذابة الجليد .

#### # أسلوب تحليل الصلات :

هو عبارة عن طريقة تساعد أعضاء فريق العصف وفريق الجودة على تنظيم الأفكار و الموضوعات المختلفة نتيجة العصف الذهني تحت مجموعات ذات صلة بعضها ببعض وذات علاقات طبيعية الأمر الذي يسهل تجميع الأفكار وتصنيفها في مجموعات مرئية في شكل بياني .

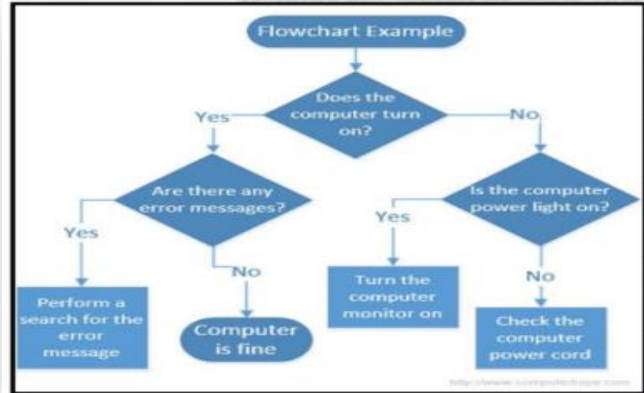
#### الاستخدام :

يستخدم في تنظيم أفكار جلسات العصف الذهني ومخرجاتها و التخطيط لحل مشكلات الجودة أو البحث عن فرص التحسين والتطوير .

## # أسلوب مخطط سير العمليات

هو عبارة عن تمثيل بياني مرئي يوضح تسلسل سير العمليات والإجراءات وتتدفق الأنشطة المختلفة بشكل مترابط من خلال إظهار الخطوات المتتابعة ذات العلاقة باستخدام أشكال بيانية.

خريطة مسار العمليات تظهر بيانياً أين تبدأ وأين تنتهي عملية وما الأنشطة ذات العلاقة وأين يبدأ نشاط الأول وأين ينتهي أين يبدأ النشاط الذي يليه بشكل متسلسل و منطقي باستخدام نوع محدد من الرموز والأشكال البيانية.



الاستخدام : أداة متعددة الاستخدام في برامج الجودة الشاملة وتحسين الأداء من خلالها يمكن :

- تعرف أفكار و موضوعات تساهم في إعادة تصميم مشاريع وبرامج الجودة وتحسين الأداء في العمليات الإنتاجية أو الأدائية في مراحلها المختلفة .
- أداة فاعلة للتنسيق و التواصل و اتخاذ القرار بين المشاركين في العملية نفسها .
- توليد الافتراضات حول أسباب المشكلات المحتملة وتطوير خطط جديدة لجمع البيانات وتصميم الحلول وعرضها بيانياً .

## # أنواع مخططات سير العمليات :

- البسيطة : تشمل رسم الخطوات الرئيسية في شكل المدخلات والعمليات والمخرجات .
- التفصيلية : تشمل نقاط اتخاذ القرار وحلقات التغذية الراجعة .
- الإجرائية : تشمل الأشخاص المعنيين موضحاً من سيقوم بهذه الخطوة وسير الإجراءات بين الأفراد المعنيين بالعملية أو النشاط .

بطاقة تنبيه /

يجب مراعاة التسلسل المنطقي للخطوات و محاولة رسم خريطة المسار كما هي في الواقع و ليس كما يجب أن تكون .



## خطوات إعداد خريطة مسار العمليات :

- حدد العملية التي ستقوم بوصفها ببيانها .
- ارسم حدود العملية من حيث البداية و النهاية
- اكتب كل خطوه على بطاقة منفصلة
- رتب الخطوات حسب ترتيبها المناسب
- وثق بيانها كل خطوه
- راجع المخطط للتحقق مما إذا كان تسلسل الخطوات منطقيًا
- اطلب موافقة المشاركين
- اظهر مخطط سير العمليات مستخدما الإخراج المناسب
- راجع المخطط مع الفريق بعد يوم و يومين
- اسأل أشخاص الآخرين معنيين بالعملية

بطاقة تنبيه /

أهمية المشاركة الفعلية لأعضاء الفريق أثناء عمل مخطط سير العمليات .

### # اعتبارات عامه أثناء عمل مخطط سير العمليات :

فريق العمل : ضرورة تشكيل فريق ذي المعرفة الجيدة بخطوات العمل .

قائد الفريق يلعب دورا مهما في مساعدة عناصر الفريق على المشاركة بفعالية العمليات المعقدة تجزئة العمليات المعقدة مشاركة العاملين أي لا توكل رسم خريطة سير العمليات الى خبير خارجي الغرض ضرورة مناقشه فريق العمل حول الغاية و مدى التفاصيل المطلوبة عند رسم مسار العملية التركيز أثناء رسم خريطة المسار ألا يسمح للمناقشة بالابتعاد عن النقطة الأساسية الواقعية أن يظهر مخطط مسار العملية الواقع الحقيقي لمسار العملية .

أسئلة هامه يجب الاسترشاد بها أثناء إعداد خريطة مسار العمليات :

- متى و أين يبدأ تقديم الخدمة أو المنتج
- من يبدأ تقديم الخدمة
- من يتخذ القرار
- ما الذي يحدث إذا كان القرار نعم
- ماذا يحدث إذا كان القرار لا
- هل يجري شيء آخر حتى هذه النقطة

- هل هناك أية مدخلات أخرى مرافقة للخطوة حتى الآن
- ما المخرجات و أين تذهب
- ما الاختبارات أو الفحوصات أو التدقيق الذي يتم على المنتج في كل جزء من العملية
- ما الفعل اللاحق او السابق بشكل مباشر للعملية
- ما الذي يحدث اذا فشل الفحص او التدقيق

### طرق التطبيق /

- التصويت المباشر
- التصويت المتعدد
- التصويت الموزون

### اتخاذ القرار وترتيب الأولويات

هي عبارة عن أداة تساعد أعضاء فريق الجودة وتحسين الأداء على اتخاذ القرار المناسب عند اختيار البديل المناسب لحل مشكلة ما او استغلال فرصة ما في إدارة الجودة وتحسين الأداء فهي تستخدم مجموعة من المعايير الضمنية او الصريحة .

### طرق تطبيق الأداة:

**التصويت المباشر:** حيث يطلب من كل عضو اختيار البديل المناسب من وجهه نظره .

البديل	الأصوات	المجموع
البديل الأول	/	1
البديل الثاني	// ////	7
البديل الثالث	/// ////	8
البديل الرابع	//// ////	10

**التصويت المتعدد:** حيث يتم عرض كل البدائل و لكل شخص الحق في التصويت لعدد محدد من البدائل كأختيار أفضل ثلاثة خيارات و تعطى قيم لها من ١ إلى ٣ .

المجموع	تصويت أعضاء الفريق					البديل
	5	4	3	2	1	
6	1		2		3	البديل 1
5	2	1		2		البديل 2
0						البديل 3
4				3	1	البديل 4
3		2	1			البديل 5
12	3	3	3	1	2	البديل 6

**التصويت الموزون** : هذه الطريقة تمنح الحق للمشاركة في إعطاء بعض البدائل قيمه أكبر واصغر عن طريق الأوزان بحيث تميزها عن غيرها فمثلاً لو أعطي المشارك ١٠ نقاط فعليه يتم توزيعها بين البدائل حسب الأهمية التي يراها لكل بديل وقد يعطي النقاط لبديل واحد اذا رأى ذلك او يوزعها بين البدائل .

المجموع	تصويت أعضاء الفريق					البدائل
	5	4	3	2	1	
1	1	0	0	0	0	البديل 1
16	4	1	2	6	3	البديل 2
10	3	2	1		4	البديل 3
3	2	1	0	0	0	البديل 4
9	0	3	4	0	2	البديل 5
1	0	0	1	0	0	البديل 6
10	0	3	2	4	1	البديل 7
50	10	10	10	10	10	المجموع

### تحليل السبب والنتيجة ( الأثر )

هو أسلوب بياني و يسمى بمخطط عظمة السمكة او مخطط ايشيكاوا ويساعد على معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور الأثر أو المشكلة مع الأخذ بعين الاعتبار انه يساعد على عرض الأسباب المحتملة دون معرفة نسبة مساهمة كل سبب على حده .

الاستخدام :

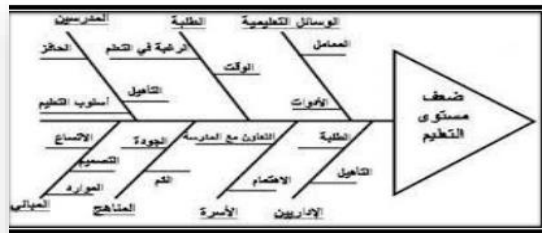
- يستخدم في محاولة معرفة الأسباب الجذرية لمشكلة و توضيح العلاقة بين الأسباب و النتائج .
- يستخدم لتنظيم كميات كبيرة من البيانات أو المعلومات المحتملة او الفعلية .
- يساعد فريق الجودة على توظيف أسلوب منهجي في عمله ما يسهل دراسة المزيد من الأسباب والعوامل و اكتشافها .

من خلاله لا يمكن استبدال أساليب الفحص التجريبي للفرضيات أو الاستغناء عنها لأنه لا تستطيع تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة

# طرق رسم مخطط السبب :

الطريقة الأولى : تجميع الأسباب المحتملة ضمن فئات رئيسية ما يعطينا شكل مخطط عظم السمكة من خلال أسلوب السؤال لماذا .

الطريقة الثانية : عرض المشكلة وأسبابها بوصفها سلسلة من الأسباب المتتابعة و تسمى مخطط الشجرة أو شجرة تحليل المشكلات .



## خطوات بناء مخطط السبب ( الأثر ) :

- ١- حدد بوضوح الأثر أو المشكلة الرئيسية كتابيا
- ٢- ضع الأثر أو المشكلة في الجهة اليمنى ضمن إطار و رسم عمود فقري مركزي يشير للمشكلة
- ٣- استخدام أسلوب العصف الذهني لتحديد الأسباب المحتملة عن الأسباب الرئيسية
- ٤- تجميع الأسباب الرئيسية في مجموعات رئيسه باستخدام M5 او P5
- ٥- صنف الأسباب الفرعية وضعها تحت المجموعات الرئيسية
- ٦- استمر في إضافة الأسباب الفرعية
- ٧- تابع إضافة أي أسباب محتمله للمخطط حتى يصل كل فرع إلى جذر السبب
- ٨- راجع و افحص مصداقية السلسلة السببية و منطقيتها
- ٩- راجع المخطط بشكل شامل

يركز على أهمية الاستفادة القصوى من تجارب الآخرين الناجحة وتجنب البداية من الصفر و البدء من حيث انتهى الآخرون

## أسلوب الاقتباس (الأساس المعياري أو المرجعي)

الاقتباس هو ان تستخدم ممارسات او عمليات ناجحة في مكان آخر مقياسا معيارا لما ترغب الوصول اليه من نجاح في عمليات مشابهة ويكون نافعا ذلك في حال حاولنا وضع بدائل للمشكلة المحتملة أو البحث عن فرص للتحسين والتطوير ويطبق ذلك من خلال المقارنة الزمانية او المكانية فالهدف الرئيسي من الاقتباس الاستفادة من تجارب الآخرين .

الاستخدام : يتطلب تطبيقه في البداية تعرف المؤسسة التي يراد الاقتباس من نجاحاتها سواء أكانت خدمية أم إنتاجية من خلال زيارتها و الاستفادة من تقارير النجاح لديها و المعوقات التي واجهتها أثناء تنفيذ مشاريعها الهادفة للتميز في الجودة و العمل على تعديل وتكييف موضوع الاقتباس قبل التبني و التنفيذ .

## أسلوب نافذة الزبون

تعتمد على طرح أسئلة عامة و مفتوحة حيث تترك للزبون حرية التعبير عما يريد و ما يتوقع الحصول عليه بكلماته وتعابيرها الخاصة من وجهة نظره الشخصية .

يعد تعرف طلب متلقي الخدمة الخطوة الأولى في فهم من الذي يهيمه حيث أن أوزان الآراء المطروحة لن تكون متساوية لتحديد الأولويات الفعلية ما يتطلب عمل المزيد من الاستقصاءات كفتح حوار مع متلقي الخدمة او اجراء الدراسات والمسموحات اللازمة بغرض جمع مزيد من الأدلة والبراهين التي تساعد على اتخاذ قرار سليم يشمل تعرف احتياجات الزبون ووضع خطة عمل من أجل تلبيةها فعليا.

## جمع المعلومات عن طريق نافذة الزبون تتم من خلال طرح الأسئلة التالية :

- ١- هل يحصل الزبون على ما يريده من الخدمة أو المنتج المتطابق مع الحاجات والتوقعات ؟
- ٢- هل يحصل متلقي الخدمة على خدمة أو منتج لا يحتاجه ولا يريده ؟



- ٣- ما هي الخدمة غير المتوفرة حاليا و التي يرغب متلقي الخدمة في الحصول عليها ؟
- ٤- ما هي الحاجات التي يتوقعها متلقي الخدمة في المستقبل ؟
- ٥- ما هي اقتراحات متلقي الخدمة للمؤسسة لتحسين أدائها ؟

	لا تحصل	تحصل
لا تحصل على ما تريد	لا تحصل على ما تريد	تحصل على ما تريد
لا تحصل ولا تحصل	لا تحصل ولا تحصل	تحصل على ما لا تريد
لا تحصل على ما تريد	لا تحصل على ما تريد	لا تحصل على ما تريد

### مصفوفة المعايير:

عبارة عن أداة لاتخاذ القرار تساعد فريق الجودة على ترتيب الأولويات بناء على معايير موضوعية يحددها أعضاء فريق الجودة وتحسين الأداء وغالبا ما تتضمن مصفوفة المعايير جدولاً مكوناً من أعمدة وصفوف توضع في الصفوف البدائل وعلى الجانب الآخر من الأعمدة توضع المعايير أو العكس .

### الاستخدام:

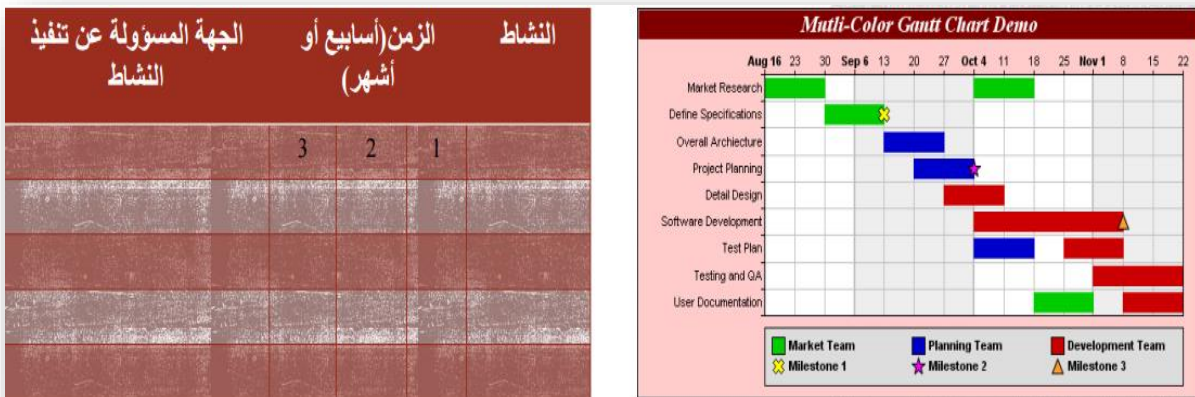
- ١- سرد البدائل أو الخيارات الواجب تقييمها وشرحها .
- ٢- الاتفاق على المعايير اللازمة لاتخاذ القرار وعادة تكون مبنية على :
  - أ- حجم المشكلة وأهميتها
  - ب- إمكانية حل المشكلة
  - ج- إمكانية إجراء التغيير المطلوب لحل المشكلة
- ٣- رسم مصفوفة المعايير
- ٤- تحديد مقاييس تقييم البدائل
- ٥- تقييم كل بديل وفقاً للمعايير

المجموع	المعايير			البدائل
	3	2	1	الأول
				الثاني
				الثالث
				٤٤٤٤٤
	الحلول			المعايير
D	C	B	A	
				1
				2
				3
				4

## مخطط جاننت :

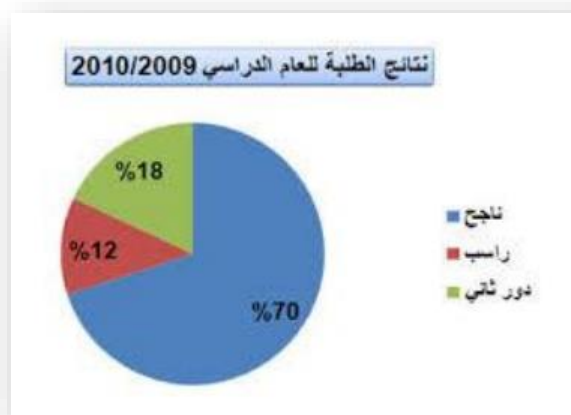
تستخدم الخريطة أداة لإظهار الأنشطة موضع التنفيذ كلها وأوقات تنفيذها والمدة الزمنية موضحا فيها البداية والنهاية والجهة المسئولة عن تنفيذ النشاط فهي جزءا رئيساً من أي وثيقة إدارة لمشروع ما .

الاستخدام : يستخدم في مراحل متعددة من مراحل تخطيط وتنفيذ وتقويم مشاريع الجودة وتحسين الأداء كأداة بيانية نستطيع من خلالها تتبع المراحل المختلفة لتنفيذ المشروع وتحديد مستوى التقدم في إنجاز المشروع أو التأخر وفق الخطة الزمنية المتفق عليها منذ بداية المشروع إلى نهايته .



## ثانيا :أساليب العرض الإحصائية - الدوائر

عبارة عن أشكال هندسية تسمى قطاعات تستخدم لمقارنة أحجام وكميات ونسب مئوية وأعداد أشياء مختلفة أو مقارنة الأشياء نفسها بعضها ببعض الأمر الذي يساعد على إيصال الرسالة أو الفكرة بشكل واضح وسريع إلى الفئة المستهدفة .

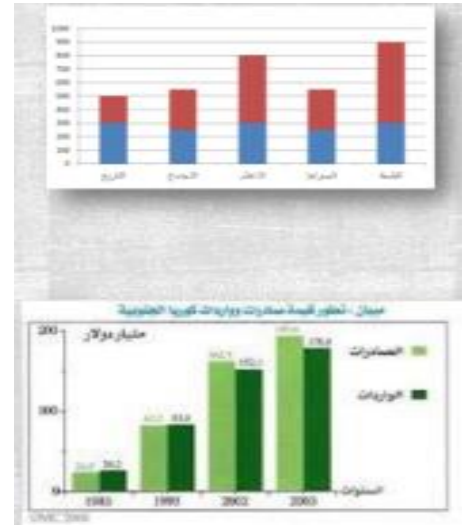
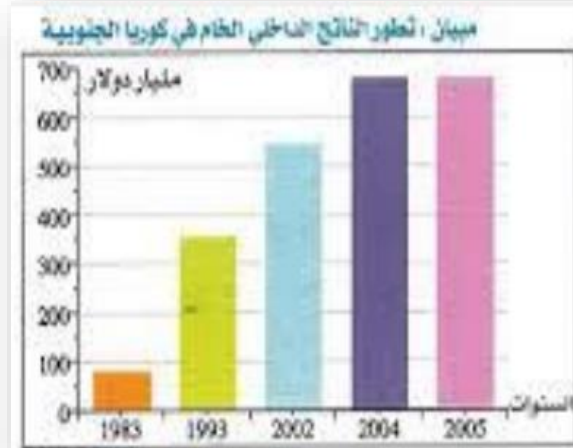


الاستخدام : تساعد في تحديد واختيار المشكلات ذات الأولوية التي سيعمل عليها فريق الجودة وتحسين الأداء وعادة تستخدم برامج الحاسب الآلي لعمل المخططات الدائرية .

## # الأعمدة

تشبه الدوائر من حيث المفهوم والاستخدام حيث يتم عرض البيانات على شكل أعمدة بين فئات مختلفة وتوجد لها أشكال مختلفة منها:

- الأعمدة البسيطة
- الأعمدة المجمعة
- الأعمدة المتراكمة



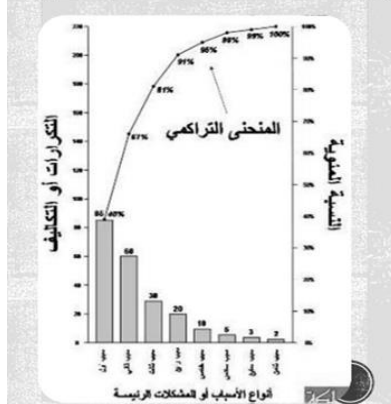
## # مخطط باريتو

عبارة عن رسم بياني يتكون من مجموعة من الأعمدة بحيث يتناسب طول العمود مع تكرار وقوع الحدث أو المتغير وترتب الأعمدة حسب القيم تنازليا بالنسبة لتأثيراتها **مبدئيا ٨٠% من المشكلات ترجع إلى ٢٠% من الأسباب** فهو يساعد على ترتيب الأولويات مع التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر من بين مجمل العوامل محط الدراسة والتحليل وتحديد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أفضل النتائج.

## الاستخدام:

- يساعد على اختيار المشكلات أو الأسباب ذات الأولويات مثل حساب النسب المئوية للمشكلات أو الأخطاء وربط السبب بالأثر .
- يستخدم في متابعة أداء برامج التحسين المستمر .

النسبة المئوية	تكرار	تكرار	الأسباب
الترسبة	الترسبي	الترسبي	
30%	19	19	رداءة الطيف والتعب
56%	35	16	الوقت غير صحيحة
79%	50	15	الاختيار الخاطئ لصنوع الفن
90%	57	7	الظن غير صحيح
100%	63	6	أسباب أخرى

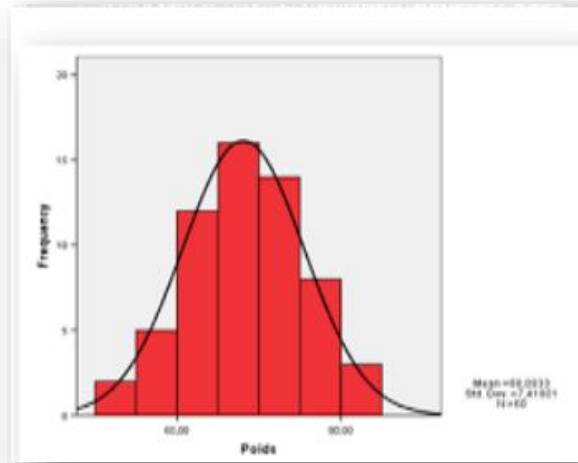


## # المدرج التكراري

عبارة عن ملخص بياني يوضح التغيرات الحادثة نتيجة وقوع أخطاء في الأداء أو تغيرات إيجابية نتيجة إدخال برامج الجودة وتحسين الأداء ويمكن إظهارها في شكل بياني في مجموعة من البيانات تشير إلى مدى تكرار حدوث ظاهرة ما من خلال دراسة نمط توزيع البيانات والصورة الطبيعية للمدرج التكراري كما يمكننا رؤية النماذج التي يصعب رؤيتها في لائحة الأرقام في الجدول البسيط .

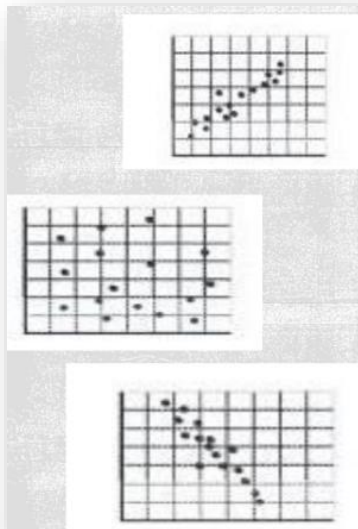
يتكون من ثلاث نقاط هامة :

- المركز
- عرض المنحنى
- شكل المنحنى



## مخطط الانتشار (العلاقة بين المتغيرات)

يعتبر من الوسائل الإحصائية الملائمة لتوضيح العلاقة بين متغيرين أحدهما مقياس الجودة لإحدى السلع أو الخدمات ويسمى من الناحية الإحصائية المتغير التابع (Y) أما العامل الثاني فهو مقياس لأحد العوامل المؤثرة على مقياس الجودة وتحسين الأداء ويسمى من الناحية الإحصائية المتغير المستقل (X) .



الاستخدام : يستخدم بشكل رئيسي لتوضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرات محط الدراسة بهدف تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة ويمكن استخدامه في حل مشكلات الجودة من خلال اكتشاف علاقة السبب الأثر الحقيقية وحساب معامل الارتباط الإحصائي الذي يوضح قوة واتجاه تلك العلاقة بين المتغيرين سواء إيجابية أو سلبية .

## خريطة المتابعة

من الأدوات الإحصائية المهمة في عرض ومتابعة إجراءات التحسينات مع مرور الزمن .

تتم من خلال رسم النقاط المتعاقبة فوق أو تحت الخط المركزي بحيث تمثل كل نقطة حدثاً واحداً يسمى (Run) له قيمة عند نقطة زمنية محددة مع مراعاة أن يتم ترسيم المسار الواصل بين النقاط إذا ما تقاطع مع الخط المركزي كما يتم تجاهل القيم (Run) الواقعة على الخط المركزي .

الاستخدام : لعرض البيانات وفقاً لتتابعها لفترة زمنية معينة قد تكون محددة بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو أي فترة زمنية مناسبة تحددها طبيعة الظاهرة أو ظهور مشكلة ما نتيجة تذبذب هذه القراءات واختلافها بين فترة زمنية وأخرى .

### **خطوات بناء المتابعة الإحصائية :**

- حدد المشكلة المراد دراستها بشكل دقيق وواضح
- قم بجمع أكبر قدر من البيانات حول موضوع الدراسة
- ارسم المحور X لتمثيل الوقت سواء بالساعات أو الأيام أو الأسابيع أو الأشهر أو السنوات
- ضع بيانات المتغير أو العمل المراد دراسته على المحور Y
- ضع نقاط الالتقاء لقيم المتغيرين عند كل مستوى
- قم بتوصيل النقاط (Run) للمتغيرين معاً بخطوط مستقيمة
- قم بتحليل الشكل وتفسير النتائج

### **# خريطة المراقبة :**

أسلوب لتحديد ما إذا كانت عملية أداء معينة تحت السيطرة أو المراقبة في ضوء الحدود المتفق عليها للمراقبة والتحذير من تخطي الحدود في الوقت المناسب .

تستخدم لتحسين أداء العمليات والتحقق إحصائياً من كون العملية تقع ضمن الحدود الممكنة إحصائياً ما يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

تتم عملية الضبط الإحصائية من خلال دورة متكاملة تتضمن مراحل عملية إدارة الجودة وتحسين الأداء وتشمل :

- ❖ تحديد مشكلة الجودة في الأداء الحالي
- ❖ تحديد الهدف المراد تحقيقه
- ❖ تحديد مدى الانحرافات المقبلة في مستويات الأداء
- ❖ تحديد مؤشرات قياس الأداء



## الفصل الثاني عشر ( طرائق الجودة الشاملة )

### تحسين الإنتاجية يتطلب تطبيق طرائق الجودة الشاملة ( لين Lean )

يعد برنامج لين من أقدم البرامج المستخدمة لتحسين الإنتاجية وترجع جذور هذا البرنامج إلى العالم ايلي ويتني الذي قام في عام ١٧٩٩م بتطوير أجزاء دقيقة قابلة للتبديل في صناعة البنادق كما قام هنري فورد بتطوير خط التجميع لإنتاج سيارة فورد من موديل تي وكان ذلك عام ١٩١٠م وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية قام العالمان اليابانيان تاييتشي أونو وشيجو شينغو بتطبيق التقنيات الإنتاجية التي كانت تستخدمها شركة فورد على سيارات تويوتا حيث يعرف بنظام تويوتا للإنتاج .

#### # هدف طريقة لين lean /

- استبعاد الإجراءات والأنشطة والمنتجات المهذرة التي لا تضيف أية فائدة أو قيمة إلى المنظمة أو المستهلك .
- ركزت على الإنتاج في الوقت المحدد والدقيق وهذا يتم بتظافر جهود جميع موظفي المنظمة .

#### # تعريف طريقة لين :

نظام متكامل من السياسات والأنشطة التي تهدف إلى إدارة عملية التصنيع التي لا تدخل مباشرة في العملية الإنتاجية وتهدف إلى التحسين المستمر وتحقيق رضا الزبون .

#### # المبادئ الرئيسية للين lean :

- القيمة وتعني التحديد الفعال للقيمة التي ترضي الزبون وتحقيق إشباعه .
- تدفق القيمة ويقصد به جميع الخطوات اللازمة للاشتراك في العملية الإنتاجية .
- تدفق الإنتاج ويعني أن تكون الإجراءات المتبعة في العملية الإنتاجية سهلة وواضحة وممكنة التطبيق .
- الجذب يقصد به سهولة جذب أو التعرف على المنتجات أو العمليات غير المستعملة في العملية الإنتاجية .
- الإلتقان ويعني متابعة تضافر الجهود لتحقيق الكمال في المنتج من السلع أو الخدمات من خلال الاستمرارية في إنتاج وتقديم ما يريده الزبون بالضبط .

#### # المهذرات السبعة :

- **المبالغة في الانتاج** وتحدث عندما تكون موارد العملية المستخدمة في الانتاج تفوق كثيرا الانتاج المطلوب تسليمه إلى الزبون حيث تضطر المنشأة الى تخزين الفائض وبالتالي تتحمل تكاليف إضافية للتخزين و تكلفة في حالة فساد المنتج أو انتهاء صلاحيته .
- **النقل** يحدث النشاط المهذر في النقل عندما يتم نقل الانتاج ويتعرض للتلف أو للفقدان أو للتأخير ولا يتحمل المستهلك تلك التكلفة لأنه لم يستفد من الانتاج بكافة مراحل الثلاث .

- **المخزون** عندما يكون المخزون مواد أولية أو سلعا نصف مصنعة فإنه يمثل رأس مال لا يولد دخلا للمنشأة ولا للمستهلك وحتى تقلل المنشأة من الهدر في المخزون يجب عليها أن تنجز تلك المواد بفاعلية وفي الوقت المحدد .
- **الحركة** وتشير إلى التغيرات في الانتاج أو العمال أو المعدات ولها أهمية خاصة في تلف المنتج أو سلامته أو زيادة تكاليفه .
- **العطب – العيوب** فكلما كان في المنتج أجزاء معيبة منه كان ذلك هدرا يؤدي إلى زيادة تكاليف إضافية نتجت من إعادة عمل ذلك الجزء المعطوب .
- **التجهيز المبالغ فيه** ويشمل تشغيل الآلات أو العمال بنسبة تزيد على الحاجة وأكثر مما يتطلبه الزبون .
- **الانتظار** وتعني انتظار السلع والخدمات في المخازن أو المصانع قبل نقلها الى الاسواق وكلما زادت فترة الانتظار زادت نسبة الهدر في تلك السلع والخدمات .
- **أهم خطوة في تطبيق منهجية lean هي تحديد الخطوات اللازمة في العملية والتي لها قيمة مضافة من قبل وجهة نظر الزبون .**

### لخص نظام تويوتا للإنتاج مصادر الهدر في ثلاثة أطلق عليها ( M3 ) :

هي ثلاث كلمات يابانية تبدأ بحرف الميم تلك الكلمات هي Muda وتعني بالانجليزية Waste وهي كل نشاط يمثل تكلفة اضافية بدون اضافة قيمة مادية من وجهة نظر الزبون وكلمة Muri ويقابلها بالانجليزية Overburden وتعني الثقل الكامن على المعدات و على العمال الامر الذي يؤثر في عدم انتاج الكميات الكافية في الوقت المناسب JIT وكلمة Mura وتعني بالانجليزية Unevenness ومعناها التذبذب وعدم الاستقرار في الانتاج كماً وكيفاً وكذلك عدم اعتماد أساليب واجراءات محددة في تأدية العمل .

### # السينات الخمس 5S :

تهدف استراتيجية السينات الخمسة الى زيادة الانتاجية وتحسين نوعية الانتاج من خلال ايجاد بيئة عمل خالية من الفوضى التي تؤثر في جودة المنتج من السلع والخدمات .

تعد من الانظمة الفاعلة التي تستخدمها لين لتحسين الجودة في الانتاج وهي النقطة الأولى لانطلاق المنشأة عند رغبتها في اجراء أية تحسينات على منتجاتها وهي طريقة سهلة وسلسة توضح كيفية ايجاد بيئة عمل نظيفة خالية من الفوضى والشوائب التي تؤثر تأثيراً مباشراً في جودة الانتاج من السلع والخدمات بحيث يمكن العثور على تلك الشوائب بسهولة والوصول إليها واجتثاثها بسرعة دون حدوث تعطل في العملية الانتاجية .

### استوتحت السينات الخمس من الكلمات اليابانية التي تبدأ بالحرف ( S ) :

اللغة اليابانية	ما يماثلها بالانجليزية	ما يماثلها بالعربية
Seiri	Sorting	تصنيف و تصفية
Seiton	Set in Order	ترتيب و تنظيم
Seiso	Shine Systematic Cleaning	تنظيف و تلميع
Seitketsu	Standardize Maintain	وضع المعايير و المحافظة عليها
Shitsuke	Sustain Self-discipline	تدريب و انضباط ذاتي





### # السينات الخمس نظام استراتيجي تتبعه المنظمة :

بغرض إيجاد بيئة عمل آمنة ونظيفة تهدف إلى زيادة الانتاجية وتحسين نوعية الإنتاج والتوثق من نشر قوانين الأمن والسلامة في جميع الخطوات التي تمر بها العملية الإنتاجية وهو بذلك نظام يشترك فيه جميع العاملين في المنظمة بدءاً من الرئيس التنفيذي ومروراً بمديري الأقسام وانتهاء بعمال النظافة والعمال المساعدين لهم .

### # لنجاح هذا البرنامج لابد من تحقيق العوامل الرئيسية التالية :

- ✓ الدعم المتواصل من الإدارة العليا والالتزام والاهتمام المستمر بهذا النظام
- ✓ التركيز على التدريب سواء كان داخليا أم خارجيا لجميع موظفي الشركة
- ✓ المشاركة الإيجابية من جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم
- ✓ الاستمرارية في إعادة دورة هذا النظام للتثبيت ولتحقيق مستويات عالية من التميز والإنجاز

### سيكس سيجما عبارة عن أسلوب إحصائي :

جذوره بدأت من عالم الرياضيات الألماني جوهان فردريك جوس الذي قام بالتركيز على مبدأ المنحنى الطبيعي ثم كان لإسهامات والتر شيوهارت الأثر الناجح في تطويره وذلك بتحديد ٣ سيجمما من المتوسط على أنها نقطة تحسين الخطأ إلى أن أتى المهندس بيل سميث وكذلك مايكل هاري من شركة موتورولا اللذان أدخلتا تطبيق ٦ سيجمما بوصفه مدخلا لتطوير المخرج وتحسين رضا العميل وتقليل التكاليف وتبعه تغيرات في التطبيق حين أكدت مجموعة من الدراسات أن التغيير الإداري والاعتماد على البيانات الإحصائية يساعدان كثيرا على التميز في العمل وبالتالي إرضاء الزبائن .

### هدف سيكس سيجما Six Sigma

تهدف إلى تخفيض العيوب في المنتج بدرجة كبيرة حيث يطمح هذا التطبيق إلى السماح بأخطاء لا تتجاوز أربعة بين كل مليون منتج وللوصول لذلك يتطلب بناء قاعدة بيانات متكاملة وسن الأنظمة و الاجراءات القابلة للتطبيق من كافة الموظفين .

## #تعريف ستة سيكس سيجما :

قياس إحصائي يستخدم بشكل واسع لقياس التحسين المستمر في المنتج والإجراءات والأنظمة والخدمات المقدمة للزبائن .

سيكس سيجما عبارة عن أسلوب إحصائي ويعتبر طريقة للتحسين المستمر وأيضا :

- نظام إداري يهدف إلى تحقيق الريادة لمصلحة المؤسسة وعملائها وموظفيها وملاكها
- أداة قياس لتحديد القدرة والفاعلية لأية عملية إنتاجية
- هدف للتحسين المستمر الذي يصل إلى حد الكمال

ترتبط أرقام سيكس سيجما غالبا بقدرة الأعمال التي تقاس بها العيوب لكل مليون فرصة إنتاجية

مستويات سيجما	العيوب لكل مليون منتج	نسبة عدم السماح بالعيوب
6	3.4	%99.9997
5	233	%99.977
4	6.215	%99.379
3	66.807	%93.32
2	308.537	%69.2
1	690.000	%31

## # عناصر سيكس سيجما :

عرف - حدد - حلل - حسن - تحكم

وهذه العناصر مجموعة في الكلمة الإنجليزية DMAIC

D	Define	معرفة المشكلة أو العيب
M	Measure	تحديد و قياس المشكلة أو العيب
A	Analyze	تحليل الأسباب و مكنها
I	Improve	تحسين الحلول و إيجاد أنسبها
C	Control	التحكم بالمشكلة و حلها و مراقبتها

## # أمور يجب التركيز عليها لتطبيق ستة سيجما بشكل صحيح /

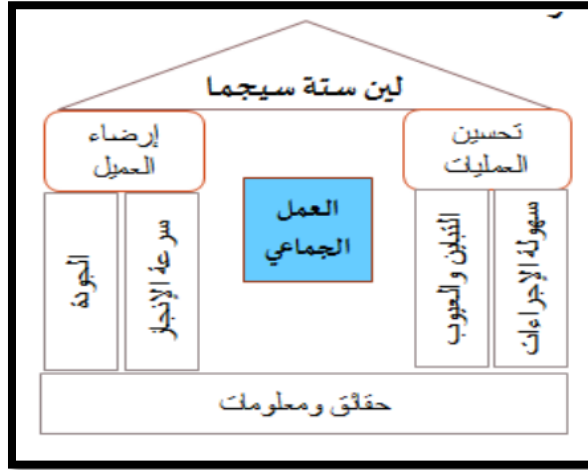
- فهم متطلبات الزبائن والعمل على تحقيقها
- التركيز على العمليات الأساسية التي تضيف فائدة وقيمة للعملاء
- العمل على تحسين المستمر من خلال إشراك جميع الموظفين في المنشأة
- الاستجابة للتغيرات على كافة الأصعدة والمستويات

• الاستناد الإداري للشركة على بيانات واقعية ومقاييس دقيقة

• الحصول على نتائج متميزة سواء داخليا أو خارجيا

## # الاتجاه الحديث في طرق تطبيق الجودة هو دمج نظام لين وسيكس سيجما من أجل تعظيم فرص الجودة وتحسين الأداء

بدأ الاندماج منذ عام ٢٠٠٢ بإصدار جورج مايكل كتابه " لين ستة سيجما " لأن كل نظام مكمل للآخر.



### كايزن أو دوائر الجودة :

تقوم فلسفته على أساس التحسين المستمر من خلال إدخال تغييرات تدريجية صغيرة بشكل مستمر وتشجيع الموظفين وتحفيزهم في المساهمة المباشرة في تحسين جودة العمليات الإنتاجية .

- كايزن كلمة يابانية مركبة من جزأين وتعني التحسين أو التغيير إلى الأفضل حيث تعني كلمة " كاي " التغيير أو التحسين وتعني كلمة " زاي " الأفضل أو الأحسن أو الأجل وهي طريقة ابتكرها تاييتشي أوهورن وشيجيو وتهتم بإدخال تغييرات تدريجية صغيرة في الأعمال التجارية من أجل تحسين النوعية والكفاءة .
- تفترض هذه الطريقة أن الموظفين هم أفضل الأدوات الذي يمكنهم تحديد مجال التحسين لأنهم يرون العمليات وهي تحدث بشكل مستمر ولذلك توصي الطريقة المنظمات بضرورة تشجيع الموظفين وتحفيزهم بالمكافأة المجزية لمساهماتهم المباشرة في العملية الإنتاجية .
- تكمن الطريقة في التحسين التدريجي والمستمرة لكافة أوجه الشركة وأنشطتها مع الأخذ في الاعتبار ضرورة خفض التكاليف الإجمالية إلى أقصى حد ممكن بعبارة " استخدم معرفتك وليس نقودك "
- يمكن تطبيقها على القطاعات الصناعية والمالية والعقارية والحياة التنظيمية والشخصية والمنزلية والعملية والسرية
- تعمل كايزن على مستوى الفرد أو من خلال المجموعات أو ما يسمى حلقات الجودة .
- يمكن تعريفها بأنها مجموعات معينة من الموظفين المؤهلين القادرين على تحديد وتعيين المشكلات التي تواجه المنظمة جلبت خصيصا لدراسة هذه المشكلات ومناقشتها وتحديد حلول لها والعمل على إجراء التحسينات الممكنة حيالها .

## # طرق تجميع المجموعة :

- ✓ الاجتماعات التطوعية
- ✓ الاجتماعات الدورية
- ✓ في وقت العمل العادي
- ✓ تحت قيادة مدير معين
- ✓ لتعيين مشكلات العمل وتحليلها وحلها
- ✓ للتوصية بحلول إلى الإدارة

حلقات الجودة تقوم على أساس المبادرة الذاتية بين الموظفين بحيث تمثل فرص فاعله للتعليم والتدريب المستمر على طرق الجودة وتحسين الأداء

## # العناصر الرئيسية :

- التركيز على الأنشطة والجهود التي تقوم بها الشركات وإعطاؤها دفعة قوية إلى الأمام
- محاولة التحسين المستمر في تدفق العملية الإنتاجية بكل يسر وسهولة
- تحديد وتعيين المشكلات التي تواجه العملية الإنتاجية والعمل على حلها
- التركيز على منطقة معينة أو وحدة معينة ودراستها دراسة متعمقة
- إزالة الفاقد من العملية الإنتاجية
- العمل على إنجاز تحسينات معينة في وقت قصير وقياسي
- المراجعة الدورية للتقدم الناشئ في العملية الإنتاجية

الهيكلية المؤسسية لحلقات الجودة حيث يمكن تقسيم الموظفين إلى أربع مجموعات :

### الأعضاء – القادة - المنسقون - الإدارة

- **الأعضاء** هم العنصر الأساسي حيث يقومون بدراسة المشكلة من كافة جوانبها وإعطاء الحلول الناتجة لتلك المشكلات .
- **القادة** هم المديرون المباشرون للأعضاء وهم أشخاص مدربون ولديهم الخبرة الكافية على إدارة الاجتماعات بكل حكمة .
- **المنسقون** مديرو برنامج حلقات الجودة في المنظمة وهم المسئولون عن نجاح الاجتماع والتنسيق للاجتماعات وتدريب الأعضاء والقادة وهم أناس مبتكرون ولديهم مهارة اتصال عالية .
- **الإدارة** أعضاء الإدارة العليا يساعدون ويلتزمون بتنفيذ ما يسفر عنه الاجتماع من قرارات أو رفضها و مناقشتها .

## التدريب :

- ✓ التقديم لحلقات الجودة
- ✓ جلسة العصف الذهني
- ✓ جمع المعلومات والرسوم البيانية
- ✓ تحليل السبب والنتيجة
- ✓ تحليل باريتو
- ✓ العينات المتطابقة
- ✓ خرائط المراقبة
- ✓ تقديم العروض المتميزة

## التوقيت المناسب Just-In-Time

### مبادئ طريقة التوقيت المناسب /

- توفير المواد الضرورية في الوقت الذي تظهر فيه الحاجة إليه
- السعي لجدولة الإنتاج حسب الطلب
- تقليل المخزون والاعتماد على الإنتاج المستمر لتخفيض التكاليف
- إلغاء جميع الأنشطة التي لا تضيف أية قيمة إلى المنتج
- تدريب العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم لتحسين المنتجات
- السعي إلى تخفيض المخزون والقضاء على الهدر
- العمل على تحقيق مستويات عالية من الجودة من خلال أداء العمل بصورة صحيحة من المرة الأولى

## الفصل الثالث عشر ( جوائز الجودة الشاملة وأنظمتها )

تهدف جوائز الجودة المختلفة إلى تحقيق التميز والرقى في الأعمال والمخرجات في القطاعات المختلفة .

### # معايير جوائز الجودة العامة :

هي المبادئ والممارسات الإدارية التي تطبقها القطاعات العامة أو الخاصة للجودة الشاملة بهدف تحقيق التميز والرقى والعلو في الأعمال وفي المخرجات العامة للقطاعات المختلفة وتتشابه تلك المعايير التي تضعها الجهات المانحة لهذا النوع من الجوائز حتى تضمن الاعتراف والقبول العالمي .

### # معايير جوائز الجودة العامة :

- مدى تطبيق القيادة لمبادئ الجودة الشاملة والتوجه المتزن في الشركة أو المنظمة
- التحسين المستمر والمتابعة وتقويم النتائج للسلع والخدمات المنتجة
- مدى فاعلية النظام الذي يتم تطبيقه عبر إدارة الموارد
- فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المنشأة على المدى ( القصير والطويل )
- مدى تفاعل العاملين في تطبيق الجودة الشاملة وتنميتهم وتحفيزهم بالدورات المناسبة

### # تحتوي جائزة الملك عبدالعزيز للجودة ثمانية محاور هي :

- اهتمت المملكة العربية السعودية بالجودة الشاملة وجعلتها خيارا استراتيجيا لدعم عملية التطوير و التنمية في كافة المجالات
- نظرا لأهميتها فقد صدر المرسوم الملكي ب رقم ٧/ب / ١٨٦٧٠ في تاريخ ١٤٢٠/١١/٢٧ هـ بإنشاء جائزة للجودة تحمل اسم المؤسس الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود – رحمه الله - عرفانا بدوره في توحيد هذا الكيان العظيم وتأسيسه
- مجال تطبيق جائزة الملك عبد العزيز للجودة
- تطبيق أحكام هذه اللانحة وملاحقها على المنشآت التي تتقدم بطلب الترشح للحصول على الجائزة في القطاعات التالية : الحكومي ، الصناعي ، الخدمات ، الصحي ، التعليمي

### # معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة :

الدرجة	المعيار
١٢٠	القيادة الإدارية
٨٠	التخطيط الاستراتيجي
١٠٠	الموارد البشرية
٨٠	الموردون والشركاء
١٧٠	إدارة العمليات
٩٠	التركيز على المستفيد
٦٠	التأثير على المجتمع
٣٠٠	نتائج الأعمال
١٠٠٠	المجموع

## # شروط التقدم للجائزة :

- ❖ أن تكون رخصة المنشأة سارية المفعول وذات طبيعة قانونية
- ❖ تحقيق المنشأة لمعايير الجائزة
- ❖ أن يكون مقر عمل المنشأة في المملكة العربية السعودية
- ❖ الالتزام بدفع التكاليف التي تقرها اللجنة العليا للجائزة
- ❖ الالتزام بتقديم المعلومات المطلوبة وتسهيل مهمة المقيمين في أثناء زيارات التقييم
- ❖ التزام بالمشاركة في نشر ممارستها وإفادة المنشآت الأخرى منها
- ❖ التقيد بالجدول الزمني الذي تقره أمانة الجائزة

## # تصنيفات منح الجائزة :

- تمنح جائزة واحدة فقط لكل فئة من كل قطاع
- تمنح الجائزة للمنشآت الفائزة عن كل فئة من كل قطاع من القطاعات المحددة في مجال التطبيق بعد وضعها في إطار منافسة مع المنشآت المماثلة المتقدمة للجائزة وتقييم أدائها طبقاً لمعايير الجائزة
- يسمح للمنشآت الفائزة بالجائزة أن تستعمل شعار الجائزة على مطبوعاتها مع توضيح سنة الفوز بها

## # جائزة الملك عبد الله الثاني :

صدر الأمر الملكي السامي بإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية في الأردن بتاريخ ٢٠٠٢/٩/٤ م بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء : التميز والجودة والشفافية وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها بحيث تكون أرفع جائزة للتميز في قطاع العام على المستوى الوطني .

## # أهداف الجائزة :

- تجذير ثقافة التميز في القطاع العام من خلال التركيز على أسس ثلاثة هي : متلقي الخدمة والنتائج والشفافية .
- ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات الموكلة إليه على أكمل وجه وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف .
- توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الوزارات و المؤسسات الحكومية .
- تعزيز تبادل الخبرات بين المؤسسات القطاع العام ومشاركة قصص النجاح بينها حول الممارسات الإدارية الناجحة .

## # القطاعات التي تندرج تحت الجائزة :

- جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية – القطاع العام .
- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز – القطاع الخاص .
- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز – قطاع جمعيات الأعمال .

## # معايير جائزة الملك عبد الله الثاني

الدرجة	المعيار
٦٠%	التقويم الشامل
١٥%	المتسوق الخفي
١٥%	متلقي الخدمة
١٠%	رضا الموظفين
١٠٠%	المجموع

## # جائزة ما لكولم بالدريديج الوطنية للجودة :

- قام الكونجرس الأمريكي في عام ١٩٧٨ م بالاعتراف بجائزة ما لكولم بالدريديج الوطنية للجودة وتمنح للشركات الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية اعترافا من الكونجرس بالامتياز في أداؤها .
- سميت بذلك تقديرا للسيد ما لكولم بالدريديج الوزير السادس والعشرين للتجارة الأمريكية الذي أبلى بلاء حسنا في تطوير التجارة الدولية بين الولايات المتحدة الأمريكية ودول الصين والهند وروسيا .
- حصر منح الجائزة في ثلاث مجالات رئيسية هي : الصناعة ، الخدمات ، المنشآت الصغيرة وذلك بمنح جائزتين في كل مجال .
- نظرا لتوسع الأعمال وما للجائزة من أثر على المجتمع فقد تم توسيع الجائزة لتشمل المؤسسات غير الربحية مثل مؤسسات التعليم والرعاية الصحية ويقوم على إدارة تلك الجائزة المعهد الوطني للمقاييس والتقنية والجمعية الأمريكية للجودة .

## # أهداف الجائزة : أهم أهدافها /

- التقدير والتميز للذان يجب أن تحظى بهما تلك الشركات التي تطبق الجودة الشاملة في منتجاتها .
- الهدف الأسمى في تحديد مواقع تلك الشركات الحالية و إلى أين يتجهون .
- الحصول على الجائزة نتيجة للجهد المبذول مع الاهتمام بالتحسين المستمر للعملية الإنتاجية .

Effectiveness	الفعالية
Sustainability	الاستدامة
Innovation	الابتكار
World-class Results	النتائج على مستوى عالمي
Integrated Processes	العمليات المتكاملة
Organizational Learning	التعليم التنظيمي
National Network to Support and Sustain your Organization	شبكة وطنية لدعم منظماتك واستدامتها



## # معايير الجائزة :

الدرجة	المعيار
١٢٥	القيادة
٨٥	التخطيط الاستراتيجي
٨٥	التركيز على العميل والسوق
٨٥	المعلومات والتحليل
٨٥	الموارد البشرية
٨٥	إدارة العمليات
٤٥٠	نتائج الأعمال
١٠٠٠	المجموع

## # جائزة ديمنج للجودة :

- تقديرا من الحكومة اليابانية لإسهامات العالم إدورد ديمنج بتطبيق الجودة الشاملة على الشركات اليابانية أطلق اتحاد العلماء والمهندسين الياباني هذه الجائزة .
- مازال الاتحاد يدير الجائزة ويتكفل بمصاريفها الإدارية كافة .
- أول شركة غير يابانية حصلت عليها كانت شركة فيليبس التايوانية عام ١٩٩٧ م وحصلت عليها شركات أخرى مثل شركة تويوتا وشركتي تاتا وماهيندرا الهنديتين .
- اهتمت الجائزة بمدى نجاح المنظمة في الرقابة الإحصائية على الجودة بوصفها وسيلة للتحسين المستمر للجودة والتزام الإدارة العليا ومشاركتها في برامج تحسين الجودة .

## # جائزة ديمنج للجودة : أخذت الجائزة في الاعتبار أربعة أنشطة للإدارة العليا هي :

- طبيعة توجهات وأنشطة طاقم الإدارة العليا تجاه الجودة .
- نشاط إرضاء العاملين .
- إشراك العاملين في قضايا الجودة وأنشطتها .
- نشاط التدريب .

## # تتكون معايير جائزة ديمنج للجودة تسعة محاور رئيسية هي :

Procedures and policies	السياسات والإجراءات
Training	التدريب
Information	المعلومات
Analysis	التحليل
Standards	المعايير
Control	الضبط
Quality	تأكيد الجودة
Effectiveness	الفعالية
Future Planning	التخطيط المستقبلي

## # أهم الإجراءات للتقدم من أجل الحصول على الجائزة :

- تحديد أهداف وسياسات واضحة للمنظمة يمكن تحقيقها بتضافر جهود جميع العاملين فيها .
- ضرورة استخدام الوسائل الإحصائية الملائمة للعمليات الإنتاجية للمنظمة .
- وضع خطط مستقبلية لتدعيم برامج إدارة الجودة الشاملة .
- استحداث خطط مستقبلية للتدريب والتعليم سواء خارجيا أو على رأس العمل .
- تحديد المسؤوليات وآلية محددة وواضحة لتوزيع الصلاحيات بين العاملين في المنظمة .
- تقويم اداء الموظفين والعاملين بصفة مستمرة وصقل المواهب وإظهارها .
- استخدام الإجراءات التصحيحية المناسبة في جميع العمليات .

## # تصنيفات جائزة ديمنج :

* تمنح للأفراد والمجموعات . * تمنح لمن قدم إسهامات بارزة في دراسات الجودة الشاملة أو الدراسات الإحصائية المقدمة لدعم الجودة وكذلك للذين أسهموا إسهاما مباشرا في نشر ثقافة الجودة الشاملة في المجتمع .	<b>جائزة ديمنج للأفراد</b>
* تمنح للأفراد الذين يتركز نشاطهم خارج اليابان * تمنح لمن قدم إسهامات بارزة في نشر ثقافة الجودة الشاملة خارج اليابان * تمنح تلك الجائزة كل ٣-٥ سنوات	<b>جائزة ديمنج للخدمة المتميزة والنشر والتوزيع (عالمية)</b>
* تمنح للمنظمات العامة مثل الشركات والمؤسسات والمعاهد . * تمنح للشركات التي تطبق الجودة الشاملة على جميع وحدات الاعمال فيها والوحدات الإدارية والرئيسية . * تمنح تلك الجائزة سنويا .	<b>جائزة ديمنج العامة (بدأ تطبيقها في عام ٢٠١٢)</b>

## # جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM :

- أنشئت عام ١٩٨٨ م و تضم ١٤ رئيسا تنفيذيا بغرض مناقشة تطوير أداة إدارية من شأنها زيادة القدرة التنافسية ، وبدعم كامل من المفوضية الأوروبية وإرساء المثل العليا التي ترمي إلى تعزيز الجودة الشاملة لمؤسسات المجتمع المدني والشركات الخاصة الأوروبية كافة .
- أهم تلك الشركات التي أرست اللبنة الأولى لهذه الجائزة شركات : نستله ، وفيات ، وفولكس فاجن ، بوش ، الاتصالات البريطانية ، رينو ، فيليس ، داسو للطيران .

## # أهداف الجائزة :

- ١- **إضافة قيمة معنوية للعملاء** : من خلال فهم ما يحتاجون إليه وتوقع طلباتهم وتلبيتها .
- ٢- **خلق مستقبل مستدام** : من خلال تعزيز أدائها و الاهتمام بالعوامل الاقتصادية والثقافية والبيئية والاجتماعية التي تتعامل مع هؤلاء الأفراد والجماعات .
- ٣- **تطوير القدرات التنظيمية** : من خلال إدارة التغيير داخل الحدود التنظيمية وخارجها .
- ٤- **تسخير الإبداع والابتكار** : عن طريق تسخير الإبداع المنهجي الذي ينشده مالكو تلك المنظمات .
- ٥- **القيادة المصحوبة بالرؤية الواضحة والإلهام والتزاهة** : من خلال وجود قادة يستطيعون ترجمة الخطط والاستراتيجيات إلى واقع قابل للتطبيق .
- ٦- **الإدارة المتسارعة** : القدرة على معرفة الجدارة التي تمتاز بها المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات وفعاليتها .
- ٧- **النجاح من خلال الفكر المتميز للموظفين** : تقديرهم لموظفيهم بخلق ثقافة التمكين بينهم رغبة للوصول إلى الأهداف والغايات .
- ٨- **المحافظة على تحقيق النتائج الباهرة** : وهذه يقابلها تحقيق ما تصبو إليه المنظمة وتحقيق أهدافها سواء بالدمى القصير أو الطويل

## # معايير الجائزة :

Leadership	القيادة
Strategy	الإستراتيجية
Employees	الموظفين
Partnership and Resources	الشركات والموارد
Process Products and Services	العمليات والمنتجات والخدمات
Employees Results	نتائج الموظفين
Customer Results	نتائج العملاء
Society Results	نتائج المجتمع
Business Results	نتائج الأعمال

## # جائزة المنظمة العالمية للمقاييس والمواصفات – أيزو :

- تهدف إلى وضع أنماط ومقاييس عالمية تهدف إلى تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف مع تحديد معايير الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمية ، وصدرت عام ١٩٨٧ م ونالت اهتماما بالغاً على كافة المستويات المحلية والدولية .

## # تعريف الأيزو :

هي مجموعة من معايير الأداء الدولية تستهدف التحكم في ضمان الجودة وتهدف إلى زيادة خفض التكاليف مع عدم إغفال المنتج النهائي الذي يجب أن يتم وفق أفضل المعايير الإنتاجية .

## # المعيار :

عبارة عن وثيقة توفر المتطلبات والمواصفات والمبادئ التوجيهية والخصائص التي يمكن استخدامها باستمرار لضمان تناسب المواد والمنتجات والعمليات والخدمات لهذا الغرض تصدر الأيزو أكثر من 19,500 معيار دولي يمكن الحصول عليها بمقابل مادي أو من خلال وكلائها .

## # معايير جائزة الأيزو :

- **توفير التكاليف :** تساعد معايير الأيزو على تحسين العمليات الإنتاجية ما يؤدي إلى مساعدة في خفض تكاليف الإنتاج .
- **زيادة أرىءاء العملاء :** تعمل على التحسين المستمر للعملية الإنتاجية وتعزيز رضا العملاء و الزبائن ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .
- **الوصول إلى أسواق جديدة :** ما يؤدي لانتشار المنتج داخل الأسواق المحلية وسهولة الوصول إلى الأسواق العالمية .
- **زيادة الحصة السوقية :** وتعزيز القدرة التنافسية .
- **الفوائد البيئية :** من خلال الحد من الآثار السلبية على البيئة أو تقليلها .

## # أهداف الأيزو :

- 1- مساعدة الشركات على زيادة أرباحها .
- 2- رفع مستوى أداء الشركات وتحقيق الكفاءة .
- 3- العمل على تمكين الشركة من تقييم أداءها ذاتيا .
- 4- السعي وراء تأصيل مفهوم الجودة وتطويره .
- 5- تحفيز موظفي الشركة ورفع معنوياتهم وتشجيعهم .
- 6- توفير مجموعة متكاملة من الوثائق والسياسات والإجراءات .
- 7- العمل على تعزيز القدرة التنافسية للشركة .

## # جائزة الأيزو للجودة :

جائزة الأيزو 9000 : وهي الجائزة التي تقدمها المنظمة لمن يؤصل ويؤسس الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص .  
يتفرع منها العديد من الجوائز في جوانب أخرى ومتعددة منها :

- ISO 9001:2008 : تحدد متطلبات نظام الجودة الشاملة المطبق في القطاع العام والخاص .
- ISO 9000:2005 : تغطي المفاهيم الأساسية والرئيسية واللغة المستخدمة في نظام الجودة الشاملة .
- ISO 9004 :2009 : تركز على كيفية جعل نظام الجودة الشاملة أكثر فاعلية وكفاءة .
- ISO 19011:2011 : تحدد التوجهات بشأن عملية المراقبة الداخلية والخارجية لنظام الجودة الشاملة .

## # جوائز الجودة الشاملة الأخرى :

البلد	أسم الجائزة
المملكة العربية السعودية	جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي
الإمارات العربية المتحدة	جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز
الإمارات العربية المتحدة	جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز
المنطقة العربية للتنمية الصناعية والتعدين	الجائزة العربية للجودة
تركيا	الجائزة التركية للجودة
الدنمارك	جائزة الدنمارك للجودة
بريطانيا	الجائزة البريطانية للأعمال المتميزة
بلجيكا	الجائزة الأوروبية للجودة
النمسا	جائزة الجودة النمساوية
رومانيا	جائزة جوزيف موران الرومانية للجودة
الهند	جائزة راجيف غاندي الوطنية للجودة

## الواجب الأول

السؤال الأول :

ارتبط مفهوم الجودة في الاسلام بمفردات ومعان كثيرة، حيث تحتوي الآية الكريمة من سورة النمل "صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ (٨٨)" على أحد أهم مفاهيم الجودة الشاملة وهو الاتقان

صواب

خطأ

السؤال الثاني :

يُعد ايشيكاوا أول من استنبط فكرة عظمة السمكة في عام ١٩٤٣ م، والتي تسمى أيضا بخرائط تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة

صواب

خطأ

السؤال الثالث :

تُعبّر "دائرة والترشوهارت" عن دورة حياة التحسين المستمر للمنتج وتشمل ٤ مراحل (خطط – أفعال - دقق - أعمل)، كما عمل ادوارد ديمنج على تطويرها وتحسينها دون تغيير اسمها ويُشار أيضا لهذه الدائرة بدائرة PDCA

صواب

خطأ

السؤال الرابع :

يُعتبر كاورو ايشيكاوا من أهم رواد الجودة الذين أسهموا إسهاماً مباشراً في تطويرها، فهو أول من دعا الى تطبيق النظرية الصفرية بوصفها استراتيجية لتحسين جودة الأداء

صواب

خطأ

السؤال الخامس :

اهتم جوزيف جوران بتقديم مفهوم واسع للجودة يعتمد على ربط تحسين الجودة بالكفاءة الإدارية. وتعتبر ثلاثية جوران من اهم إسهاماته في فلسفة إدارة الجودة، وتشمل ثلاثية جوران تخطيط الجودة، دوائر الجودة،

التخطيط الاستراتيجي

صواب

خطأ

السؤال السادس :

أطلق العالم كروسي في الولايات المتحدة الأمريكية برنامج الشهير العيوب الصفرية Zero Defects حيث بدأه في شركة للصواريخ، وتقوم فكرة البرنامج على تصميم الية تستهدف الانتاج السليم من المرة الثالثة

صواب

خطأ

السؤال السابع :

"إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُجِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ" ... هذا الحديث مُوجَّه من خير البشر محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم لسائر المسلمين ويدعم أحد أهم مبادئ الجودة الشاملة وهو التعاون

صواب

خطأ

السؤال الثامن :

شهدت أوروبا منتصف القرن الثامن عشر ثورة أدت الى تحويل التصنيع من الأيدي العاملة الى الماكينات الآلية وشهدت انتشار المصانع الذي أسهم لاحقاً في ظهور فلسفة الجودة الشاملة، سميت هذه الثورة بالثورة

التكنولوجية

صواب

خطأ

السؤال التاسع :

ثبات كفاءة الأداء الوظيفي للمنتج مع مرور الوقت تحت ظروف تشغيلية معينة وفترة زمنية محددة يعد من أهم أبعاد جودة السلعة ويُسمى بالمطابقة للمواصفات

صواب

خطأ

السؤال العاشر:

تتعدد خصائص القيادة الفعالة في الجودة الشاملة. ومن أهمها التأكيد على مبدأ الوقاية بدلا من التفتيش

صواب

خطأ



## الواجب الثاني

السؤال الأول :

من فوائد تطبيق الجودة الشاملة رفع مستوى رضا العميل أو المستفيد

صواب

خطأ

السؤال الثاني :

يعتبر التغيب الوظيفي من الدوافع الخارجية للتغيير

صواب

خطأ

السؤال الثالث :

يركز التغيير الاستراتيجي على نظم العمل واساليبها والسياسات والاجراءات والهياكل والتقنيات التي لها اثر مباشر على تنظيم اداء العمل داخل المؤسسة

صواب

خطأ

السؤال الرابع :

تسمى استجابة المتلقي للرسالة بالتغذية الراجعة وتعد احد أركان الاتصال التفاعلي

صواب

خطأ

السؤال الخامس :

تعتبر اشراك القوى المعيقة للتغيير أحد استراتيجيات التعامل مع ضغوط الجماعات

صواب

خطأ

السؤال السادس :

تكاليف الشكاوى من الضمان تعتبر ضمن تكاليف الفشل الخارجية

صواب

خطأ

السؤال السابع :

من طرق قياس تكاليف الجودة الواضحة أو المرئية نموذج دالة خسارة الجودة لتاجوشي

صواب

خطأ

السؤال الثامن :

تعتبر مرحلة التهيئة والاعداد هي المرحلة الأولى من مراحل تطبيق الجودة الشاملة

صواب

خطأ

السؤال التاسع :

تعتبر تكاليف اعداد دليل الجودة ضمن تكاليف الفرصة البديلة

صواب

خطأ

السؤال العاشر :

يتم توزيع الادوار والمهام على أعضاء الفريق في مرحلة الاغلاق

صواب

خطأ

## الإختبار الفصلي

السؤال ١ : يُركز جوران على فكرتين رئيسيتين في إدارة الجودة هما:

المعالجة الإحصائية للجودة والتحسين المستمر لنظم الإنتاج.

تطوير ثقافة المنظمة وتحسين رؤية ورسالة وقيم المنظمة.

التخلص من العيوب قدر الإمكان و الاهتمام بجودة المنتج وتلبية احتياجات العميل

العيوب الصفرية ونظرية المعرفة.

السؤال ٢ : ميز ماكس فيبرين ٣ نماذج مثالية للسلطة الادارية هي: الادارة الاستراتيجية، الادارة الوسطى، الادارة الدنيا

صواب

خطأ

السؤال ٣ : ركز..... على أهمية الدور الكبير للإدارة الوسطى جنباً إلى جنب مع دور الإدارة العليا في دعم مشاريع الجودة

وبرامجها وضرورة اشراك العاملين الذين تقع على عاتقهم مسئولية تنفيذ أنشطة مشاريع الجودة وبرامجها.

ايشيكاوا.

جوران.

ويلسون.

ديمنج.

السؤال ٤ : يؤمن كروسبي بضرورة انجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ولتحقيق هذا الغرض يتطلب الأمر تطبيق (٤) محاور

رئيسية ليس من بينها:

الالتزام بالأداء القياسي الذي يحقق منتج خالي من العيوب.

الاعتماد على مورد واحد.

قياس الجودة هي تكلفة في حد ذاتها تقدر بحوالي ٢٠-٤٠% من إيرادات المنشأة.

التنفيذ الصحيح لمتطلبات الجودة من المرة الأولى.

السؤال ٥ : أشار ديمنج الى أهمية إلمام مدير أي مؤسسة أو منشأة بأربعة مجالات للمعرفة من أجل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة

تشمل تلك المجالات كل ما يلي ما عدا:

مهارات استخدام الحاسب الالى.

نظرية المعرفة.

فهم النظام ومعرفة مكوناته.

علم نفس الأفراد.

السؤال ٦ : ..... هي احدى عناصر القيادة الفعالة وفقا لوارين بينيس ويقصد بها المقدرة الكامنة التي يتمتع بها القادة ويستطيعون تحويل الأفكار إلى حقائق قابلة للتطبيق

الثقة الإدارية.

الإدارة الذاتية.

الانتباه الإداري.

المعنى الإداري

السؤال ٧ : يركز ديمنج في تطبيق الجودة الشاملة على أهمية التخلص من المعدات القديمة والمواد الغير صالحة.

صواب

خطأ

السؤال ٨ : يعد مبدأ الادارة الذاتية من ضمن عناصر القيادة الفعالة.

صواب

خطأ

السؤال ٩ : ثبات كفاءة الأداء الوظيفي للمنتج مع مرور الوقت تحت ظروف تشغيلية معينة وفترة زمنية محددة يعد من أهم أبعاد جودة السلعة ويُسمى ب.....

التوقيت.

المطابقة للمواصفات.

الاعتمادية.

الجمالية.

السؤال ١٠ : الاعتماد على الكنيسة كان أحد أسباب ظهور الثورة الصناعية في انجلترا.

صواب

خطأ

السؤال ١١ : يعد التحليل البيئي أحد أهم مراحل التفكير الاستراتيجي.

صواب

خطأ

السؤال ١٢ : احدى نظريات القيادة تقوم على بعدين رئيسين (البعد التوجيهي – البعد التعاوني ) وتفترض هذه النظرية أن الحالات العملية المختلفة تتطلب حالات قيادية تتوافق بشكل كبير مع الحالات العملية وتحدد مستويات النضج القيادي.

**نظرية الموقف.**

النظرية التحويلية.

نظرية الظرفية.

نظرية مسار الهدف

السؤال ١٣ : "تحديد الأهداف والغايات على المدى البعيد، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات" يعد أحد

تعريفات

**الاستراتيجية**

الرسالة

التخطيط

الجودة

السؤال ١٤ : دعا ..... إلى الفصل بين الإدارة والسياسة ويرى أن المبادئ والطرق التي يتبعها القادة السياسيون تختلف جذريا عن المبادئ والطرق التي يتبعها القادة الإداريون

**ويلسون .**

فايول.

جوليك.

شوهارت.

السؤال ١٥ : تنقسم مستويات الادارة الاستراتيجية حسب الهيكل التنظيمي الى ٣ مستويات تشمل كل مايلي ماعدا:

استراتيجية الأعمال

استراتيجية الوظائف

استراتيجية المنظمة

**استراتيجية التسويق**

السؤال ١٦ : "إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُجِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ" ... هذا الحديث مُوجَّه من خير البشر محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم لسائر المسلمين ويدعم أحد أهم مبادئ الجودة الشاملة وهو:

الشورى.

محاسبة النفس.

التعاون.

**الالتقان.**

السؤال ١٧ : تُعبّر "دائرة والترشوهارت" عن دورة حياة التحسين المستمر للمنتج وتشمل ٤ مراحل (خطط – أفعال - دقق - أعمل)، كما عمل ادوارد ديمنج على تطويرها وتحسينها ويُشار أيضاً لهذه الدائرة ب:

دائرة. swot

دائرة. posdcorb

دائرة. pdca

جائزة. iso

السؤال ١٨ : ..... هي سبب وجود المنظمة

الرسالة

الخطة

الرؤية

الغاية

السؤال ١٩ : يُعد ايشيكاوا أول من استنبط فكرة عظمة السمكة في عام ١٩٤٣ م، والتي تسمى أيضاً ب:

خرائط تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة.

خرائط تحسين جودة صناعة الأسماك.

خرائط المهدرات السبع.

خرائط تحسين جودة الخدمات والسلع.

السؤال ٢٠ : يعرف وارين بينيس القيادة بأنها انجاز الأعمال بشكل صحيح وفقاً للأنظمة والتعليمات.

صواب

خطأ

السؤال ٢١ : مدى شعور الزبون بالتقدير والاحترام من قبل العاملين في المرفق الخدمي تسمى بالجودة المدركة.

صواب

خطأ

السؤال ٢٢ : اطلق ارماند فيجيمبوم مايسى ب دوائر الجودة.

صواب

خطأ

السؤال ٢٣ : من أبعاد جودة السلع ..... وتعني مستوى رضا المستهلك وإدراكه أن السلعة تحقق مستوى عالياً من

الأداء وفقاً لتجربته السابقة وتوقعاته.

التقدير والاحترام

المطابقة للمواصفات

الاعتمادية

الجودة المدركة

السؤال ٢٤ : أشار كارو إيشيكاوا إلى أهمية تحديد يوم لزيادة الوعي بأهمية شعار صناعة بلا عيوب.

صواب

خطأ

السؤال ٢٥ : تقوم دراسات هنري فايول على اتجاهين رئيسيين هما: الإدارة الديمقراطية والإدارة البيروقراطية.

صواب

خطأ

السؤال ٢٦ : ينسب إلى ودرو ويلسون المصطلح المشهور POSDCORB الذي يناقش المصطلحات الأساسية للإدارة.

صواب

خطأ

السؤال ٢٧ : طلق العالم كروسبي في الولايات المتحدة الأمريكية برنامجاً الشهير العيوب الصفرية Zero Defects حيث بدأه في

شركة للصواريخ، وتقوم فكرة البرنامج على تصميم آلية تستهدف الإنتاج السليم

مدى الحياة.

المعتمد على نظرية دوائر الجودة.

في الوقت السليم.

من المرة الأولى

السؤال ٢٨ : الجودة الشاملة من وجهة نظر كارو إيشيكاوا هي "نظام إداري استراتيجي يسعى لتحقيق رضا العميل".

صواب

خطأ

السؤال ٢٩ : يعتمد تطبيق الجودة الشاملة الفعال في المنظمات والشركات بكافة أنواعها واشكالها على القيادة الفعالة، وفي هذا

الإطار يُعرف وارين بينيس القيادة على أنها:

انجاز الأعمال بشكل صحيح وفقاً للأنظمة والتعليمات.

انجاز الأعمال الصحيحة بشكل صحيح وتحقيق الأهداف المؤسسية وإن خالفت الأنظمة والتعليمات.

تحقيق أهداف المنظمة.

تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم

السؤال ٣٠ : تتعدد أبعاد جودة الخدمات، وتشمل كل ما يلي ما عدا:

التوقيت.

الصلاحية.

الكفاءة/التكلفة.

السلامة/الأمان

السؤال ٣١ : شهدت أوروبا منتصف القرن الثامن عشر ثورة أدت إلى تحويل التصنيع من الأيدي العاملة إلى الماكينات الآلية

وشهدت انتشار المصانع الذي أسهم لاحقاً في ظهور فلسفة الجودة الشاملة، سميت هذه الثورة بالثورة:

الصناعية.

الزراعية.

المعرفية.

التكنولوجية.

السؤال ٣٢ : اعتبار تكلفة الجودة جميعها تكاليف متغيرة وليست ثابتة ولا بد من تحديدها في كل عملية إنتاجية حتى تستطيع

المنشأة معرفة الأرباح والتكاليف الإجمالية من:

المبادئ الأساسية للجودة الشاملة وفقاً لإيشيكاوا.

مبادئ كروسبي في إدارة الجودة.

المبادئ الإدارية لهنري فايول .

مبادئ ديمينج في إدارة الجودة .

السؤال ٣٣ : يعد العدل من أهم مصادر القيادة وخصائصها.

صواب

خطأ



السؤال ٣٤ : من أبعاد جودة السلع أن تؤدي السلعة الوظيفة المفترضة كما ينبغي، ويسمى هذا البعد ب.....

السلامة والأمان

الاستجابة

حسن الأداء

سهولة الوصل

السؤال ٣٥ : من أهم اسهامات ادوارد ديمنج الفصل بين الادارة والسياسة.

صواب

خطأ

السؤال ٣٦ : تعد مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير والمؤشرات من مراحل التفكير الاستراتيجي

صواب

خطأ

السؤال ٣٧ : يقدر كروسي أن تكاليف الجودة تتراوح بين ٤٠% وحتى ٩٠%.

صواب

خطأ

السؤال ٣٨ : اسهم هنري فايول في دراسة الحركة والزمن لرفع الانتاجية والتخلص من الاجراءات غير اللازمة في علوم الادارة.

صواب

خطأ

السؤال ٣٩ : تعد البيروقراطية من أهم اسهامات ادوارد ديمنج.

صواب

خطأ

السؤال ٤٠ : المهارات الشخصية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة تعني مدى الكفاءة التقنية الأدائية التي تتمتع بها المنشأة.

صواب

خطأ

السؤال ٤١ : يعد ..... هو المؤسس لفكرة مراقبة الجودة tqc وحصل عام ١٩٦٥ م على جائزة الجمعية الامريكية للجودة

جوزيف جوران.

فيليب كروسي.

كارو ايشيكاوا.

أرماند فيجنوم.

السؤال ٤٢ : تتعدد أبعاد جودة السلع، وتشمل كل ما يلي ما عدا:

السمعة.

الخدمات المصاحبة.

جودة المرافق.

الجودة المدركة.

السؤال ٤٣ : "أنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" (الكهف:٣٠) تعد أحد الآيات القرآنية التي تدعم أحد مبادئ الجودة الشاملة وهو

مبدأ الاحسان.

صواب

خطأ

السؤال ٤٤ : تشير الخانة ٥/٩ في جدول نظرية السلوك والنمطية الى نمط القيادة المتساهلة.

صواب

خطأ

السؤال ٤٥ : صلاحية السلعة هي ملامح السلعة وخصائصها المحسوسة التي من السهل ادراكها.

صواب

خطأ

السؤال ٤٦ : يعرف جوران الجودة في كلمتين هما "حلقات الجودة."

صواب

خطأ

السؤال ٤٧ : المطابقة للمواصفات هي الدرجة التي تلي الوضع التصميمي المعياري للمنتج وتؤثر في خصائصه التشغيلية.

صواب

خطأ

السؤال ٤٨ : يُعد التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة من أهم عوامل نجاح المنظمات، وقد ذكر أوكلاند مجموعة من المرتكزات التي يجب تنفيذها للالتزام بتطبيق الجودة الشاملة تشمل كل ما يلي ما عدا:

تبني فلسفة العيوب الصفريّة.

العمل على قضاء احتياجات المرؤوسين.

العمل على تحسين الأنظمة .

التزام طويل الأمد نحو التحسين المستمر.

السؤال ٤٩ : تقوم نظرية مسار الهدف في القيادة على فرضية أن القادة يولدون ويتوافق فهم سمات لا توجد في غيرهم.

صواب

خطأ

السؤال ٥٠ : يعد الارتفاع المستمر للتكاليف الطبية أحد الأمراض الإدارية التسعة المميّته للمنظمات التي اطلقها جوزيف جوران.

صواب

خطأ

السؤال ٥١ : تشمل أبعاد جودة الخدمات كل من: السمعة، الصلاحية، الاعتمادية.

صواب

خطأ

السؤال ٥٢ : يعتبر العالم الأمريكي هنري فايول الأب الحقيقي لتخصص الإدارة العامة.

صواب

خطأ

السؤال ٥٣ : يُعتبر ايشيكاوا أول من دعا الى تعزيز قيمة التعاون بدلاً من التنافس، كما يرى أن الاستثمار في التعليم والتدريب المستمر للموظفين من أهم الأعمال التي يجب على الإدارة العليا الاهتمام بها، ويلخص ايشيكاوا المبادئ الأساسية للجودة الشاملة من وجهة نظره في خمسة مبادئ ليس من بينها:

استخدام البيانات والمعلومات الإحصائية في اتخاذ القرارات.

الجودة مبنية على وجهة نظر العميل.

تعتمد الجودة على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين.

الربحية هي جوهر العملية الإدارية.

السؤال ٥٤ : للقيادة العديد من المصادر التي تكون أما بالفطرة او بالممارسة او التعليم، او من خلال الصلاحيات الممنوحة للقائد،

وليس من بين تلك المصادر:

الاقناع.

التجديد والتطوير.

العدل.

التسامح مع النفس.

السؤال ٥٥ : "أنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" (الكهف:٣٠) تعد أحد الآيات القرآنية التي تدعم أحد مبادئ الجودة الشاملة وهو

مبدأ التعاون.

صواب

خطأ

السؤال ٥٦ : تعد الخبرة الشخصية من أهم مصادر القيادة وخصائصها.

صواب

خطأ

السؤال ٥٧ : يعد الارتفاع المستمر للتكاليف الطبية أحد الأمراض الادارية السبعة المميته للمنظمات والتي اطلقها ادوارد ديمنج.

صواب

خطأ

السؤال ٥٨ : تقع مسئولية صياغة الاستراتيجية الوظيفية على عاتق الادارة العليا في المنظمة.

صواب

خطأ

السؤال ٥٩ : ارتبط مفهوم الجودة في الاسلام بمفردات ومعان كثيرة، حيث تحتوي الآية الكريمة من سورة النمل "صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي

أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ (٨٨) على أحد أهم مفاهيم الجودة الشاملة وهو:

الخبرة.

الاتقان.

الاحسان.

الشورى.

السؤال ٦٠ : تلعب الإدارة العليا في أي منشأة الدور الأكبر في تطبيق الجودة الشاملة ولا يمكن أن يتأتى ذلك بدون توافر أربع مهارات

رئيسية، ليس من بينها:

مهارات صنع القرار.

المهارات التحليلية.

المهارات الشخصية.

المهارات الاتصالية.

السؤال ٦١ : ينسب الى لوثر قوليك المصطلح المشهور posdcorb الذي يناقش المصطلحات الأساسية للإدارة.

صواب

خطأ

السؤال ٦٢ : الجودة الشاملة هي نظام اداري استراتيجي يسعى لتحقيق رضا العميل.

صواب

خطأ

السؤال ٦٣ : يعرف جوران الجودة في كلمتين هما "القابلية للاستخدام".

صواب

خطأ

السؤال ٦٤ : تعد مهارة استشراف المستقبل أحد متطلبات مرحلة ..... ضمن خطوات منهج الادارة الاستراتيجية

الفعالة.

التخطيط الاستراتيجي

التطبيق الاستراتيجي

المتابعة والتقييم

التفكير الاستراتيجي

السؤال ٦٥ : أشار كروسي الى أهمية تحديد يوم لزيادة الوعي بأهمية شعار صناعة بلا عيوب.

صواب

خطأ

السؤال ٦٦ : اطلق جوزيف جوران مايسى ب دوائر الجودة.

صواب

خطأ

السؤال ٦٧: انخفاض عدد السكان كان أحد الاسباب الديموغرافية التي ساعدت على قيام الثورة الصناعية

صواب

خطأ

السؤال ٦٨ : تأسيس النظام البنكي كان أحد أسباب ظهور الثورة الصناعية.

صواب

خطأ

السؤال ٦٩ : تعد البيروقراطية من أهم اسهامات ماكس فيبر.

صواب

خطأ

السؤال ٧٠ : يشير الخانة ٩/٩ في جدول نظرية السلوك والنمطية الى نمط القيادة المتساهلة.

صواب

خطأ

السؤال ٧١ : هي احدى عناصر القيادة الفعالة وفقا لوراين بينيس ويقصد بها المقدرة الكامنة التي يتمتع بها القادة....

الثقة الادارية

الانتباه الاداري

المعنى الاداري

الادارة الذاتية

السؤال ٧٢ : يعتبر العالم الامريكي ودرو ويلسون الأب الحقيقي لتخصص الادارة العامة.

صواب

خطأ

السؤال ٧٣: تعتمد النظرية التحويلية في القيادة على مبدأ التمكين وتهتم بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع بإنجاز مهام عظيمة، ويعرف القادة التحويليين من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير، وتقدم النظرية أربعة خصائص للقيادة ليس من بينهم:

الدافع الإلهامي.

**الثقافة الغير محدودة.**

التنشيط الفكري.

المثالية في التأثير

السؤال ٧٤: تقع مسئولية صياغة استراتيجية المنظمة على عاتق الادارة العليا في المنظمة.

**صواب**

**خطأ**

ملاحظة :

التدقيق مقتبس من الأخت سميرة الزهراني ، بعض الصور مقتبسة من ملزمة العام الماضي

بالتوفيق للجميع وعذراً عن أي خطأ أوتقصير

وصل الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

محبتكم الأندلسي