

# إدارة الجودة الشاملة

د. أحمد الأفندي

ملزمة الاختبار الفصلي من المحاضرة الأولى (الفصل الأول) الى الفصل الثامن +الواجبات 1-  
2

اللهم أخرجنا من ظلمات الوهم، وأكرمنا اللهم بنور الفهم، وافتح علينا بمعرفة العلم، وحسن أخلاقنا  
بالعلم، وسهل لنا أبواب فضلك، وانشر علينا من خزائن رحمتك، يا أرحم الراحمين.

## الفصل الاول: الجودة الشاملة في الإسلام

عن إتقان العمل

مفهوم الجودة في القرآن الكريم :

اختص الله من الأديان الدين الإسلامي ليكون الدين الشامل والكامل ... وللإسلام اليد الطولى في تأصيل مبادئ الجودة الشاملة

الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا فَمَنِ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرَ مُتَجَانِفٍ لِإِثْمٍ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ (3)

مفهوم الجودة في اللغة العربية:

الجودة في اللغة العربية أصلها الاشتقاقي مادة / (ج و د) من فعل جاد بمعنى عُرِفَ بِجَوْدَةِ صِنَاعَتِهِ وَبِإِتْقَانِهَا وَطَبِيعَتِهَا الْحَيَّةُ. ويقال جاد الصحبة فهي جيدة، وجاد المتاع فهو جيد. وجاد الرجل أي أتى بما هو جيد ... كما أن

الجيد عكس الرديء. [https://www.youtube.com/watch?v=yJ\\_z0QRav00](https://www.youtube.com/watch?v=yJ_z0QRav00)

ارتباط مفهوم الجودة بمفهوم الإتقان:

الإتقان في اللغة العربية من مصدر أَتَقَّنَ صَانِعٌ يُجِزُ أَعْمَالَهُ بِإِتْقَانٍ : بِإِحْكَامٍ ، بِضَبْطٍ، في غاية الإتقان : بمنتهى الدقة أَتَقَّنَ يَتَّقِنُ ، إِتْقَانًا ، فهو مُتَقِّنٌ ، والمفعول مُتَقَّنٌ ، أَتَقَّنَ الْعَمَلَ أَحْكَمَهُ ، أَجَادَهُ ، ضَبَطَهُ ، "وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَمَادًا وَهِيَ تَمْرٌ مَرَّ السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَّنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ"

مفهوم الجودة في السنة النبوية:

(إِنَّ هَ اللَّهُ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ)

روى الإمام البيهقي رحمه الله عن أم المؤمنين عائشة بنت الصديق رضي ه الله عنها وعن أبيها أنها قالت قال رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : إِنَّهُ اللَّهُ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ الْحَدِيثُ . هذا الحديث مُوجَّه من خير البشر محمد بن عبد الله صل الله عليه وسلم إلى جميع أمته ذكراً كان أم أنثى، صغيراً كان أم كبيراً، حاكماً كان أم محكوماً، كما أنه موجه لجميع أصحاب المهن، خاصة من يعمل في الخدمات العامة والمشاريع التي تنفع الأمة وتساهم في رفع اقتصادها وتميزها . فالرسول صل الله عليه وسلم من خلال هذا الحديث الشريف يوجه الكلام للوزير والأمير والمدير والمدرس والطبيب والتاجر وجميع أصحاب المهن مهما كانت صغيرة أم كبيرة

ويحثهم على إتقان أعمالهم باستخدام أسلوب التحفيز من خلال ربط الإتقان بالإيمان والثواب من عند الله سبحانه وتعالى ومحبته.

[https://www.youtube.com/watch?v=yJ\\_z0QRav00](https://www.youtube.com/watch?v=yJ_z0QRav00)

Rav00

ارتباط مفهوم الجودة بمفهوم الإحسان:

الإحسان في اللغة العربية

إِحْسَانٌ (اسم) ، الجمع: إحسانات

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

أَحْسَنَ (فعل)

أحسن/ أحسن إلى/ أحسن بـ يُحسِنُ ، إحسانًا ، فهو محسِنٌ ، والمفعول مُحسَنٌ- للمتعدّي

أَحْسَنَ الشَّخْصَ : فعل ما هو حَسَنٌ ، ضَدُّ أَسَاءَ

أَحْسَنَ إِلَيْهِ وَبِهِ : أَعْطَاهُ الْحَسَنَةَ

أَحْسَنَ الشَّيْءَ : أَجَادَ صُنْعَهُ

أَحْسَنَ التَّصَرُّفَ مَعَهُ : أَتَى بِالْحَسَنِ

تعريف الجودة الشاملة في الشريعة الإسلامية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ اللَّهَ بِأَمْرٍ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِبْنَاءِ نَبِيِّ الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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



"الاجتهاد في أداء الأعمال المنوطة بالأشخاص أو 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** )

( قِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِن تَ لَّهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا 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 ۗ وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ** )

### ~ الفصل الثاني : مفهوم الجودة الشاملة الحديثة

**انتشر مفهوم الجودة الشاملة الحديثة بسبب عاملين رئيسيين:**

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



Max Weber

Henry Fayol

Woodrow Wilson

Luther Gulick

F. Taylor

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

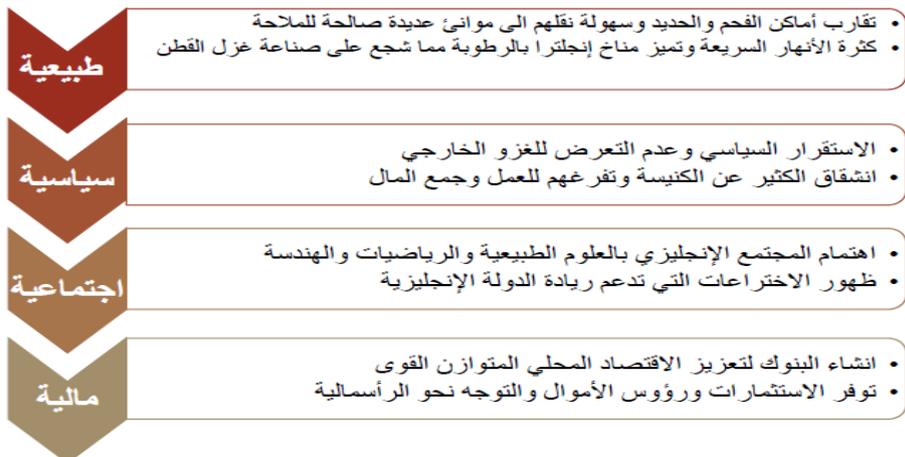
~ الثورة الصناعية

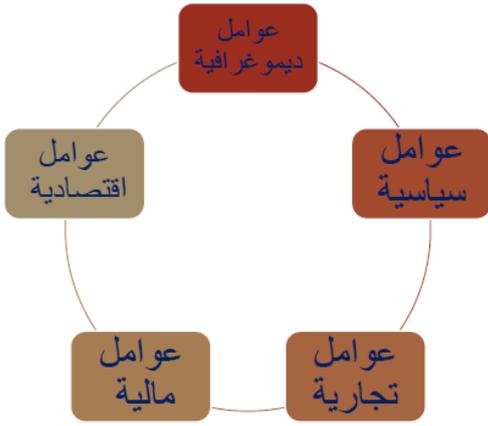
### دور الثورة الصناعية في الجودة الشاملة :

– كان معظم الناس في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية يعملون في حقولهم ليستطيعوا العيش ويبيعون ما زاد عن حاجاتهم في الأسواق القريبة منهم.

ظهور الاختراعات الصناعية ساهمت في أحداث تحولات هيكلية على البنية الديموغرافية بدأت الثورة الصناعية في 1750 م وامتدت مائة عام

أسباب ظهور الثورة الصناعية في إنجلترا





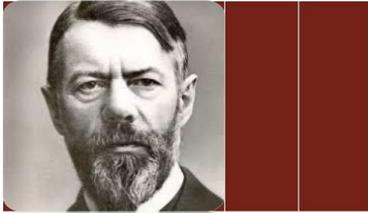
العوامل التي ساعدت على قيام الثورة الصناعية :

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



~ إسهامات علماء الادارة في الجودة الشاملة :  
" ماكس فيبر Max weber (1864 – 1920)

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 1920



إدارة التغيير	القيادة
السلطات الإدارية	
البرامج والمشاريع	
أخلاقيات العمل	

### 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 ولبس توجيهات شفوية

" هنري فايول Henry Fayol (1841 – 1925)

ولد العالم الفرنسي في مدينة اسطنبول وتخرج من كلية التعدين ثم التحق بكبرى شركات الحديد بفرنسا وعمل على تطوير نظرية الإدارة ونشر أفكاره في كتابه الإدارة الصناعية العامة في 1916 وتوفي في 1925

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

" ودرو ويلسون Woodrow Wilson (1856 – 1924)

ولد العالم والاكاديمي الأمريكي في ولاية فيرجينيا وعانى من تعلم القراءة في طفولته وحصل على الدكتوراه في العلوم السياسية 1886 وكان رئيس جامعة برنستون ثم اتجه للعمل السياسي الى ان وصل لمنصب رئيس الولايات المتحدة الامريكية من 1913 وحتى 1921 وحصل على جائزة

مرايرز اسهاماته  
مصطلح  
لوثر قوليك  
(1893-1993)  
أوساكا اليابان

*If You Want To Make Enemies Try To Change Something*

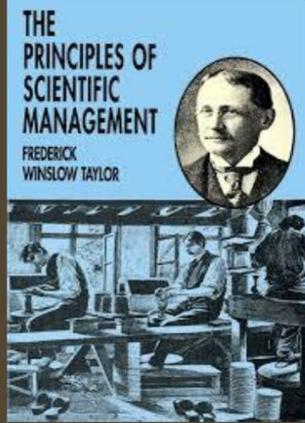
الكفاءة  
الإصلاح  
المركزية  
البحث  
والدراسة

الأب الحقيقي لعلم الإدارة العامة

الفصل بين الإدارة والسياسة

يرى زميداي القائد السياسي مختلف تماما  
عزميداي القائد الإداري

نوبل للسلام 1919 وكان صاحب فكرة تنظيم عصابة الأمم والتي تطورت الى هيئة الأمم المتحدة

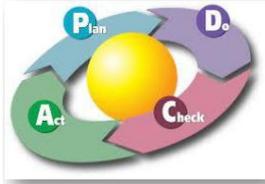


" فريدريك تايلور Fredrick Taylor (1865 - 1915)  
ولد العالم الأمريكي في مدينة فيلادلفيا بولاية بنسلفانيا وحصل على شهادة الهندسة الميكانيكية الى ان حصل على الدكتوراه الفخرية في 1906 من جامعة بنسلفانيا وتوفى نتيجة مرض الالتهاب الرئوي في عام 1915

- مبدأ الحركة والزمن لرفع الإنتاجية والتخلص من الإجراءات غير اللازمة
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل وتوزيع المهام
- الأسلوب العلمي القائم على التجربة
- معيار الكفاءة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- تطبيق مبدأ الثواب والعقاب
- التنظيم الوظيفي وأهمية اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات

### ~ نشأة الجودة الشاملة الحديثة وتطورها :

أسهمت الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا و أمريكا واليابان و اسهامات علماء الإدارة في تأسيس و انشاء 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، ركز اليابانيون على تحسين جودة الإنتاج بإدخال ثورة الجودة الشاملة.



### والتر شوهارت أبو المراقبة الإحصائية:

أطلق والتر شوهارت اللجنة الأولى للجودة الشاملة في مايو 1924 عندما أعلن عن دورة عملية التحسين PDSA والتي سميت لاحقا بدائرة شوهارت، كما قام بتطوير المفهوم الاحصائي في مراقبة عملية الجودة



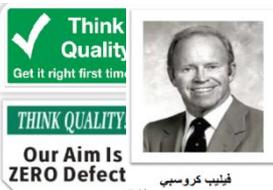
ادوارد ديمينج  
أبو الجودة الشاملة

### ادوارد ديمينج أبو الجودة الشاملة:

التقى ديمينج 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 ميدانيا

### كارو ايشيكاوا :

أطلق ايشيكاوا مفهوم حلقات الجودة في 1962 ويتمحور هذا المفهوم حول مجموعة تطوعية من العاملين 3-12 يجتمعون بصفة دورية لمناقشة وحل المشكلات العملية المرتبطة بالجودة والتكلفة الانتاجية.



فيليب كروسبي

### فيليب كروسبي:



جوزيف جوران



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

**جوزيف جوران :**

أطلق جوران ما يطلق عليه ثلاثية جوران للجودة في عام 1986

**ارماند فيجنباوم:**

هو المؤسس لفكرة مراقبة الجودة TQC وحصل عام

1965 على جائزة الجمعية الأمريكية للجودة

### الفصل الثالث : رواد الجودة الشاملة



كارو ايشيكوا Kaoru Ishikawa - 1915 1989	فيليب كروسبي Philip Crosby - 1926 2001	إدوارد ديمينج Edward Deming - 1900 1993	جوزيف جوران Josef Juran - 1904 2008
--	---	---	--

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

• ولد جوران في 1904 في رومانيا وهاجر مع عائلته الى

الولايات المتحدة الأمريكية في 1912 واستقر في مدينة

مينيسوتا وقد كان بارعا في الرياضيات وحصل على

شهادة الثانوية في عام 1920

• في 1924 حصل على الشهادة الجامعية في الهندسة الكهربائية من جامعة

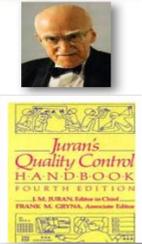
مينيسوتا ثم التحق للعمل بقسم الإحصاء بشركة هوثرون

• من المهام التي ركز عليها جوران تطبيق ونشر مراقبة الجودة الإحصائية في

مختبرات الشركة

• في 1935 نشر جوران أول مقالاته عن أهمية الجودة في الهندسة الميكانيكية

**إسهاماته :**



**قدم جوران ثلاثية الجودة التي تضم العناصر الآتية :**

♣ تخطيط الجودة : ويتضمن وضع أهداف الجودة وتحديد العملاء الداخليين والخارجين 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

صفحة | 7

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

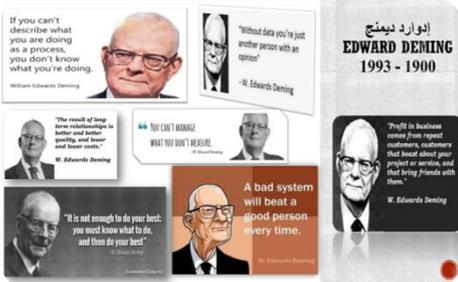
يركز جوران على فكرتين رئيسيتين في إدارة الجودة هما:  
1- التخلص من العيوب بحيث يصبح معامل الخطأ قليل جداً في كافة مراحل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة  
2- الاهتمام بجودة المنتج وتلبية احتياجات العميل

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
- 80% 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 التكرام للمتميزين وأعمل على التشجيع

### إدوارد ديمينج 1900-1993 EDWARD DEMING

- ولد إدوارد ديمينج في 1900 بولاية أوهايو الأمريكية وحصل على شهادة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية في 1921 والماجستير في تخصص الفيزياء والرياضيات 1925 والدكتوراه 1928 وخلال دراسته تعرف على شيوهارت وأعجب بأفكاره
- سافر إلى اليابان 1947 وقام بنشر أفكاره عن الجودة التي لاقت قبولاً لدى الشركات اليابانية
- واشتهر ديمينج بتطبيق دائرة تحسين الجودة





### تعتمد فلسفة ديمنج في مجال إدارة الجودة على (14) 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 ليخطئ 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. الإبتعاد 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 وتأسيس 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 وفقاً لرؤيته فيما يلي :

9

الأمراض السبعة المميتة  
في الإدارة لديمنج

- ١) عدم استقرار وثبات رسالة المنظمة وهدفها
- ٢) التركيز على تحقيق الأرباح والفوائد قصيرة الأجل
- ٣) التركيز على تقييم 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 الطبية
- ٧) الارتفاع المستمر لتكاليف الالتزام والديون المعدومة .

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

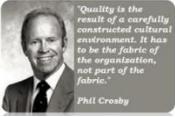
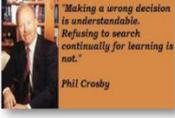


توصل ديمنج إلى قاعدة مفادها أن 85% من الخطأ سببها النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين و أعراف متبعة ولا يتحمل العنصر البشري إلا نسبة 15% من هذه الأخطاء وهذه القاعدة سماها (من 15% إلى 85%) وقال إن البحث في أخطاء النظام هو الأساس وليس التركيز على خطأ العامل ولهذا فلا داعي للتسرع في الحكم على الأفراد في حالة الأخطاء لأنهم محكومون بالنظام ولا بد من العمل على البحث في أخطاء النظام وتصحيحها .

فليب كروسبي 1926-2001 FHILIP CROSBY



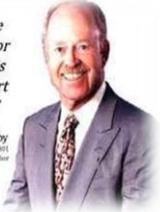
ولد كروسبي في ولاية ويست فرجينيا الأمريكية عام 1926 ورغم أنه حصل على شهادة البكالوريوس في الطب إلا أنه عمل في قسم الجودة في شركة كروسلي عقب انتهاء مدة خدمته العسكرية ؛ انتقل بعدها إلى شركة متخصصة في صناعة الصواريخ وأسس لنظرية "الصفريّة" ودعى إلى مبدأ صناعة بلا عيوب ويتكون منهج كروسبي في إدارة الجودة من 14 مبدأ وهي :



1. الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة
2. زيادة الوعي بأهمية الجودة
3. تكوين فريق تحسين الجودة
4. استخدام القياس كأداة موضوعية للجودة
5. التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج
6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية
7. تحديد تكلفة الجودة
8. التركيز على تدريب الموظفين وشرح دورهم في عملية الجودة
9. تدعيم شعار "صناعة بلا عيوب"
10. تشجيع الابتكار الفردي داخل المنظمة
11. التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال
12. مكافأة القائمين على التطوير والجودة
13. تكوين مجالس الجودة
14. الاستمرار 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 4 محاور رئيسية :

"Selecting the right person for the right job is the largest part of coaching."  
-Phil Crosby  
1926-2001  
Businessman and Author



- ١ - المطابقة مع المتطلبات الأساسية
- ٢ - التنفيذ الصحيح لمتطلبات الجودة من المرة الأولى
- ٣ - الالتزام بالأداء القياسي الذي يحقق منتج خالي من العيوب
- ٤ - قياس الجودة هي تكلفة في حد ذاتها تقدر بحوالي 20-40% من إيرادات المنشأة

#### كارو ايشيكواو 1915-1989 KAORU ISHIKAWA

ولد ايشيكواو في مدينة طوكيو باليابان 1915 وحصل على البكالوريوس الهندسة في الكيمياء التطبيقية 1939 عمل في شركة نيسان 1947 ثم الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين 1949 ثم تولى رئاسة معهد موساشي التقني 1978

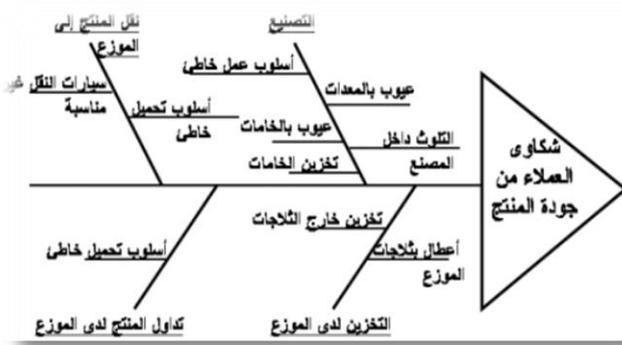


يعد ايشيكواو أول من دعا إلى تطبيق حلقات الجودة بوصفها استراتيجية لتحسين جودة الأداء وأداة لتعزيز قيمة التعاون بدلاً من التنافس كما يرى أن الاستثمار في التعليم والتدريب المستمر للموظفين من أهم الأعمال التي يجب على الإدارة العليا الاهتمام بها ويلخص ايشيكواو المبادئ الأساسية للجودة الشاملة فيما يلي :

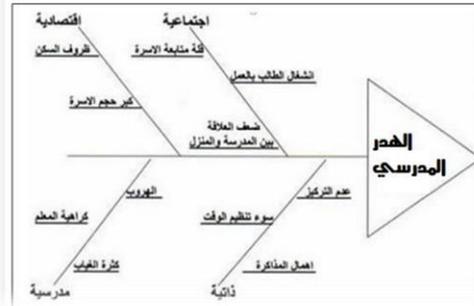
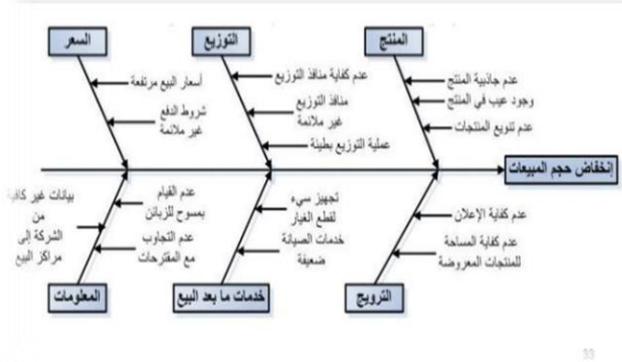
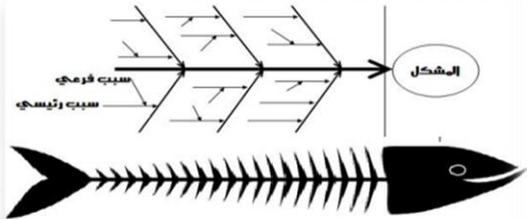
- ١ - الجودة مبنية على وجهة نظر العميل
- ٢ - الجودة هي جوهر العملية الإدارية
- ٣ - تعتمد الجودة على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين أهمية إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة
- ٤ - استخدام البيانات والمعلومات الإحصائية في اتخاذ القرارات (خرائط باريتو - المدرجات التكرارية - خرائط الانتشار والمراقبة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

ويعد ايشيكاوا أول من استنبط فكرة عظمة السمكة 1943 ؛ والتي تسمى أيضا خرائط تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة

صفحة | 11



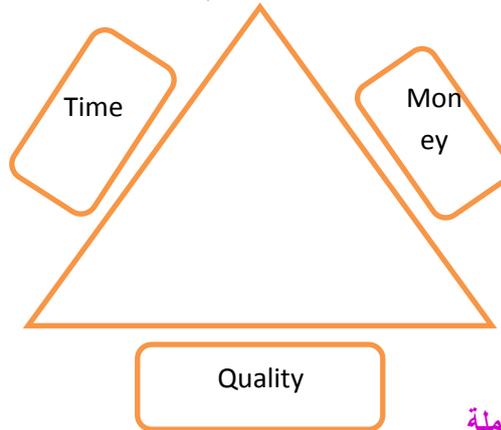
كارو ايشيكاوا  
KAORU ISHIKAWA  
1989 - 1915



### الفصل الرابع مفهوم الجودة الشاملة وأبعادها

تتعدد تعريفات الجودة من عالم إلى آخر إلا أن علماء الجودة اجتمعوا على أن الجودة مفهومها اللغوي Quality مقتبس من كلمة 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 تلبيتها حاجات المستهلكين ومدى توافرها مع المعايير والمتطلبات المعتمدة.

### ارتباط مفهوم الجودة بالتكلفة



### أهم تعريفات الجودة الشاملة

الارتباط الوثيق الذي يربط الجودة بالتحكم في السلعة أو الخدمة وذلك عن طريق الحدود المعقولة والمقبول من التنبؤ بشكل جودة المنتج. والتر شوهارت

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

صفحة | 12

### القابلية للاستخدام

بمعنى ، تخفيض معدلات الأخطاء والتحسين المستمر في شكل ومضمون الخدمة المقدمة او السلعة المنتجة الأمر الذي سيساعد في تحقيق رضا العميل.  
جوزيف جوران

### العيوب الصفورية

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.  
فيليب كروسبي

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 الرئيسية :

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

نظام أداري استراتيجي متكامل يسعى الى تحقيق رضا العميل.  
معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي  
طريقة لتحسين مرونة الأعمال وفعاليتها بشكل عام.  
أوكلاند

مجموعة من الأنظمة والقرارات الاستراتيجية الشاملة تتبناها الإدارة العليا تعلن 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 الإجمالي على المنظمة.  
شاكر الصالح وخالد الصريمي

### أبعاد الجودة

#### مفهوم الجودة

- ١ - فكر في أي شيء جيد تمتلكه ( مثلاً 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 حدا 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 - والجودة 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

Warren Bennis



**الإدارة:** انجاز الأعمال بشكل صحيح وفقاً  
للأنظمة والتعليمات

**Doing things right**

**القيادة:** انجاز الأعمال الصحيحة بشكل  
صحيح وتحقيق الأهداف المؤسسية وان  
خالقت الأنظمة والتعليمات

**Doing the right things**



فحة | 13

**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  
المناسب الذي تتوفر فيه السمات القيادية

**القيادة / الإدارة :** ما يقصده بينيس بتعريفه السابق 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 / مجموعة أحد القادة التاريخيين أو الحاليين مع توضيح سبب الاختيار والإجابة على  
سؤال لماذا يعتبر هذا القائد ناجحاً ومؤثراً
- ♣ يسرد كل طالب / فريق سمات القائد الجيد
- ♣ نفس التدريب مع اختيار نموذج لقائد سلبي

### أقوال مأثورة عن القيادة :

**المفاتيح القديمة**  
لا تفتح الابواب الجديدة

**القيادة هي:**  
**التأثير**  
لا أكثر ولا أقل

**أهم وسيلة لتقييم ذكاء القائد**  
هي النظر إلى الأشخاص  
**الموجودين حوله**

**القائد هو ذلك الشخص**  
الذي يمكنك أن تتبعه  
إلى مكان لم تكن للجزء  
أن تذهب إليه وحده

**تحدي القيادة أن تكون**  
قويًا دونما وفادة،  
لطيفًا دونما ضعف،  
جريئًا دونما بطء،  
متأنيبًا دونما كسل،  
متواضعًا دونما كبر،  
والقاسم دونما غرور،  
ظريئًا دونما حماة.

**القيادة هي**  
مفارة التأثير في الناس للعمل  
بمجان، لتحقيق أهداف محددة  
لص في المصلحة المشتركة، من خلال  
شخصية أخلاقية هجينة جديرة بالثقة.

**القيادة هي**  
القدرة على  
**ترجمة الرؤيا**  
لواقع ملموس

**إن افعلك انهمت الاذنين**  
للحلم أكثر، للتعلم أكثر  
للعمل أكثر، وأصبوا أكبر  
**فأنت قائد**

**من يتركه القوي من قنار في صميمهم أم كثر**  
يرى من يتركه طبع من يتركه من القوي  
القيادة

أقوال  
مأثورة  
عن  
القيادة

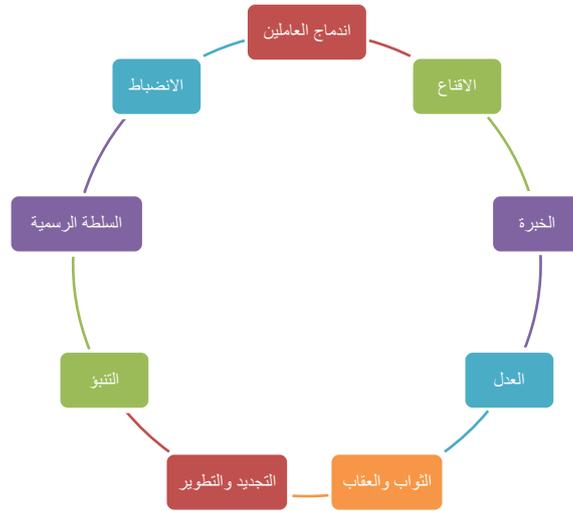
### الفرق بين القائد والمدير :

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

المدير	القائد
يميل الى المحافظة والتقليد ويقاوم التجديد	يميل الى التجديد والتطوير.
ينفردا غالبا باتخاذ القرارات	يميل الى اتخاذ قرارات مشتركة
ممارسته تقليديه روتينية	يشجع على الابداع والابتكار ويوفر الاجواء و الظروف
يهتم بالحاضر فقط	يهتم بالحاضر والمستقبل
يعتمد على سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي	يعتمد على قوة التأثير والاقناع على مرؤوسيه
ينفذ ما يأتيه من أعلى من أوامر وقرارات	يخطط ويرسم السياسات و الاهداف

### مصادر القيادة وخصائصها :

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



### نظريات القيادة المعاصرة :

تعددت النظريات والدراسات حول موضوع القيادة فقد تم كتابة ما يقارب 35 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 :

#### مسلمات النظرية

- القادة يولدون ولا يصنعون
  - القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة لهم
- ترتبط نظريات السمات ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون فالقيادة ولدوا وهم يحملون عدد من



2- غير متمكن ومستعد لتحمل  
4- غير قادر وغير آمن

1- متمكن وغير قادر على تحمل المسؤولية  
3- قادر ومتمكن ووثق

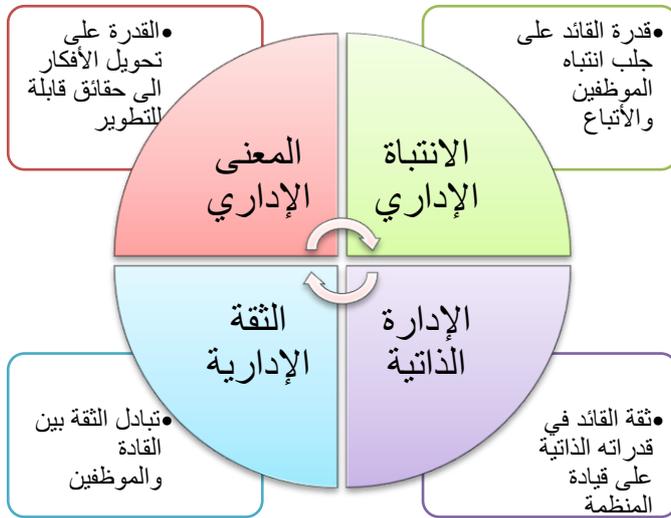
### نظرية مسار الهدف :

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

### ملخص نظريات القيادة :

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 والامكانيات بما يتماشى مع واقع المنظمة
القيادة العالمية	ادراك أثر العولمة على الصناعة



### عناصر القيادة الفعالة

اختصر وارين بينيس القيادة الفعالة في 4 عناصر مهمة يعتقد أنها تنبئ عن القيادة الحقة متى توافرت في القادة ويمكن إيجاز تلك العناصر فيما يلي :

### خصائص القيادة الفعالة في الجودة الشاملة :

- ❖ إعطاء الأولوية لاحتياجات العملاء
- ❖ تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة
- ❖ التطوير والتحسين المستمر
- ❖ الوقاية بدلا من التفتيش
- ❖ التعاون بدلا من التنافس
- ❖ تدريب المرؤوسين
- ❖ المشكلات فرص للتعليم
- ❖ الاتصالات بين المسؤولين والإدارات
- ❖ نشر ثقافة الجودة الشاملة
- ❖ التطبيق الفعال للجودة الشاملة

- ❖ مراعاة عامل الجودة قبل السعر
- ❖ 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 الالتزام

### 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
- ✓ اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الجودة وأهدافها
- ✓ اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير نظام إدارة الجودة

### أهمية التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة :

- ♣ 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 الاستراتيجي والجودة الشاملة)

#### التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة :

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

نظام اداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق الرضا (معهد الجودة الفيديري الامريكي )

- كما يعرف كورتاده (1995) إدارة الجودة الشاملة بأنها : "مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل ، تساعد الإدارة 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 أرض القيادة أو المعركة من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الأعداء ، وتعرف أيضا بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها .

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

صفحة | 18

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

وقد أصبح يطلق على هذا الحقل بالإدارة الاستراتيجية ، وتحول الاهتمام بمادة الإدارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة 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 **الإدارة الاستراتيجية** نظرا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة عالية وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الاستراتيجية خصوصا مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة ديناميكية سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لتغيرات البيئة المختلفة التي تواجهها المنظمات .

#### تعريف الإدارة الاستراتيجية :

<p>الإدارة الاستراتيجية هي: وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار المسار الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية</p>	<p>أنسوف 1995، الاستراتيجية 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</p>	<p>تشاندر 1962، <b>الاستراتيجية</b> هي: تحديد الأهداف والغايات على المدى البعيد، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات</p>
<p>كين 1980، الإدارة الاستراتيجية هي الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الاستراتيجية والسياسات والإجراءات وخطة متابعة الأنشطة للتحقق من تحقيق الترابط العام</p>	<p>توماس 1977، الإدارة الاستراتيجية هي تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وكفوة</p>	<p>جوش وجلويك 1988، الإدارة الاستراتيجية هي الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة</p>

والخلاصة ، انه يمكن القول ان التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية يتضمنان السياق المؤسسي الذي يتم فيه تحديد رسالة المنظمة وغايتها و أهدافها في ضوء الظروف والمعطيات لبيئتها الداخلية والخارجية .

واهم مخرجات التخطيط الاستراتيجي تتضمن على الأقل العناصر التالية :

■ صياغة رسالة المنظمة وغايتها 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 محليا وإقليميا وعالميا
- الرسالة : تقديم خدمات معرفية وبحثية ومهنية إبداعية بشراكة مجتمعية فاعلة
- القيم : الانتماء ، الإتقان ، روح الفريق ، الشفافية ، التنوع ، الإبداع ، المسؤولية الاجتماعية

### مستويات الإدارة الاستراتيجية:

تنقسم مستويات الادارة الاستراتيجية حسب الهيكل التنظيمي إلى 3 مستويات :

- إستراتيجية المنظمة
- إستراتيجية الأعمال
- إستراتيجية الوظائف

### منهج الإدارة الاستراتيجية الفعالة :

التفكير الاستراتيجي	التطبيق الاستراتيجي
التخطيط الاستراتيجي	المتابعة والتقييم



### التفكير الاستراتيجي :

- 1- التركيز على مفهوم الإبداع والابتكار
- 2- التدريب المستمر على استشراف المستقبل
- 3- تنمية القدرة على التنبؤ
- 4- استخدام التفكير العلمي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

### التخطيط الاستراتيجي :

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

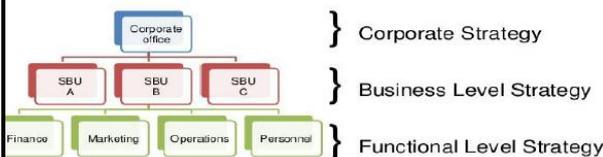
### التطبيق الاستراتيجي :

- 1- تحديد الأهداف الاستراتيجية البعيدة والمتوسطة والسنوية
- 2- صياغة الاستراتيجيات التنظيمية والسياسات والإجراءات
- 3- تخصيص الموارد وتوزيعها وبناء الهيكل التنظيمي المناسب وتهنيئته
- 4- الإدارة الفعالة والكفاءة للعمليات المختلفة وبناء القدرات والكفاءات القيادية والإدارية

### المتابعة والتقييم :

- 1- بناء نظام معلومات كفؤ وفعال
- 2- تحديد المعايير ومؤشرات الأداء

### Strategy at different levels



3- قياس الأداء الفعلي ، ومقارنة النتائج مع المعايير والمؤشرات

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة

### التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة :

صفحة | 20

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 1989):

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

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

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

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

- التركيز على الأهداف والنتائج كونها المنطلق الرئيسي للإدارة أنشطة الجودة وتحسين الأداء
- التكامل والترابط الداخلي لمكونات محاور التخطيط الاستراتيجي
- المنهج العلمي والتفكير الاستراتيجي
- التحليل والتفسير الموضوعي للأحداث
- الإدارة بمفهوم النظم
- التحليل والتقييم المستمر داخليا وخارجيا
- ادراك الخطر ومصادر الفشل
- 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

إن إدخال فلسفة الجودة الشاملة في المنظمات نوعاً 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

صفحة | 21

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

- ♣ 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

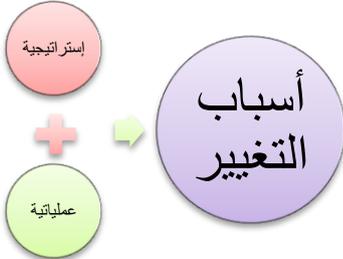
هو محصلة تفاعل بين المبررات الإدارية من جهة ورغبة العاملين وقدراتهم على التكيف مع متطلبات التغيير الجديدة بالأخص إذا كان هدف التغيير هو إحداث تغيير في ثقافة المنظمة واتجاهات العاملين فيها وسلوكياتهم

### تعريف التغيير :

- ✚ التغيير عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة لغرض تحقيق الملائمة 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 للارتقاء بأدائها والتكيف مع البيئة المحيطة
- ✚ التغيير عملية مخططة تهدف إلى زيادة فعالية جودة الأداء في المؤسسة لتحقيق أهدافها أو تطوير مخرجاتها

### لماذا التغيير :

لمعرفة ذلك يجب مناقشة المواضيع التالية :



- أسباب التغيير - مجالات التغيير - مستويات التغيير

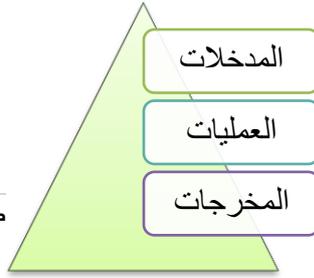
### أسباب إستراتيجية :

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

### أسباب عملياتية :

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

مجالات التغيير تصنيف إلى ثلاث مجالات رئيسية حسب الجوانب الهيكلية :



## مجموعة التغييرات التي تشملها الجوانب :

- ✓ تغيير الهيكل التنظيمي
- ✓ تغيير أسلوب الإدارة ونمط القيادة
- ✓ تغيير الثقافة التنظيمية
- ✓ إدخال المكننة في العمليات الإنتاجية والخدمية
- ✓ تغيير وضع المعايير التنافسية
- ✓ تغيير الاندماج والشراكة المؤسسية

## مستويات التغيير :

التغيير الشامل مقابل التغيير الجزئي / التطويري	التغيير السريع مقابل التغيير البطيء	التغيير الاستراتيجي مقابل التغيير الوظيفي	التغيير المخطط مقابل التغيير العشوائي
حيث أن الشامل يهدف إلى تغيير جذري و كلي وإعادة 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	يرتبطان بمدى سرعة إحداث عجلة التغييرات الحاصلة في المنظمة ومدى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة أو البطيئة لمتطلبات التغيير	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	حيث أن التغيير المخطط يتم بدراسة مخطط لها سابقاً عكس العشوائي فغالباً يتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة

ان الدوافع هي المحركة لأي نوع من أنواع التغيير

## أنواع الدوافع :

الدوافع الخارجية	الدوافع الداخلية
التطور التقني	تدني مستوى الرضا الوظيفي
القوانين والتشريعات	زيادة معدل دوران / ترك العمل
التغيرات الاقتصادية	التغيب الوظيفي
التطورات الاجتماعية	مستوى الربح والخسارة
التكنلوجات والاندماج	علاقات العمل الداخلية
	الرغبة في الإبداع والابتكار والتميز

## إدارة التغيير الفعال والجودة الشاملة :

### 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 :  
\* القوة والإجبار \* الحوار والإقناع \* المشاركة الفعالة
- ❖ صياغة الخطة التنفيذية
- ❖ وضع إستراتيجية التعامل مع مقاومة التغيير

## ❖ خطة المتابعة والتقييم

### 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 يؤديونه 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	إشراك القوى المعيقة 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 فعالة قادرة على إحداث التغيير المطلوب وتبني مبادرات التغيير المرتبطة بإبداع 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

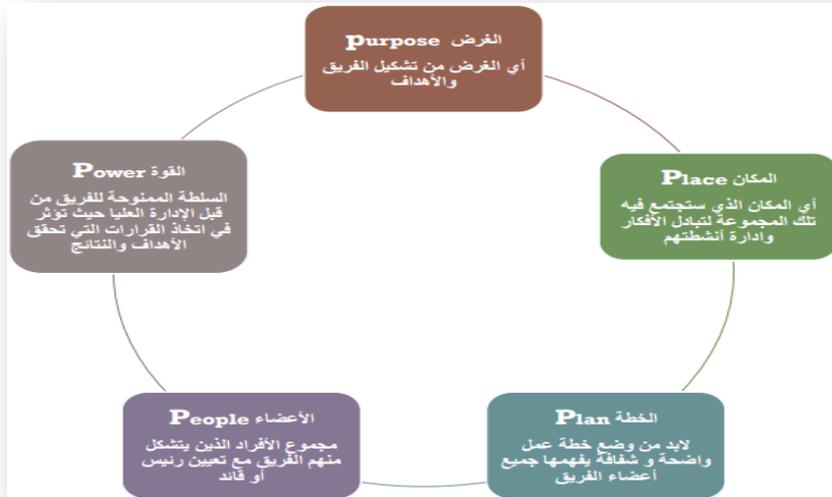
#### العمل الجماعي :

- يعتمد تطبيق الجودة الشاملة الفعال في المنظمات والشركات بكافة أنواعها وأشكالها على العمل الجماعي
- أن 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 لتحقيق النجاح الذي ينشدونه
- ♣ انه مبدأ إداري وغاية نبيلة تقوم على دمج مجموعة من العاملين ذوي المهارات المختلفة معاً والعمل على ارتباطهم مادياً ومعنوياً وصهرهم في بوتقة واحدة من أجل تحقيق الأهداف

#### لتشكيل العمل الجماعي يجب توفر خمسة عناصر رئيسية وهي ( FIVE PS ):

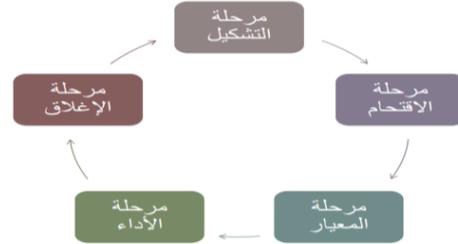


#### فوائد العمل الجماعي :

- ❖ تقوية مهارات الاتصال بين العاملين
- ❖ توسيع أفق الموظف وتنمية طرق التفكير لدى الموظف وتقويم سلوكه وتلاحق الأفكار بين العاملين
- ❖ إنكفاء 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 :

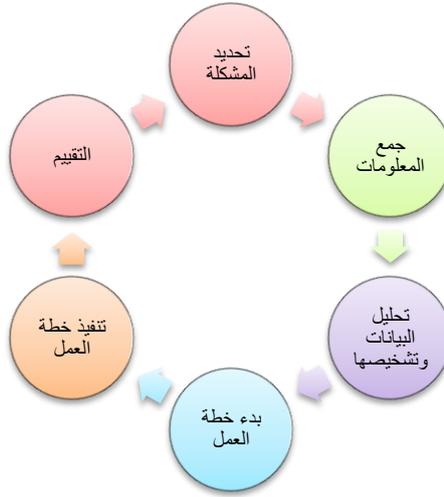


### مراحل تشكيل فريق العمل الجماعي :

مرحلة ١ - التشكيل	مرحلة ٢ - الاقتحام	مرحلة ٣ - المعيار	مرحلة ٤ - الاداء	مرحلة ٥ - الإغلاق
تعد المرحلة الأولية يتم فيها تعريف الفرد بالجماعة واندماجه معهم ويتم التساؤل عن ماهية المهام التي سيقوم بها؟ وما نوع المساهمة التي سيطلبها منه الفريق؟ وهل سيتم تحقيق رغباته الوظيفية؟ في هذه المرحلة يشعر أعضاء الفريق بنوع من القلق	يكون التوتر واضح على أعضاء الفريق بسبب توزيع المهام وبرز السمت الشخصية والفروق الفردية لهم وتعتبر مرحلة ذات انفعالية عالية ويحدث فيها تطور في تفهم الأعضاء لبعضهم	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	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 يمكن في الاستمرارية في تنقية أجواء العمل والعمل بوصفهم وحدة واحدة	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 مجملها مناقشات الأعضاء في الفريق الواحد



### خصائص العمل الجماعي الفعال :

يكشف العمل الجماعي العديد من الخصائص التي تؤثر سلباً أو إيجابياً

٤ - الرغبة أي الرغبة في التحسن بصفة مستمرة وعدم الركون إلى ما تحقق فقط والرغبة في مساعدة الآخرين وحثهم على بذل العمل بدقة	٣ - الانضباط لا تتوفر إلا في الموظفين الجادين فلا يتوانى في البحث عن الحقائق التي تساعد في اتخاذ القرارات الحاسمة	٢ - الثقة أن يتمتع جميع الأعضاء بالثقة المهنية التي يتصفون بها فضلاً عن تأديتها تحت الظروف الحرجة والمتغيرة	١ - القيادة: بحيث يتمتع الأعضاء بقدر معين من القيادة وروح المبادرة لتحقيق أهداف الأفراد و المجموعات
٨ - التطوير يجب أن يكون لدى كل عضو الرغبة في التطوير ومعرفة كيف يطوروا بيناتهم الثقافية والاجتماعية والبيئية وكيف لهذا التطوير أن ينعكس إيجابياً على أهداف المنشأة ورؤيتها	٧ - الوفاء تعتبر من الخصائص المؤثرة إيجابياً في العمل الجماعي	٦ - الفطنة يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالفطنة والنباهة التي ستفيد مخرجات المشروع	٥ - الاخلاص يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بحس الإخلاص في العمل ويعملوا ما بوسعهم على تحقيق الأهداف ورؤى المنشأة

### عوامل الإخلال بالعمل الجماعي

**أولاً: تجاهل النتائج :** التي تمخض عنها الاجتماع فهي السبب الرئيسي في عقد الاجتماعات وتجاهلها يعني

عدم اكرتاث 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 الاجتماع 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 علمي بعيد عن الصراعات والخلافات الشخصية

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

وخطه وتجاربه

**مهارات الاتصال /تعريف مهارات الاتصال :**



✚ **حالة عملية:** في صباح يوم شتوي دافئ ممطر بأحد المدن الأوربية 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 منتظرا تلون الإشارة باللون الأخضر حتى يتسنى له التحرك صوب عمله في أكبر بيوت الأزياء الأوربية

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

✚ ومع استعدادهم للتحرك وقع حادث تصادم في الاتجاه المقابل وانتظروا بضع دقائق حتى قدوم سيارات الشرطة 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 والمؤوسين 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 كان 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 وتلاشى مع ضعفها
- ♣ أن لها غرضاً رئيساً وهو نقل الحقائق والأفكار والتفسيرات و الرغبات والعواطف والرؤى والخطط

### العناصر المهمة للاتصال الفعال :

- الإحساس الداخلي - الحساسية - الرؤية المشتركة - التركيز - الصبر - البراعة**
- 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 وعمالها 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 كتابية إلكترونية

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

**الترميز:** عملية فيزيائية تنظم عناصر الرسالة و تساعد في انتقالها إلى المستلم أو المتلقي الترميز في الاتصال اللفظي بعلو 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 إياها ..بعض المؤثرات على الشفرة كالخلفية الثقافية القدرة السمعية

**الضجيج :** أي تعارض يحدث للرسالة أثناء عملية الاتصال أو أي جراء يتخللها ما يضعف نقلها وكذلك تشتت الأصوات التي تمنع الناس من السماع أو جعل صوتهم مسموعا 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 لمروؤسيه

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

**المعلومات ذات النوعية الرديئة :** سهولة المعلومة المتوفرة للموظفين ينتج رداءة بالنوعية ما يسهم في عدم تجاه 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 وجها 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 اما 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 والسؤال الذكي
- ♣ حسن التصرف مع كافة الموظفين

- ❖ الاختيار الصائب للكلمات
- ❖ الحضور الجيد للوهلة الأولى
- ❖ المقدرة 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 والإمام بالعمل
- ❖ إبراز الثقافة المناسبة
- ❖ تجنب استخدام كلمتي (لكن) و(سناول)
- ❖ المساهمة في إعطاء النصح للآخرين
- ❖ التخطيط والإعداد الجيدان
- ❖ الإنصات الجيد للعملاء
- ❖ الاختصار عند الحديث والتوضيح
- ❖ تحكم بعواطفك
- ❖ تخلص من العادات السيئة
- ❖ تجنب الحكم السلبي على الآخرين

### الواجب الأول :

السؤال 1: تعد حلقات الجودة من أهم تطبيقات الجودة الشاملة ويتمحور هذا المفهوم حول السؤال 1: تعد حلقات الجودة من أهم تطبيقات الجودة الشاملة ويتمحور هذا المفهوم حول مجموعة تطوعية من العاملين 12-3 فرد يجتمعون بصفة دورية لمناقشة وحل المشكلات العملية المرتبطة بالجودة والتكلفة الإنتاجية، ويعتبر أول من نادى بتطبيق حلقات الجودة هو العالم :

تايلور

كروسي

ويلسون

ايشيكاوا

السؤال 2: من أهم اسهامات جوزيف جوران لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ما اسماء (ثلاثية الجودة) التي تضم العناصر الأساسية التالية:

**التخطيط للجودة – ضبط الجودة – تحسين الجودة**

تنظيم الجودة – تطوير الجودة – التحكم في الجودة

معايير الجودة – تكاليف الجودة – معدلات الإنتاجية

الرقابة على الجودة – تقييس الجودة – فحص الجودة

السؤال 3: يؤكد ادوارد ديمينج على ضرورة المام أي مدير مؤسسة بأربعة مجالات للمعرفة ليس من بينها:  
**النظرية الصفيرية...**

علم نفس الأفراد  
فهم النظام ومعرفة مكوناته  
نظريات التباين والاختلاف الاحصائي

السؤال 4: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُثِقَنَهُ... هذا الحديث مُوجَّه من خير البشر محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم ويدعم أحد أهم مبادئ الجودة الشاملة وهو:

مبدأ التقوى  
مبدأ الشورى  
**مبدأ الاتقان**  
مبدأ الإحسان

السؤال 5: أطلق العالم كروسبي في الولايات المتحدة الأمريكية برنامج الشهير العيوب الصفيرية حيث بدأه في شركة للصواريخ والصواريخ المضادة للطائرات، وتقوم فكرة البرنامج على تصميم الية تستهدف الانتاج السليم ..... (أكمل العبارة باستخدام الجملة الصحيحة)

**من المرة الأولى**

مدى الحياة  
المعتمد على نظرية دوائر الجودة  
في الوقت السليم

السؤال 6: يركز جوزيف جوران على فكرتين رئيسيتين في إدارة الجودة هما:  
الكفاءة والفعالية

التدريب المستمر وتكريم المتميزين  
المعالجة الإحصائية وقياس الأداء  
**التخلص من العيوب وتلبية احتياجات العملاء**

الواجب الثاني

السؤال ١  
تقوم نظرية القيادة التحويلية على فرضية ان القادة تجتمع فيهم صفات من النادر ان تجتمع في غيرهم

صواب  
**خطأ**

السؤال ٢  
الصلاحية هي المتانة في المنتج أو السلعة المعروضة

**صواب**  
خطأ

السؤال ٣  
تلعب الإدارة العليا في أي منشأة الدور الأكبر في تطبيق الجودة الشاملة، ويستلزم ذلك توافر أربعة عناصر هي: المهارات الفنية، المهارات الاتصالية، المهارات التحليلية، مهارات صنع القرار

**صواب**

خطأ

السؤال ٤

تعرف القيادة وفقا لتعريف وارين بينيس بأنها "انجاز الأعمال الصحيحة بشكل صحيح وتحقيق الأهداف المؤسسية وان خالفت الأنظمة والتعليمات"

صواب

خطأ

سؤال ٥

إدارة الجودة الشاملة وفقا لتعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي هي "نظام اداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق أرباح قصيرة الأجل"

صواب

خطأ

السؤال ٦

الدرجة التي تلبى الوضع التصميمي المعياري للمنتج وتؤثر في خصائصه التشغيلية تعد أحد ابعاد جودة السلع وتسمى ب " الجودة المدركة"

صواب

خطأ

اللهم إنِّي أستودعك ما قرأت، وما حفظت، وما تعلمت، فردّه إليّ عند حاجتي إليه، إنك على كلّ شيء قدير، وحسبنا الله ونعم الوكيل.