



\

تم التحميل من اسهل عن بعد



المهم في الجوده الشامله

آل خدیجہ

تم تفرغ اللقاءات الحيه استنادا الى ملخص النقاط المهمة في الجوده للأخ خيال ..
ملاحظه / ماورد تحته خط هو عباره عن اسئله اللقاءات والكويزات والتكليف لهذا العام

بسم الله الرحمن الرحيم

❖ الفصل الأول

الجودة ليست اختيارا وإنما هي قضية حياة أو موت وهذا الكلام صحيح منذ العصور القديمة.

الجودة لاقتحم بالمؤسسه فقط بل تهتم بالمؤسسة والدولة ككل.

تعرف السيورة: بأنها مجموعة من المراحل تتصل آخر مرحلة بالمرحلة الأولى عن طريق التغذية الرجعية مما يمكن من معالجة مدخلات لتحويلها إلى مخرجات.

خريطة السيורות: هي خريطة تمكننا من الحصول على صورة لمختلف مستويات وأنواع السيורות مع توضيح المدخلات والمخرجات وتحويل المدخلات إلى مخرجات المتعلقة بكل سيورة.

تتكون السيورة من : عمليات ونشاطات ومهام وحركات تمكن من تحويل المدخلات الى مخرجات

العمليات تتكون من : نشاطات ومهام وحركات

النشاطات تتكون من : مهام وحركات

المهمه تتكون من : حركات

والحركة قد تكون باليد او الرجل او تكون لفظيه

يستعمل مصطلح السيوره في الإدارة الحديثه بالإعتماد على خريطة السيורות

بينما يستعمل مصطلح الوظيفه في الإدارة التقليديه اعتمادا على الهيكل التنظيمي ..

السيורות هي عباره عن صوره لخريطة السيורות

بينما الوظائف هي صوره للهيكل التنظيمي ..

عيوب الهيكل التنظيمي صعوبة التنسيق بين الوظائف المختلفه وخريطة السيורות حلت هذه المشكله

المنظومة (System) هي: مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها وتكون مفتوحة إذا تفاعلت مع عناصر خارجها وتكون مغلقة إذا

انعدم التفاعل مع العناصر الخارجيه.

جودة تعلم الجودة تعتمد على الاستراتيجية الذهنية للتعلم.

الإستراتيجية الذهنية للتعلم: هي الطريق الأمثل والجيد للوصول إلى الأهداف الذهنية للتعلم الجيد باستعمال الوسائل الملائمة.

الأهداف الذهنية للتعلم الجيد تعتمد على تحقيق الجودة في:

١- الاستدراك الحسي: بتحسين جودة استعمال الحواس البشرية لاستقبال المعطيات والبيانات جودة النظر والاستماع واللمس والشم.

٢- الاستبطان والتفكير: بتحسين جودة التفكير والتحليل المنطقي لتحويل المعطيات والبيانات إلى معلومات.

٣- التصورات وإيجاد الحلول: بتحسين استعمال المعرفة الذهنية للتعلم لكي يتميز في تعلمه من خلال استيعابه الجيد لمقرراته.

الإستدراك الحسي و الإستبطان والتفكير : تمكن الشخص من الإستيعاب

التصورات وإيجاد الحلول : تمكن من التأقلم

يتم تحقيق التوازن بالإستيعاب ثم التأقلم

لتحقيق الجوده لابد ان يكون هناك معلم ودوره هو دور تنشيطي

أهمية مصطلح التوازن في تحقيق جودة سيورة التعلم : يمكن توضيحها بواسطة العناصر التالية:

–التوازن يتحقق أولاً: بالاستيعاب ثم التأقلم.

الوسائل التي يمكن استعمالها للوصول إلى هذه الأهداف الذهنية للتعلم الجيد نذكر:

- الكتابة.
- إعداد قائمة بالمصطلحات مع تعريفاتها.
- التنشيط له أهمية في تحقيق جودة سيرورة التعلم.

تعريف الجودة وأبعادها:

تعريف جوران وجرينا: مدى ملائمة المنتج للاستعمال، فالمعيار هو الملائمة لاستعماله للحكم على جودة المنتج : هل المنتج ملائم للإستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج ..

تعريف كروسبي: مدى مطابقة المنتج للمتطلبات فكلما كانت مواصفات المنتج مطابق لمتطلبات العميل كلما كان المنتج ذو نوعية جيدة.

تعريف المواصفات الدولية **ISO 9000:2000** : على اساس أنها مجموعة الخصائص المرتبطة بالمنتج لمتطلبات العميل.

تعريف فايغينوم: عملية تفاعل خصائص نشاطات التسويق الهندسة والصناعة والصيانة، وهذا التنسيق بين هذه النشاطات يمكن من تلبية حاجيات العميل ورغباته.

تعريف عمر وصفي عقيلي: إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة وتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق رغبتهم ورضاهم ، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما.

أبعاد الجودة : حسب ما ذكره فرنوم يمكن إيجازها فيما يلي:

- (١) **الأداء:** فعند شراء أي منتج كشاشة أو صورة ما نستطيع الحكم على جودتها من خلال وضوح الصورة فيها وألوانها جيدة.
- (٢) **المظهر:** في كبر أو صغر المنتج كالحاسب الشخصي واللابتوب فكلما كان صغير الحجم وخفيف كلما كان أفضل وذو جودة أعلى.
- (٣) **المطابقة:** عند تطابق المنتج بالمواصفات والمعايير المطلوبة كلما كان ذو جودة مناسبة.
- (٤) **الاعتمادية:** مدى ثبات الأداء بمرور الوقت فكلما قل نسبة العطل فإننا نستطيع الاعتماد على المنتج.
- (٥) **الصلاحية:** العمر التشغيلي المتوقع للمنتج، فكلما كان العمر أطول كلما كانت هناك جودة.
- (٦) **الخدمات المقدمة:** ويقصد بها حل المشكلات ومدى سهولة التصحيح.
- (٧) **الاستجابة:** مدى تجاوب البائع للعميل، ولطف وكياسة البائع مع العميل.
- (٨) **الجمالية:** إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه، فكلما كانت الجمالية في المنتج المطلوب متوفرة كلما كان هناك جودة.
- (٩) **السمعة:** ويقصد بها الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج كأن يحمل العميل فكرة عن المنتج بأنه من أفضل المنتجات.

❖ **مصطلح إدارة الجودة الشاملة:**

تعريف معهد المقياس البريطاني:

بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة والتي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

تعريف وشرن: أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات.

تعريف لوجوتيتيس: هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والابداع في كافة مناحي العمل.

الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

١. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية.
٢. تعزيز العلاقات مع الموردين.
٣. رفع درجة رضا العملاء.
٤. تحسين جودة السلعة المصنعة أو الخدمة المقدمة.
٥. انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود اخطاء وتقليل معدلات التالف.
٦. فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.
٧. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
٨. زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة.
٩. تطوير القدرات من خلال التدريب.
١٠. تحفيز العامل وتمكينه من الشعور بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات. إدارة الجودة تعتمد كثيرا على ما يسمى الإدارة بالأهداف وعلى المشاركة.

✓ نستدل على أهمية الجوده الشامله من خلال النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في الثمانينات نتيجة لتطبيقها لمصطلح إدارة الجودة الشاملة.

المراحل التي مر بها مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

١. الفحص

تتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعه. عملية فحص المنتج تركز على اكتشاف الأخطاء والقيام على تصحيحها ..

٢. ضبط الجودة أو مراقبة الجودة

يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة.

٣. تأكيد الجودة أو ضمان الجودة

تتركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء. أي منع وقوع الأخطاء منذ البداية.

عملية تأكيد الجودة تتضمن الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة أن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة

إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد.

٤. إدارة الجودة الشاملة

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين.

يتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة جودة السيوروات والعمليات بالإضافة إلى جودة المنتج.

ويركز على: العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة (مهم جداً جداً هذا الجدول)

م	خصائص الإدارة التقليدية	خصائص إدارة الجودة الشاملة
١	الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
٢	العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
٣	التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والسيرورات والعمليات
٤	مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
٥	التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
٦	جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
٧	حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيانية
٨	التركيز على حفظ الأرباح	التركيز على رضا العملاء
٩	النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
١٠	العمل الخارجي	العمل الداخلي والخارجي
١١	الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة الواسعة عن طريق فرق العمل

❖ رواد الجودة:

أولاً: ما المقصود برائد الجودة **Quality Guru**: هو الرجل الحكيم، الجيد، المعلم، وعلى وجه أدق هو الذي يمتلك مزيج الأوصاف السابقة بالإضافة إلى توجهاته ومداخله ذات الأثر في مجال الجودة وانعكاساتها على الأعمال والمنظمات في حياته وبعد مماته.

هناك مجموعه من الرواد يمكن تصنيفهم الى ثلاث مجموعات منذ عقد الاربعينيات من العقد العشرين وهي:

١/ الرواد من الولايات المتحدة الأمريكية	٢/ الرواد اليابانيون	٣/ الرواد الغربيون
الذين اشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان وهم : ١. ادوارد ديمينج. ٢. جوزيف جوران. ٣. أرماند فيجينوم.	الذين طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكيون وهم : ١. كاورو ايشيكاوا . ٢. جينيتشي تاجوشي. ٣. شيغيو شينجو. ٤. ماساكي ايماي.	الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة. ومن ابرزهم: ١. فيليب كروسبي. ٢. نوم بيترز.

الرواد من الولايات المتحدة الأمريكية

ادوارد ديمينج	جوزيف جوران	أرماند فايغنبوم
<ul style="list-style-type: none"> • يلقب بـ أبو ثورة إدارة الجوده الشاملة • تقوم فلسفة ديمينج على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر • هناك ٧ عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سماها <u>بالأزمات السبعة القاتلة للمنظمات</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • اسهم في ثورة الجوده في اليابان • أكد على ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والإبتكار لإحداث تغيير في الثقافه التنظيميه للمنظمه . • أكد على ضرورة حل المشكلات بإسلوب علمي <p><u>ثلاثية جوران تتكون من:</u></p> <p>(١) <u>التخطيط الجيد.</u></p> <p>(٢) <u>الرقابة الفعالة على الجودة.</u></p> <p>(٣) <u>إجراء التحسينات المستمرة.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة، (لأنها تربط بين الإدارة العليا والعمال) ولم يهمل دور الإدارة العليا، كما أنه لم يهمل دور <u>العمال</u> الذين تقع عليهم أساساً مسؤولية تنفيذ <u>مشاريع الجودة</u>. " 	<ul style="list-style-type: none"> • اشار الى مصطلح الضبط الشامل لجوده والمراقبه الشامله للجوده • أكد على تطوير الجوده من خلال الأساليب الإحصائية • أرماند اشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على الجميع. <p><u>من أبرز الأفكار التي ركز عليها:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>قيادة الجودة.</u> • <u>التقنيات الحديثة للجودة.</u> • <u>الالتزام التنظيمي.</u>

• تقوم فلسفة ديمينج على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر وهي:

١. تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة.
٢. تبني الفلسفة الجديدة.
٣. عدم الاعتماد على الفحص الكلي.
٤. الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على السعر الأقل.
٥. تحسين نظام الانتاج والخدمة باستمرار.
٦. الاهتمام بالتدريب.
٧. إيجاد القيادة الفعالة.
٨. القضاء على الخوف.
٩. تفعيل فرق العمل.
١٠. تجنب النصائح والشعارات الجوفاء.
١١. تجنب تحديد اهداف رقمية للعاملين.
١٢. دعم اعتزاز العاملين بعملهم.
١٣. تشجيع التعلم والتطوير الذاتي.
١٤. إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل.

• ديمينج اشار ان هناك ٧ عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سماها بالأزمات السبعة القاتلة للمنظمات وهي:

أولاً : عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف.

ثانياً: التركيز على الأرباح في الأجل القصير وقصر النظر في هذا المجال.

ثالثاً: عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة.

رابعاً: التغييرات الكثيرة في الإدارة.

خامساً: الإدارة على أساس الكم فقط.

سادساً: عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة.

سابعاً: التكاليف المغالى فيها والغير ضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية.

ماساكي إيماي:	شينجيو شينجو:	جينشي تاجوشي:	كاورو إيشيكاوا :
<ul style="list-style-type: none"> يُعتبر الأب الروحي لمفهوم " جمبا كايزن " والذي يتضمن تحسين السيروات التي تحقق القيمة المضافة والتحسين المرن الف كتاب الإنتاج المرن 	<ul style="list-style-type: none"> ساهم في تخفيض التكلفة التشغيلية ساهم في تطوير الإنتاج اللحظي ساهم في تطوير مفهوم وتطبيقات الجوده الصفري ساهم في تقديم الجوده الصفريه يعتبر اول من ميز بين الخطأ والعيب حصل على درجة الدكتوراه الفخرية وجائزه بإسمه للتميز في الصنائه 	<ul style="list-style-type: none"> يعتبر أول من ربط بين التفاوت الهندسي ومدى البعد أو القرب منها وبين جودة المنتج. قام بتوسيع نطاق تطبيق الجودة الإحصائية خاصة في مرحلة تصميم المنتج وله نظرية تسمى دالة الخسارة أكد على أهمية التركيز على المنتج منذ البدايه 	<ul style="list-style-type: none"> يعتبر إيشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة وكان أول من نادى بها . حلقات الجودة هي: مجموعات صغيرة من العاملين ينظمون مع بعضهم بصفة تطوعية ويجتمعون لمناقشة مشاكل الجودة في العمل. نادى بمشاركة العاملين لحل المشكلات . وبأهمية التدريب والتعليم

فيليب كروسبي:	توم بيترز:
<ul style="list-style-type: none"> أول من نادى بالعيوب الصفريه والذي يُخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب. كان يربط بين مستوى الجوده وبين الأرباح المحققه في المنظمه أكد على أهمية الإدارة العليا في دعم الجوده وتحقيق مستوى عال منها وضع برنامج متكامل للجوده ركز فيه على اداء العمل بشكل صحيح من المره الأولى الذي يؤدي الى خفض التكاليف وزيادة الأرباح . اعتبر معيار الاداء الأساسي هو العيوب الصفريه . قد قسّم كروسبي التكاليف إلى فئتين التكاليف المقبولة. التكاليف الغير المقبولة. 	<p>اعتبر بيترز القيادة المحور الجوهري والمركزي في عملية تحسين الجودة تحت مصطلح جديد تبناه "الإدارة من أجل القيادة".</p> <p>من إسهامات بيترز استنتاجه من خلال دراسة أداء المنظمات الأمريكية الناجحة لما يُصطلح عليه بنموذج ماكنزي أو 7Ss ، حيث يوضح أن أداء المنظمة التنافسي يعتمد على التفاعل بين أبعاد سبعة: القيم المشتركة - الإستراتيجيه - المهارات - العاملين - نمط الإدارة - النظم - الهيكل</p>

👉 نظام بوكا - يوكي **poka - yoke** يضمن عدم تحول الأخطاء إلى عيوب. فالعيوب تكون على مستوى المنتج والأخطاء في العمليات والأنشطة.

✚ **مالكولم بالدريدج:** وهو معروف لأن الجائزة الأمريكية للجودة تحمل اسمه.

👉 كان وزير التجارة الأمريكي (١٩٨١ - ١٩٨٧) أسس جائزة عُرفت باسمه يُديرها " المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا " وتُشرف عليها الجمعية الأمريكية للجودة، وتقديراً من الحكومة الأمريكية لجهوده.

✚ **جون أوكلاند:** يُعتبر من رواد الجودة في بريطانيا،

👉 لخص أوكلاند فلسفته في أن الجودة تبدأ عند مستوى القمة بالمؤسسة وأن الإدارة الجيدة هي التي تضع رغبات المستهلك نصب عينيه.

👉 يُعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: الوسيلة التي تُدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي.

✚ (والتر شوهارت:

👉 هذا العالم تتلمذ على يديه (ديمينج) وهو أول من تفهّم دور العامل بشكل إيجابي، فاقترح أن يتم التحفيز عن طريق مكافأة العامل.

👉 قام عام ١٩٢٥ بتطوير نموذج لتحسين السيورة الإنتاجية، أطلق عليه **دائرة شوهارت للجودة** وهي تُميز كثيراً إسهامات (ديمينج). ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي : التخطيط والتنفيذ والمراقبة و الفعل ودراسة النتائج وتحديد التوقعات وطرق التحليل ..

✚ **رونالد فيشر:**

من الإحصائيين العباقرة الذين مهدوا لاستخدام الإحصاء لتحديد جودة العمل وقياسه، وكان مهتماً بتطبيق الجودة الإحصائية.

اشرف على انشاء اول معهد احصائي بالهند .

✚ **العالم تايتشي أونو:**

أهم إسهامات أونو كانت في نظام الإنتاج اللحظي ، بالإضافة لما يُصطلح عليه بمنظومة الـ **5s** التي تُمثل تقنية يابانية لإنشاء وصيانة بيئة جودة ضمن المنظمة.

يعتقد أونو ان هذه التقنية لتحسن البيئة المادية فحسب بل تحسن الإدارة الشاملة لجودة السيورات

اليابانيون ركزوا على الجانب البشري واهمية مشاركة وتمكين العاملين من تحسين مستوى الجودة ..

❖ الفصل الثاني

✚ **الجودة قبل العصر الإسلامي:**

في عام ٢٠٠٠ قبل الميلاد يعود تاريخ الجودة إلى القوانين التي وضعها **حمو راي ملك بابل**.

في عهد الإغريق **طلب أبقراط** من تلاميذه تأدية يمين القسم على أنهم سوف يقدمون إلى زبائنهم أفضل خدمة وأفضل منتج يمكن تقديمه.

ثانياً: الجودة في العصر الإسلامي:

✓ مهدت الحضارة الإسلامية منهجاً للتطوير المستمر للجودة، عن طريق الارتقاء بمستوى التفكير البشري والمعيشي للأفراد والمجتمعات

من خلال: إعطاء السيادة للعلم والمعرفة والإتقان والتفكير الإيجابي وممارسة العبادات.

✓ ظهرت نتائج الجودة خاصة في العصر الأموي والعباسي والأندلسي.

✓ ارتبط مصطلح الجودة في الإسلام بمفردات ومصطلحات ذات علاقة **أبرزها الإحسان والإخلاص والإتقان والسداد**

✓ الغرب اعتمدوا على نتائج الجوده في الحضاره الإسلاميه

✓ في عهد الخليفه عمر بن عبدالعزيز وصل اعلى درجه من الأتقان حيث قضى على الفقر ..

أولاً: الجودة والإحسان

الإحسان يتضمن: معنى التمام والإكمال وفعل الشيء الجيد وإتقان العمل وإخلاصه لله عز وجل، وبذلك تكون الجودة مظهراً من مظاهر

الإحسان وثمره من ثماره.

الإحسان في العمل ذو شقين ؟: ١ - استخدام أقصى درجات المهارة والإتقان ٢ - التوجه بالعمل لله عز وجل

لأجل الحصول على الإحسان هناك سلسلة من السلوكيات:

أ- الحث على الإحسان في العمل

ب- الحث على العمل الصالح ((فَأَمَّا مَنْ تَابَ وَآمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَغَسَّيَ أَنْ يَكُونَ مِنَ الْمُفْلِحِينَ))

ج - التأكيد على اتمام العمل ..

- العمل الصالح في الإسلام يتصف بالشمول والتنوع وهو لا يقتصر على جلب الخير النافع وإنما يتعداه إلى محاربة الشر الضار.
- العمل الصالح ينبغي أن يكون أخلاقياً وناجحاً.

لـ إذا كان أخلاقياً وغير ناجح؛ لا يجلب منفعة ولا يدفع ضرراً. "

لـ إذا كان ناجحاً وغير أخلاقي؛ فإنه يجلب ضرراً. "

لـ إذا اجتمع الاثنان فيه؛ كان عملاً نافعاً غير ضار. "

ثانياً: الجوده والاخلاص:

- الاخلاص هو: تصفية العمل من كل شائبه من شوائب رغبات النفس، كطلب المدح من الناس أو تعظيمهم أو طلب أموالهم أو غير ذلك. "

ثالثاً: الجوده والإتقان:

- يعتبر الإتقان مظهراً من مظاهر الإخلاص في العمل وهو لا يقتصر في الإسلام على عمل دون آخر، بل هو مطلوب في كل عمل من أعمال الدين والدنيا. "

رابعاً: الجوده والسداد:

السداد من سد يسده سدا والسداد لغة شيء من اللبن يبيس في احليل الناقة سمي به لانه يسد مجرى اللبن، ويعني في الاداء إتمام العمل بعملية بنائية تكاملية تضم ثلاثة جوانب أساسية:

١. جودة التصميم.
٢. جودة الأداء.
٣. جودة المخرج.

❖ الفصل الثالث

- تتضمن سيورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة في مجالات عديدة مثل ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي والنمط القيادي ومناخ الإبداع وتصميم السيورات. "

تعريف الثقافة: مجموعة من المعتقدات أو القيم التي يتقاسمها الأفراد وتنتقل من جيل إلى آخر. "

- تؤدي الثقافة إلى معايير تحدد السلوك المقبول للأفراد. "
- يتوقف نجاح سيورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. "

- إداره الجودة الشاملة: يمكن أن تساهم في التغيير الثقافي والسلوكي للأفراد والجماعات بواسطة مجموعه من العناصر التاليه:

١. توضيح الغرض
٢. العرفان والتقدير
٣. المشاركة
٤. التمكين

٥. المعنويات

٦. روح العمل الجماعي

٧. الاتصالات الفعالة

٨. المعرفة والمهارة

● متطلبات التغيير الثقافي :

- ١ - تحديد الرؤية
- ٢ - المهارات (المعرفة، الأدوات لتنفيذ العمل)
- ٣ - الحوافز (نظام المكافآت)
- ٤ - الموارد (الوقت والمعدات لإنجاح العمل)
- ٥ - البرنامج الزمني

(١) **التشويش** الذي يحدث في سيوروت التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة **بالرؤية**

(٢) **القلق** الذي يحدث في سيوروت التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة **بالمهارات**

(٣) **البطء (لاتغيير)** الذي يحدث في سيوروت التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة **الحوافز**

(٤) **الفشل** الذي يحدث في سيوروت التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة **بالموارد**

(٥) **البدايات الخاطئة** التي يحدث في سيوروت التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة **بالبرنامج الزمني**

العقبات التي تواجه تطبيق ادارة الجوده :

- نقص المعرفة الإداريه بطريق واساليب الإداريه الحديثه
- انعدام الرؤية ، انعدام الأهداف
- المركزيه وعدم مشاركة القرار
- ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة الجوده الشامله
- ضعف اقتناع الإدارة العليا بجدوى التغيير
- الإقتناع بفكرة ليس في الإمكان افضل مما كان
- فقد الثقة في البرنامج بعد فتره زمنيه طويله من بدأ التنفيذ
- وجود حلقه مفقوده نحو الهدف بين الإدارة والعاملين حول مالذي يراد تحقيقه
- عدم وجود معايير واضحه ومتجدده لقياس مدى التقدم والإنجاز
- قلة جهود التوثيق وتسجيل الإجراءات والنتائج
- صعوبة تغيير الثقافه التنظيميه
- عدم فعالية شبكة الإتصالات الداخليه
- معدل الدوران العالي للمديرين الرئيسيين وتغييرهم
- والبحث عن اذذار ..

مفهوم التغيير و أنواعه:

تعريف التغيير: هو نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها.

هناك تصنيفات كثيرة لأنواع التغيير نتناول أهمها:

١. من حيث درجة التخطيط.

٢. من حيث وقت التنفيذ.

٣. من حيث درجة الشمولية.

ينقسم التغيير من حيث درجة التخطيط إلى قسمين: "

١. التغيير العشوائي: هو الذي يحدث عشوائياً بدون اعداد مسبق وتكون اثاره ونتائجه سلبية على المنظمة .

٢. التغيير المخطط هو التغيير الذي يتم تنفيذه بعد اعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه ويكون نتيجة جهود واعيه من قبل مخططي التغيير .

ينقسم التغيير من حيث درجة التنفيذ إلى قسمين :

١. التغيير السريع: هو الذي يتم مره واحده وبسرعه ويسميه البعض بالصدمه القويه ..

٢. التغيير البطيء: يتم على دفعات و ليس على دفعة واحدة وذلك تلافياً لأي آثار سلبية على المتأثرين بالتغيير و يمكن تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون التغيير شاملاً لكل المنظمة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المزمع إجراؤه.

و ينقسم التغيير من حيث الشمولية إلى قسمين :

١. التغيير الجزئي: يشمل أجزاء من المنظمة أو السيرورات أو العمليات أو الأنشطة في المنظمة أو أهداف المنظمة أو السياسات أو الاجراءات

٢. التغيير الشامل: يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي سواء أفراد وجماعات أو دوائر و أقسام أو سيرورات وعمليات أو غير ذلك.

القوى المحركة للتغيير:

١. القوى الداخلية: هي القوى المحركة للتغيير والتي تكون داخل المنظمة ومن أهم الأمثلة:

• انخفاض درجة الرضى الوظيفي لدى العاملين.

• ارتفاع معدل دوران العمل لدى العاملين .

• زيادة معدلات التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي.

• انخفاض أرباح المنظمة أو تحقيق خسائر فادحة.

• عدم وجود تعاون فعال بين العاملين أو بين الدوائر.

٢. القوة الخارجية: تكون من خارج المنظمة، ولا تستطيع الادارة التحكم بها الا انها تستطيع ان تجري التغييرات الملائمة داخل المنظمة لكي

تتلائم معها ومن اهم هذه القوى:

١. التطورات التكنولوجية: فظهور الات متقدمة و متميزه بطاقات اعلى قد يجبر المنظمة على اجراء تغييرات كسراء وتركيب الات جديدة.

٢. اصدار قوانين جديدة: مما يتطلب من المنظمة التكيف معها مثل قوانين العمل والعمال وقوانين الاستيراد والتصدير وانظمة الرواتب.

٣. التغييرات في النشاط الاقتصادي من ركود ورواج: ويتضمن ذلك التغييرات في مستوى دخل الفرد ومعدلات النمو الاقتصادي.

٤. تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية: والتي قد تفرض على الادارة ضرورة الاهتمام بها والقيام بمسؤولياتها تجاه المجتمع الذي تعيش فيه.

التغييرات في المنافسة: فدخل منافس جديد او خروج منافس قوي قد يتطلب اجراء تغييرات معينة داخل المنظمة.

ان مسببات التغيير تدعو المنظمة الى ضروره اجراء تغييرات سواء على مستوى الفرد والجماعه او على مستوى المنظمة ككل .

ادارة التغيير : ادارة اتغيير عمليه حساسه لما لها من تأثير على نجاح او فشل مجهودات التغيير .

مراحل عملية التغيير :

- ١ - تشخيص الوضع الحالي
- ٢ - تحديد المشاكل الحقيقيه
- ٣ - تخطيط برامج التغيير
- ٤ - اختيار الإستراتيجيه الملائمه
- ٥ - تنفيذ التغيير
- ٦ - التعامل مع مقاومة التغيير
- ٧ - المتابعه والتقييم

✓ **تشخيص الوضع الحالي:** تبدأ بدراسة كل ما يتعلق بـ **سيرورات المنظمة**. ويتم بحث نقاط القوة والضعف ودراسة الهيكل

التنظيمي ونمط القيادة السائد. وفعالية الاتصالات والصراعات التنظيمية الموجودة ودرجة المركزية والانتاجية وغيرها . "

✓ **تحديد المشاكل الحقيقيه :** البحث عن الأسباب واقتلاع المشكله من جذورها ..

✓ **تخطيط برامج التغيير :** تخطيط برامج التغيير تأخذ الإعتبارات التاليه :

- أ - التغييرات السابقه
- ب - المتأثرون بالتغيير
- ج - المقاومه المتوقعه للتغيير
- د - تأييد الإدارة العليا للتغيير

✓ **صنف جون شرمرهون استراتيجيات التغيير الى ؟ ثلاث استراتيجيات استراتيجيه القوة استراتيجيه الاقناع المنطقي استراتيجيه**

المشاركة

استراتيجية القوة: تستخدم المكافآت والعقوبات حافزا رئيسيا في هذا المجال فيتم التهديد بالعقاب عند الإعتراض على التغيير او يتم استخدام المكافآت الماديه وغيرها لإغراء منفذي التغيير وتشجيعهم .

استراتيجية الاقناع المنطقي: اللجوء إلى استخدام المنطق لإقناع منفذي التغيير بالحاجة إليه والعوائد المتوقعه منه. تعتمد هذه الاستراتيجيه على المناقشة المنطقية والمعلومات الصادقة وتفترض أن الموظف سوف يتأثر بالاقناع المنطقي.

استراتيجية المشاركة: يسمح للممثلين عن المجموعات التي سوف تتأثر بالتغيير بالمشاركة في وضع اهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه. وهذه الاستراتيجيه تعتبر من أكثر الاستراتيجيات فعالية في التخفيف من مقاومة التغيير .

✓ تنفيذ السيره

يفضل ان تدار سيرورة تنفيذ التغيير من قبل الادارة العليا أو على الاقل أن تنال الدعم والتأييد منها لان ذلك يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تقليل مقاومة التغيير . "

- من المهم جدا اعلام الأفراد المسؤولين عن تنفيذ التغيير بطبيعة التغيرات المتوقع اجراؤها ومبرراتها والعوائد الممكن جنيها
- ان الأشخاص المعنيين بالتغيير يجب ان يحصلوا بسرعه عن المعلومات التي تكون ضروريه لهم
- اعلام عدد محدد من الأشخاص وعدم اعلام اخرين يسبب فجوه بين اللذين تلقوا المعلومات واللذين لم يتلقوها ..
- تشكيل فريق عمل بتنفيذ مشاريع التغيير التي تحتاج الى جهود كبيره

✓ اسباب مقاومة التغيير:

- الخوف من فقدان الوظيفة.
- تهديد المصالح الشخصية.
- ضغوطات الجماعة.
- الخوف من الفشل.
- مناخ عدم الثقة.

أشكال مقاومة التغيير: يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً عديدة منها:

- ١- الامتناع وعدم الموافقة بصمت. (السكوت).
- ٢- المعارضة الكلامية من خلال المناقشة مع الزملاء أو الرؤساء. (معارضة إيجابية وتكون أفضل من الصمت لأن فيها إظهار لمشاكل الجودة.
- ٣- التباطؤ في العمل بشكل عام.
- ٤- رفض تنفيذ أي إجراء من إجراءات التغيير .
- ٥- التخريب والعنف السلبي بالإضافة إلى رفض تنفيذ التغيير .
- ٦- إضراب العاملين عن العمل خاصة في المنظمات التي ينتسب العاملون فيها إلى نقابات عمالية.

ج- أساليب الحد من مقاومة التغيير:

- ١- إعلام الموظفين مسبقاً بالتغيير الذي سيقع إجراؤه.
- ٢- شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها المنظمة وعوائد ذلك على الموظف، وكافة الأطراف الأخرى _ العميل أو المورد أو غيرهم.
- ٣- تشجيع القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير وتشجيعها على الاستمرار في اتجاهاتها الإيجابية نحو التغيير.
- ٤- دعم مشاركة القوى المعوقة للتغيير، أي الذين يتوقع مقاومتهم للتغيير، في تخطيط وتصميم وتنفيذ برامج التغيير وذلك من خلال تكوين اللجان وخلق العمل لهذا الغرض. (وهذا ما يساعد على تغييرهم من مقاومين إلى مؤيدين للتغيير).
- ٥- تقديم حوافز للقوى المعوقة للتغيير، وذلك لاستمالتهم باتجاه التغيير.
- ٦- تدريب الموظفين على الأساليب أو الإجراءات الجديدة وذلك لإزالة الخوف لديهم من الفشل بالقيام بالمهام الجديدة.
- ٧- استخدام التهديد بالعقاب، فقد تظهر الإدارة في نهاية الأمر إلى استخدام تهديد مقاومي التغيير بالعقاب.

- ترك مقاومة التغيير تنمو وتكبر وتحرض الآخرين له آثار سلبية خطيرة على نجاح سيورة التغيير.
- قد تساعد مقاومة التغيير على الكشف عن بعض نقاط الضعف في برامج التغيير أو بعض المشكلات التي تنتج عن تنفيذ التغيير ..
- يتوقف نجاح سيورة تطبيق مصطلح إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى انسجامها مع الفهم الجديد لتطبيق إدارة الجودة ..

مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة؟؟

٢ - تغيير الهيكل التنظيمي

١ - تغيير ثقافة المنظمة

٤ - تغيير أسلوب الإدارة

٣ - تغيير السيرورات

- ✓ ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة أداء العمل في المنظمات.
- ✓ الهيكل التنظيمي الطويل المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- ✓ حتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها، فإن ذلك قد يتطلب إعادة تصميم السيرورات بشكل جزئي أو كلي وذلك حتى تتسجم السيرورات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

✓ تسمى سيورة إجراء هذه التغييرات الجذرية "إعادة الهندسة".

- ✓ إعادة الهندسة تتضمن القيام بإصلاحات جذرية وليست تغييرات طفيفية في أساليب العمل وتصميم السيرورات وترتيب الوظائف وتفويض الصلاحيات الرقابة ونظم المكافآت ونظم دعم المعلومات.

✓ تؤدي التطورات التكنولوجية في معظم الحالات إلى تخفيض أعداد الموظفين المطلوبين لتشغيل الأجهزة وتغيير في المهارات المطلوبة.

- ✓ ينبغي إيجاد الانسجام بين عمليات سيورة إعادة الهندسة وبين المواصفات المطلوب توفرها في العنصر البشري وهذا ما يسمى بإعادة هندسة الموارد البشرية.

✓ من المهم أن تفهم الإدارة بأن التركيز في إعادة الهندسة يكون دائماً على السيرورات وليس على الدوائر والأقسام.

✓ تغيير اسلوب الإدارة :

- من الضروري اتباع اسلوب اداري يتناسب مع تطبيق الأسلوب الجديد أي تطبيق ادارة الجوده الشامله
- يجب ان يتصف هذا الأسلوب الإداري بالمرونه
- مشاركة العاملين وادماجهم في كلما مايتعلق بالمنظمه
- الأسلوب الديمقراطي هو افضل من الأسلوب الدكتاتوري
- الإتصال بين الإدارات والعاملين يجب ان تكون فعاله (غير رسميه)
- تطبيق ادارة الجوده الشامله يجب ان يعتمد على العمل الجماعي وفرق العمل

❖ الفصل الرابع

✚ الاتجاهات الاربعه لتنظيم الجودة في الولايات المتحدة الامريكية ظهرت خلال الثمانينات من القرن العشرين .

- ١ - تحويل بعض مهام ادارة الجوده الشامله من دائرة الجوده الى الدوائر الخرى
- ٢ - توسيع نطاق ادارة الجوده من السيوروات فقط الى كافة انواع العمليات ومن العمل الخارجي فقط الى العمل الداخلي والدخلي .
- ٣ - التوسع الكبير في استخدام فرق العمل
- ٤ - تفويض سلطة اتخاذ القرار الى المستويات الإداريه الأقل

العوامل المحددة لاختيار الشكل التنظيمي:

- أ- حجم المنظمة.
 - ب- نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة.
 - ج- توفر الإمكانيات المالية للمنظمة.
 - د- توفر الإمكانيات البشرية.
 - هـ- سعة الانتشار الجغرافي للمنظمة.
- إنشاء دائرة الجودة: هناك حاجة ماسة في كثير من المنظمات وخاصة الكبيرة منها لإنشاء دائرة متخصصة للجودة تشرف على تخطيط وتنفيذ ومراقبة كل ما يتعلق بأمور الجودة في المنظمة. "

صفات مدير دائرة الجودة :

- ١ - ان يكون لديه مارات اتصاليه جيده
- ٢ - ان يكون راغبا في رفع مستوى رضا العملاء وراغبا في اجراء تحسينات الجوده

مهام دائرة الجودة :

- تخطيط وتنفيذ انظمة الجوده
- متابعة وتقييم انظمة الجوده
- تنفيذ خطة التعليم والتدريب
- الإشراف على مشاريع التحسينات المستمره

دائرة الجودة القريبة من الإدارة العليا يمكنها من التأثير على القرارات المتخذة (لا تتخذ هي القرار) والحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي

إنشاء قسم الجودة: وفقا لهذا الخيار يكون هناك **قسما للجودة** يتبع احدى دوائر المنظمة ويكون مسؤول الجودة هو رئيس قسم تحت إشراف مدير دائرة معينة مثل دائرة الإنتاج أو دائرة المعلومات أو الشؤون الإدارية . "

• **عدم وجود وحده اداريه للجوده :**

في المنظمات الصغيره لاتدعوا الحاجه الى انشاء دوائر او اقسام متفرعه للجوده بل تكتفي الإداره بأن تعهد الى احد مدير الدوائر القيام بأعمال الجوده بالإضافة الى القيام بمهام عمله الأصلي .

لضمان افضل النتائج لابد من اعطاء المسئول الصلاحيات الكامله لضمان تنفيذ سياسة الجوده .ز

• **الإستعانه بمستشار خارجي :**

مزايا الإستعانه بمستشار خارجي ؟

١ - الموضوعيه ٢ - الخبرة الجيده

٣ - تجديد آراء ومقترحات

عيوب الإستعانه بمستشر خارجي ؟

١ - نظرة عدم الإرتياح من قبل موظفي المنظمه

٢ - صعوبة الحصول على معلومات

٣ - ارتفاع التكلفه

٤ - عدم الولاء للمنظمه

٥ - عدم امكانية متابعة البرامج طويلة الأمد

✓ **الفرق بين مجلس الجوده وادارة الجوده ...**

ادارة الجوده : يتكون من مدير الجوده ومختصين بالمنظمه .. ادارة التجوده تعد الخطط وتهيأها وتعرضها على مجلس الجوده وبدوره يقرر ثم يعيده لادارة الجوده لكي تنفذها ..

مجلس الجوده : يتكون من المسئول الأول في المنظمه ومدير الجوده .. مجلس الجوده هو يقرر ويقود الجوده يتم تشكيل مجلس الجوده من اعضاء في الإداره العليا ليكون مسئول عن وضع استراتيجيا لجوده والتأكد من تنفيذها ..

✓ **مهام مجلس الجوده :**

- وضع سياسة الجوده واهدافها
- دعم وتوجيه ادارة الجوده الشامله في المنظمه
- انشاء فرق الجوده وتقييم النتائج
- توفير الموارد البشريه والماديه اللازمه لتطبيق ادارة الجوده الشامله
- متابعة وتقييم مشاريع التحسين المستمر
- المصادقه على تكلفه الجوده ومراقبتها باستمرار
- وضع خطة التعليم والتدريب
- مراقبة انظمة المكافآت الماديه والحوافز المعنويه

يجتمع مجلس الإداره على الأقل مره في الشهر بهدف مراجعة استراتيجيه الجوده ومناقشة مدى تقدم التنفيذ ومراقبة مشاريع التحسين المستمر ..

• **تعريف فريق العمل:** هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.

الإعتبارات لتكوين فرق العمل :

-العدد المثالي لإعداد الفريق

-ضرورة تحديد اهداف الفريق بدقه ووضوح

-منح فرق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من انشاءه

-وجود نظام حوافز ماديه ومعنويه التي تحفز الفريق

-التدريب

-نظام معلومات جيد

-ومنح الفريق استقلاليه في اعماله وقراراته

✓ **انواع فرق العمل :**

فرق تحسين الجودة - حلقات الجودة - فرق حل المشكلات - فرق العمل المسيره ذاتيا

• **فرق تحسين الجودة:** لا تكون تابعة لدائرة معينة أو قسم معين بل تغطي السيرورات الإنتاجية والإدارية بكاملها أو نظام التشغيل بكامله. " "

أ- **حلقات الجودة:**

يعتبر كاورو إيشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة، حيث كان أول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين بشكل تطوعي.

بدأ انتشار حلقات الجودة في اليابان في أوائل الستينات، وانتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل السبعينات.

✎ **مقارنه بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة ..**

فرق تحسين الجودة	حلقات الجودة
غير تطوعيه	تطوعيه
تدخل في الهيكل التنظيمي	خارج الهيكل التنظيمي
بهدف انجاز هدف معين	تعني بمشاكل الجودة وحلها
تجانس الأعضاء من حيث المستوى الإداري	عدم تجانس الأعضاء
تنفيذه	استشاريه
حل المشاكل الرئيسييه	حل المشكلات الصغيره

ج- فرق حل المشكلات: تركز على: حل المشكلات التشغيلية ولا يتعلّق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات.

❖ **الفصل الخامس**

هندسة الجودة

يعتبر مبدأ التحسين المستمر من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشامل.

تمكن سيرورة هندسة الجودة من ترجمة مبدأ التحسين المستمر إلى أفعال وأعمال ملموسة لإنجاح سيرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يمكن اعتبار تشخيص الجودة الشاملة سيرورة لأنه متكون من مراحل وعندما تنتهي آخر مرحلة نعيد المرحلة الأولى بالاعتماد على التغذية

الرجعية. " يتطلب مدخلات (وثائق ومقابلات وملاحظات) ، يحول المدخلات الى مخرجات (تشخيص كفيي وكمي ومال)

يهدف التشخيص الكفيي الى احصاء مشاكل الجودة الخاصه بكل مجال من مجالات مشاكل الجودة

دليل التشخيص لهندسة الجودة الشاملة:

• **دليل تشخيص هندسة الجودة الشاملة يحتوي على: ستة مواضيع أساسية :**

أولاً: ظروف العمل ويشمل المواضيع الفرعية التالية:

١ - الأجهزة واللوازم

٢ - إعداد وتهيئة وترتيب الأماكن والمحلات

٣ - الأشياء المؤذية والمضرة

٤ - الحمل والعبيء المادي للعمل

٥ - الظروف المادية للعمل

٦ - توقيت العمل

٧ - أجواء العمل

ثانياً: تنظيم العمل ويشمل المواضيع الفرعية التالية:

١ - توزيع الأعمال والمهمّات

٢ - الإهتمام بالعمل

٣ - إعادة تنظيم الأقسام والإدارات

٤ - الإستقلالية في العمل

٥ - القواعد والإجراءات

٦ - تعدّد الكفاءات

٧ - الهيكل التنظيمي

٨ - معالجة الغيابات

ثالثاً: إدارة الوقت ويشمل المواضيع الفرعية التالية:

١ - احترام الآجال

٢ - الأعمال التي لم يقع القيام بها كما ينبغي

٣ - التخطيط والبرمجة للأفعال

٤ - العوامل المقلقة لإدارة الوقت

رابعاً : اتصال - تنسيق - تشاور ويشمل المواضيع الفرعية التالية :

١- إ ت ت افقي

٢- إ ت ت عمودي

٣- ارسال المعلومات

٤- العلاقات مع المصالح المحيطة

٥- إ ت ت على مستوى فريق الإدارة

٦- إ ت ت بين الشركة الام والفروع

٧- إ ت ت في داخل الأقسام

٨- إ ت ت الأجهزة والمعدات الخاصة بـ إ ت ت

٩- إ ت ت بين المنتخبين والموظفين

١٠- إ ت ت بين الإدارة والمركز او المصلحة

١١- إ ت ت بين الشركة والمركز

خامساً : التدريب المندمج ويشمل المواضيع الفرعية التالية:

١ - ملائمة التدريب مع التشغيل

٢ - الأجهزة والمعدات الخاصة بالتدريب

٣ - الكفاءه المتوفره

٤ - الإحتياجات من التدريب

٥ - التدريب والتغير التقني

سادسا : التنفيذ الإستراتيجي ويشمل المواضيع الفرعية التالية:

١ - التوجيهات الإستراتيجية

٢ - الأشخاص الفاعلون في الإستراتيجية

٣ - تجزئة الأهداف والإستراتيجيات وتنظيم التنفيذ الإستراتيجي

٤ - نظام المعلومات

٥ - ادارة الموارد البشريه

٦ - ادوات التنفيذ الإستراتيجي

٧ - نمط الإدارة

٨ - وسائل التنفيذ الإستراتيجي ..

🔴 **الجملة الاستشهادية:** يقع استخراجها من خلال ما تم تدوينه في مرحلة اللقاءات، ويختار المستشار في الجودة ما بين ١٢ و ١٥ جملة استشهادية و ذلك بحسب قيمتها المضافة. "

✓ أحيانا أجد نفسي أمام تكدر للسلع يمنعني من الانتقال من مكان إلى آخر"

هذه جملة استشهادية تدخل ضمن اطار المحور الرئيسي : ظروف العمل

✓ عندما يتغيب أحد العمال فإن نسق العمل ينخفض لأن المعوض يحتاج إلى وقت كبير لتعلم كيفية القيام بالعملية في الوقت"

✓ "العمل يتعطل لما يتغيب الموظف المكلف بإدخال البيانات في الحاسب الآلي"

هذه جملة استشهادية تدخل ضمن اطار المحور الرئيسي : تنظيم العمل

✓ "عندما يتغيب أحد العمال فإن نسق العمل ينخفض لأن المعوض يحتاج إلى وقت كبير لتعلم كيفية القيام بالعملية في الوقت"

✓ "يقع تعطيل عملي مرات عديدة بسبب طلبات نقل السلعة وذلك يتطلب مني التوقيع على كل طلب. و يمكن تجميع الطلبات في بداية الدوام"

✓ "المكالمات التليفونية تمنعني من القيام بعملية في الوقت المحدد"

هذه جملة استشهادية تدخل ضمن اطار المحور الرئيسي : ادارة الوقت

✓ هناك عمليات خارج نطاق مسؤوليتي، ولكني أجد نفسي مجبرا على القيام بها"

✓ "أعد برنامج العمل بالتشاور مع المسئول عن الإنتاج، ولكن هذا الأخير يغير البرنامج دون إعلامي وهذا يعطلني كثيرا"

هذه جملة استشهادية تدخل ضمن اطار المحور الرئيسي : اتصال تنسيق تشاور

✓ ضرورة تدريب العمال للتخفيض من العيوب المتعلقة بالجودة "

✓ "أواجه مشاكل لتصحيح أخطاء إدخال البيانات من طرف العمال، الذين يحتاجون لتدريب يحسن لهم أداءهم في إدخال البيانات"

✓ "نقص في تعدد الكفاءات لدى بعض العمال"

✓ "نقص في التدريب للتحكم في التكنولوجيات الحديثة"

✓ "هناك تدريب لا بد من القيام به في استعمال المقص الكهربائي"

هذه جملة استشهاده تدخل ضمن اطار المحور الرئيسي : ادارة الوقت

✍ الخاور تتضمن المجالات الستة لمشاكل الجودة

✍ الخاور الفرعية هي تقسيم المواضيع بهدف تسهيل القراءة والفهم بالنسبة للأفراد اللذين وقعت معهم لقاءات

✍ الأفكار المفاتيح تمكن من تقسيم وتجميع مجموعه من الجمل الإستشهاديه لها نفس الفكره

النتائج العملية لتشخيص الجودة:

✓ يمكن تحويل المعلومات الكيفية المتواجدة في التشخيص الكيفي إلى معلومات كمية للحصول على تشخيص كمي .

✓ تحويل المعلومات الكيفية المتواجده في التشخيص الكيفي والمعلومات الكمية الموجوده في التشخيص الكمي الى معلومات مالية يمكننا من الحصول على التشخيص المالي

✓ تشخيص هندسة الجودة الشاملة هو كيفي وكمي ومالي.

✓ امثلة لجمل استشهاده تم ربطها في المحور الرئيسي والمحور الفرعي

✓ امثلة على (ظروف العمل ،تنظيم العمل ، إدارة الوقت ، اتصال وتنسيق وتساو ،التدريب المندمج،التففيذ الاستراتيجي)

برنامج الجودة

مشروع الجودة : هو المشروع الذي يمكننا من التخلص من مشاكل الجودة التي تمكنا من اكتشافها والتعرف عليها من خلال التشخيص

أ- التعريف ببرنامج الجودة وأهميته في هندسة الجودة:

المرحلة الأولى في سيرورة هندسة الجودة الشاملة: التشخيص وذلك بإقحام نقاط قوة الوحدة التنظيمية وإدماج هياكلها وأفرادها وجماعاتها.
المرحلة الثانية من سيرورة هندسة الجودة الشاملة: إعداد مشروع الجودة الذي يهدف بالأساس إلى التخفيض من مشاكل الجودة التي تم اكتشافها خلال المرحلة الأولى.

هذه المرحلة ندمج في الحلول والتفاعلات بين مختلف الهياكل والسلوكيات داخل المنظمه من بين هذه الحلول :

✍ المخطط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:

✓ لكي يقع ترجمة ثقافة الجودة الشاملة إلى مخططات إستراتيجية للجودة الشاملة: نختار القيم والمبادئ التي توجه اختيارنا للأهداف.

✓ يمكن المخطط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من تحديد: الأهداف الاستراتيجية لبرنامج الجودة الشاملة ويمكن تفصيلها إلى أهداف تكتيكية.

✍ المخطط التنفيذي لإدارة الجودة الشاملة: يوجد بها اهداف لتخلص من مشاكل الجودة التنفيذية

✓ لصياغة هذا المخطط نقوم بتجزئة الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية الموجودة في المخطط الإستراتيجي إلى أهداف تنفيذية وعملية.

شبكة الكفاءات وبرامج التدريب لإدارة الجودة الشاملة

✓ تمكن من معرفة هل هنالك نقص في الكفاءات داخل الشركة مما يسبب في هذه المشاكل ونحاول على ضوء النتائج التشخيص

مبني على شبكة الكفاءات ان نبني برنامج تدريب لتخلص من مشاكل الجودة

ادارة الوقت وبرنامج الجودة الشاملة : هنالك شبكة لتحليل الوقت لمعرفة مشاكل الجودة المتعلقة بالوقت

تمكن شبكة التحليل الذاتي للوقت من الفهم العميق لإدارة الوقت وتوفر معلومات لمعرفة هل الوقت المتوفر في المنظمة كاف أم لا لتصميم وتنفيذ وتقييم برامج الجودة الشاملة.

شبكة التحليل الذاتي للوقت تمثل تشخيصا لاربعة أنواع من المشاكل العملية المؤثرة سلبا على الجودة والتمثلة في:

- ١- عدم احترام الاجال المحددة
- ٢- غياب التخطيط والبرمجة للافعال
- ٣- الاعمال والمهام التي لم يقع القيام بها
- ٤- كثرة العوامل المخلة بإدارة الوقت

جدول القيادة: هو نظام يتكون من مجموعة مؤشرات يقع إعدادها وتنظيمها لإنجاز أعمال وأهداف مستحقها. (مجموعة مؤشرات تمكن من قيادة برنامج الجودة)

المؤشر هو: معلومة لها معنى خاص لمستعملها، وهو ناتج عن مجموعة صغيرة من المعلومات التي لها مدلوليه خاصة بالنظر إلى الأهداف الإستراتيجية المرسومة في أول الفترة ويقع تحيينها وتحليلها بصفة منتظمة. وهو عبارة عن إشارة تضيء عند تسجيل فارق بين الأهداف المرسومة والأهداف الحقيقية المسجلة والتي تستدعي بالتالي أخذ قرار*.

✓ لكي يقع ترجمة ثقافة الجوده الشامله الى مخططات استراتيجيه للجوده الشامله نختار : القيم والمباديء التي توجه اختياراتنا للأهداف والتي ستكون محركا لتنفيذها وتقييمها ..

إن نجاح برنامج الجودة الشاملة مرتبطة بجودة نظم المعلومات التي تعتمد بالأساس على جداول القيادة الإستراتيجية:

- إنتاج المعلومات
- إرسال المعلومات
- استقبال المعلومات
- فهم المعلومات
- استعمال المعرفة المكتسبة لتصميم القرارات وتنفيذها وتقييمها.

يرتكز جدول القيادة في تحضيره على ثلاثة مبادئ وهي:

أ- ادماج الأهداف الاستراتيجية لادارة الجودة الشاملة في جدول القيادة

ب- تبويب مؤشرات النتائج الحالية وإنتاج الطاقات الممكنة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة

ج- اختيار المؤشرات الكيفية والكمية والمالية لتصميم وتنفيذ وتقييم إدارة الجودة الشاملة

للم عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية: " " (نضع فيها اهداف يقع التفاوض بين الموظف ورئيسه وعند تحقيق الأهداف يقع تحديد المكافآت للموظف)

✓ تعتبر عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية طريقة بسيطة وعملية تمكن المنظمة من إدارة العديد من المشاكل المتعلقة بالجودة في نفس الوقت وبلوغ عديد الأهداف بطريقة منسقة.

✓ تقوم عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية بتنظيم العلاقات المهنية بين كل عامل ورئيسه المباشر بهدف الحث على تحسين جودة المنتج على المدى القصير والطويل عبر الحوار المباشر بين مرتبتين تنظيميتين متتاليتين.

✓ تقدم الإدارة اللوجستية أو ما يسمى أيضا بإدارة سلسلة الإمداد خرائط سيرورات التي يمكن استعمالها في إدارة الجودة الشاملة وبذلك يقع إدماج المنطق اللوجستي في برنامج الجودة الشاملة ليصبح عبارة عن منظومة مثلى من القرارات تؤدي إلى التميز.

✓ انتقاء بعض الأهداف الأولية لمدة محدد ٦ اشهر من خلال تشخيص مشاكل الجودة والمخططات الاستراتيجية والتنفيذية لادارة الجودة الشاملة

✓ يعلن عن الأهداف المقترحة للمؤوس وكذلك مبلغ وشكل الزائد في الاجر الذي سيتمتع به عند بلوغ الأهداف المتفق عليها

✓ من الضروري تحديد مبلغ هام للزائد في الاجر المتعلق (ع.ن.خ.م.د) بالنظر الى الاجر الأصلي

✓ الريادة في الاجر يجب ان يأخذ اشكالا مختلفة فمثلا قد تكون :

١- مكافأة مالية

٢- الارتقاء التصنيفي

٣- الارتقاء في سلم المسؤوليات

○ خرائط السيوروات وبرنامج الجودة

- تمكن من ادماج منطق السيوروات في إدارة الجودة الشاملة حسب منطق اللوجستي للوصول الى قرارات مثلى
- برنامج الجودة الشاملة يمكن ان نعتبره سيوروة تتطلب تحديد مدخلات ومخرجات ومعالجه المدخلات الى مخرجات
- تقدم الإدارة اللوجستية أو ما يسمى أيضا بإدارة سلسلة الإمداد خرائط سيوروات التي يمكن استعمالها في إدارة الجودة الشاملة وبذلك يقع إدماج المنطق اللوجستي في برنامج الجودة الشاملة ليصبح عبارة عن منظومة مثلى من القرارات تؤدي إلى التميز

❗ نموذج سكور يمكن من: إدماج الإدارة اللوجستية في برنامج الجودة الشاملة للوصول إلى التميز.

❗ يمكن هذا النموذج من نمذجه العلاقة بين المنظمه و مورد المورد وعميل العميل

❗ يمكن ان ندير بطريقة مثلى من خلال (التخطيط، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) بناء على ٥ أنواع من السيوروات :

- ١- المصدر
- ٢- تحويل
- ٣- تسليم
- ٤- ارجاع على مستوى العميل
- ٥- ارجاع على مستوى المورد

المنهجية العلمية لاعداد برنامج الجودة

يقع إعداد جدول المشروع: والذي يتكون من تقاطع خانات أفقية تمثل النقاط السوداء وخانات عمودية تمثل مجالات الحلول وهي المجالات

الستة لمشاكل الجودة والمتمثلة في: " ١- ظروف العمل ٢- تنظيم العمل ٣- الاتصال والتنسيق والتشاور ٤- إدارة الوقت

٥- التدريب المندمج ٦- التنفيذ الاستراتيجي

✓ هذا الجدول أدناه تقوم بإعداده فرق عمل متنوعة والتي تعتمد عليه في تصميم برنامج الجودة

✓ جدول مشروع الجودة يقوم بإعداده فرق عمل متنوعة والتي تعتمد عليه في تصميم برنامج الجودة.

✓ نعيد صياغته بطريقة اهداف استراتيجيه او نفضلها الى اهداف تكتيكيه وهذا موجود بالمخطط الاستراتيجي للجوده الشاملة

✓ تقييم تقدم إيجاد البرنامج التنفيذي للجودة الشاملة يمكن من معرفة: نفس أكثر الى عدة تكتيكات الى اهداف تنفيذية ما أنجز من الأهداف وما لم ينجز منها وما هي الأهداف التي مازالت في طور الإنجاز.

○ إدارة الكفاءات بخرائط السيوروات ونشر ثقافة الجودة الشاملة:

✓ يمكن نشر ثقافة الجودة الشاملة بواسطة إدارة الكفاءات بخرائط السيوروات. ونرى ماهي المشاكل بسبب نقص الكفاءات في سيوروات معينه وان نكتشف هذا النقص

وعلى ضوء النقص نحدد برنامج تدريب قد يكون داخلي او خارجي لتوفير كفاءات اللازمة داخل المنظمة لتخلص من مشاكل الجودة شبكة التحليل الذاتي للوقت وهي شبكة تمكننا من تحديد وقت للموظف نقوم بها بكل الأفعال الملموسة التي يقوم بها ثم نحلل هذا الأفعال لمعرفة هل هي تصرف جاري

طبيعة المؤشر في جدول القيادة يكون: كفي وكمي ومالي.

تسجيل البيانات في جدول القيادة يكون: يومي، وأسبوعي، وشهري، وكل ثلاثة أشهر ، و كل ستة أشهر.

القيادة في جدول القيادة تكون: أسبوعية، وشهريه، وكل ثلاثة أشهر ، و كل ستة أشهر، وسنوية. (اتخاذ القرارات)

☒ عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية:

العدد الإجمالي لأهداف عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية: "

١. عدد الأهداف الأولية.

٢. عدد الأهداف الثانوية.

• نلاحظ من الفروق تحديد اهداف أولية وثانوية ثم نحدد له مستوى المطلوب الذي نريد ان نصل اليه ثم نعطي الاوزان حسب الاهميه

• نقوم بمقارنته بالمستوى الذي يقع تحقيقه ثم التقييم الحقيقي وهو اننا نقوم بمقارنة او قسمة بين المستوى الذي تحقق والمستوى المطلوب

تنفيذ المشروع الجودة

- يتم تنفيذ مشروع الجودة على مرحلتين

• اعداد الفعل الملموس

• تنفيذ الفعل

هذه المخططات تقوم بدور الدليل لتنفيذ المشروع الجودة في (فعاله ، وكفاءة ، وملائمة)

شبكة الكفاءات تطور إدارة التدريب من أجل توفير عناصر نجاح تنفيذ مشروع الجودة التالية:

- ✓ المعرفة
- ✓ المعرفة العملية
- ✓ المهارات التقنية
- ✓ المهارات الشخصية
- ✓ المهارات الاجتماعية
- ✓ القدرة على الفعل والعمل
- ✓ الرغبة في الفعل والعمل

- ❖ جداول قيادة مشروع الجودة الشاملة : توفير نظم المعلومات التي تسهل سيرورة التنفيذ يجعل المعلومات متاحة الى كل الأطراف
- ❖ شبكة التحليل الذاتي للوقت : تطور إدارة الوقت من اجل تنفيذ برنامج الجودة في الاجال المطلوبه والقضاء على أسباب ضياع الوقت
- ❖ عقود النشاطات الخاضعه لمفاوضات دورية تحفز الأطراف الفاعلية في سيرورة التنفيذ ، فالمفاوضات تجسم مبدا المشاركة

يتم تنفيذ مشروع الجودة على مرحلتين: "

المرحلة الثانية: تنفيذ الفعل:

المرحلة الأولى: إعداد الفعل الملموس:

إعداد الفعل الملموس

لـ تمثل في اعداد برنامج يتكون من أفعال ملموسة و واضحة من خلال الأفعال المقترحة في مرحلة اعداد مشروع الجودة الشاملة وهو يتطلب التخطيط والبرمجة الجيدة

لـ يستوجب ذلك تحليلا إضافيا ومفصلا لتنظيم العمل والتدريب المندمج والوسائل اللازمة لتنفيذ البرنامج

✎ تحليل العمل : يتمثل في تعريف واضح لتوزيع الاعمال والمهام النابعة من الحلول المقترحة في مجال تنظيم العمل ، وتشمل الدراسة إعادة توزيع المهام ، التحليل المفصل للمهام الموجودة حتى لا يقع إضافة مهمات تؤدي الى مضاعفة عبء العمل

✎ التدريب المندمج : يتطلب تنفيذ الأفعال المتصلة بالتدريب المندمج اعداد برنامج للتدريب ثم العمل على تنفيذه وتقييمه

✎ الوسائل اللازمة لتنفيذ المشروع : تشمل هذه الوسائل جانب المعدات : اقتناء وملائمة وتركيب وتوزيع المعدات وكذلك الجانب البشري ويتمثل ذلك في تقييم الوقت اللازم لتنفيذ الأفعال المقترحة

تنفيذ الفعل:

تنفيذ العمل يتطلب :

١- دورية سريان المعلومه بين الأشخاص

٢- استمرارية المتابعه والمراقبه لسيرورة تنفيذ مشروع الجوده الشامله

اولا: دورة سريان المعلومه بين الأشخاص : تفترض وجود منظومه اعلاميه حتى تصل المعلومه الى جميع الأشخاص المكونين للسيروره المهتمين بتطبيق سيرورة مشروع الجوده كذلك الأشخاص خارج السيروره مثل العملاء

ثانيا : استمرارية المتابعة والمراقبة لسيروية تنفيذ مشروع الجودة الشاملة في هذه المرحلة تتطلب ابتكارات وتكتيكات تنفيذيه لكي يتم تنفيذ ماتم التخطيط له وهذه تحتاج الى ترتيب وتنسيق وتشاور لتجنب الانحراف عن الأهداف المرسومه .. وهذا يتطلب آليتين ؟؟

أ- فريق القيادة ب - الحضور الشخصي للمسئول عن سيروية مشروع الجودة الشاملة ..

✓ يقوم فريق القيادة بدورين أساسيين: "

① متابعة حالة إنجاز الأعمال بالنظر إلى البرمجة: ويهدف هذا البعد إلى الحد من الانحرافات عن الروزنامة المحددة التي تعتبر من أهم المشاكل العملية للجودة.

② فحص سيروية تنفيذ المشروع: هذا البعد القيادي يتمثل في جرد المشاكل الملموسة المعيقة لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة وإيجاد الحلول الملائمة لها.

✓ النتائج العلمية لتنفيذ مشروع الجودة :

هي الأفعال الملموسة التي يمكن مشاهدتها ميدانياً ، وتعتبر هذه النتائج من مدخلات سيروية تقييم تنفيذ مشروع الجودة ✓ تقييم تنفيذ مشروع الجودة: هو سيروية لها مدخلات (المخططات ومستويات الجودة المطلوبة ومستويات الجودة التي وقع تحقيقها...) التي يقع تحويلها إلى مخرجات (نتائج التقييم من نقاط قوة وضعف)

✓ بفضل صياغة وكتابة الأهداف تمكن المخططات الإستراتيجية والتنفيذية لإدارة الجودة الشاملة من تقييم مدى إنجاز تلك الأهداف من خلال المقارنات بين المستويات المطلوب الوصول إليها والمستويات التي تحققت فعليا. "

✱ هذه المخططات تقوم بدور المرجع لتقييم أداء مشروع الجودة وبالتالي معرفة نجاحته (فعاليتها وكفاءته وملاءمته).

شبكة الكفاءات تمكن من تقييم تنفيذ مشروع الجودة من خلال توفير معلومات بخصوص الفوارق التالية:

- الفارق بين المعرفة المطلوب الوصول إليها و المعرفة التي تحققت فعليا .
- المعرفة العملية المطلوب الوصول إليها و المعرفة العملية التي تحققت فعليا .
- المهارات التقنية المطلوب الوصول إليها و معرفته التقنية التي تحققت فعليا .
- المهارات الشخصية المطلوب الوصول إليها و المهارات الشخصية التي تحققت فعليا .
- المهارات الاجتماعية المطلوب الوصول إليها و المهارات الاجتماعية التي تحققت فعليا .
- القدرة على الفعل والعمل المطلوب الوصول إليها والقدرة على الفعل والعمل التي تحققت فعليا .
- الرغبة في الفعل والعمل المطلوب الوصول إليها و الرغبة في الفعل والعمل التي تحققت فعليا .

العلاقة بين أدوات هندسة الجودة و تقييم تنفيذ مشروع الجودة:

✎ جداول قيادة مشروع الجودة الشاملة توفر نظم معلومات إدارة الجودة الشاملة لسيروية تقييم تنفيذ مشروع الجودة يجعل المعلومات متاحة إلى كل الأطراف الفاعلة في هذه السيروية.

✎ جداول القيادة توفر مؤشرات لمخرجات ومدخلات وتحويل المدخلات إلى مخرجات لكل سيروية وعملية ونشاط و مهمة وحركة.

✎ شبكة التحليل الذاتي للوقت تساعد في تقييم تنفيذ مشروع الجودة من خلال توفير معلومات عن كيفية إستعمال الوقت في تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع. "

يقع مقارنة النتائج الحالية بالنتائج المتوقعة لمعرفة الفارق:

✱ إذا كانت النتائج الحالية أحسن من النتائج المتوقعة فإن الفارق يكون إيجابياً وتعتبر هذه النتائج نقاط قوة.

✱ إذا كانت النتائج الحالية أسوء من النتائج المتوقعة فإن الفارق يكون سلبياً وتعتبر هذه النتائج نقاط ضعف.

- ويمكن مساندة هذه النتائج بتشخيص للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص (العناصر الإيجابية) والتهديدات (العناصر السلبية)
- مخرجات هذه المرحلة هي مدخلات للمرحلة الأولى من سيورة هندسة الجودة الشاملة. وهذه المعلومات قد تكون كيفية وكمية ومالية ..

❖ الفصل السادس

القيادة وإدارة الجودة الشاملة:

✚ إزدادت أهمية القيادة في المنظمات المتبنية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة حتى تتمكن من مواجهة التحديات والتغيرات التي تجري

في البيئة الخارجية وحتى تستطيع أن تتولى إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية. "

✓ الرؤية القيادية يمكن ان تنبعث من ذهن قائد واحد. إلا أن منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد على ضرورة مشاركة الأطراف المعنية أو

أصحاب المصالح من موظفين وعملاء وموردين وغيرهم في وضع الرؤية القيادية. "

✓ إن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القيادة وفعاليتها.

القيادة الفاعلة و إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة خصائص ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة من أهمها:

إعطاء الأولوية لإحتياجات العميل الداخلي والخارجي

تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل، بالإضافة إلى تزويد المرؤوسين بالموارد اللازمة والتدريب الضروري

التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط

التأكيد على الوقاية

تشجيع التعاون

النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم

تفعيل الإتصالات

إثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة

تأسيس مجلس الجودة على مستوى الاداره العليا وفرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية

الصعوبات التي تقف حجر عثرة أمام فعاليته القيادة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- قدرات القائد و مهاراته
- فلسفة القائد و قيمه ،
- اتجاهات المرؤوسين و ميولهم ،
- عدم وضوح مهام العمل وواجباته،
- عدم التزام الاداره العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها ، و إبقاءها كلمات جوفاء بدون تطبيق .
- إهتزاز الثقة بين القائد و المرؤوسين

التزام الإدارة العليا وإدارة الجوده الشامله:

ركزت المنظمة العالميه للمعايير: على أهمية دور الإدارة العليا في نظام إدارة الجودة وإيجاد مناخا جيدا للعمل من خلال القيادة الجيدة

دور الإدارة العليا يمكن ان يتلخص فيما يلي:

✚ وضع سياسة الجودة واهدافها في المنظمة.

✚ نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها

✚ ضمان التركيز على احتياجات العميل.

ضمان تنفيذ السروراء الضرورية لتلبية احتياجات العملاء والاطراف المعنيين.

ضمان تأسيس نظام إدارة جودة كفؤ وفعال

ضمان توفير الموارد الضرورية.

مراجعته نظام إدارة الجودة بشكل دوري.

اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة واهداف الجودة.

اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير إدارة الجودة.

نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بالالتزام بها في كافة المستويات الإدارية وتطبيقها على مستوى المنظمة ككل.

يبدأ الالتزام في أي منظمة من الإدارة العليا ويستمر في الاتجاه نزولاً إلى الإدارة الوسطى فالإدارة الدنيا .

✓ الرؤية القيادية تتمحور حول العميل بحيث تعكس قيم المنظمة وفلسفتها. "

✓ الإدارة العليا يجب ان تعلن انها جاده في موضوع تطبيق ادارة الجوده الشامله وكذلك ان تمارس بشكل فعال هذا التوجه ، فليس

المطلوب هو حمل الشعارات فقط بل يجب الممارسه الفعلية وتطبيق هذه الشعارات

عشره مرتكرات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة :

١. التزام طويل الأمد إزاء التحسين المستمر .
٢. تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفريه
٣. تدريب العاملين على فهم واستيعاب طبيعه العلاقات بين العميل الداخلي والمورد .
٤. عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده . فيجب النظر أيضاً إلى إجمالي التكلفة .
٥. وجود إدارة السرورة تحسين الانظمة في المؤسسه .
٦. تبني طرق حديثه للإشراف والتدريب .
٧. تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل العامه .
٨. تجنب بعض الممارسات الخاطئه
٩. تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة والعمل على الاحتفاظ بهم .
١٠. إتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

❖ الفصل السابع

الإدارة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة

سرورة الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة تبدأ بـ

أولاً: الرؤية القيادية:

ثانياً: رسالة المنظمة:

ثالثاً: تحليل البيئة :

رابعاً: تحديد الأهداف الرئيسية :

خامساً: تحديد الاستراتيجيات المناسبة :

سادساً: تنفيذ الإستراتيجيات

سابعاً: الرقابة والتقييم

أولاً: الرؤية القيادية:

لـ تعكس الرؤية القيادية تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل.

لـ الرؤية القيادية يمكن ان تنبعث من ذهن قائد واحد.

منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد على ضرورة مشاركة الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح من موظفين وعملاء وموردين وغيرهم في وضع الرؤية القيادية.

لـ الرؤية القيادية تتمحور حول العميل بحيث تعكس قيم المنظمة وفلسفتها.

ثانياً: رسالة المنظمة:

لـ يتم تحديد رسالة المنظمة لتوضيح الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله أي مبرر وجود المنظمة واستمرارها في تقديم منتجاتها

لـ والرسالة تجيب على تساؤلين هامين: من نحن؟ ولماذا نحن موجودين؟.

يشارك في وضع رسالة المنظمة كافة الأطراف المعنية بالمنظمة كالإدارة والموظفين والعملاء والموردين وغيرهم

تعكس رسالة المنظمة عادة الأمور التالية

المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة

العملاء أو الأسواق التي تخدمها المنظمة

تحديد الوسائل التي تحقق بها المنظمة رسالتها

سبب وجود المنظمة

ما هي القوى الدافعة

تحديد الصفات التي تسبب تفوق المنظمة على المنافسين

تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة

أمثلة من الفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجه المنظمة :

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> زيادة الطلب على منتج معين . فتح مجال التصدير . تنوع منتجات المنظمة . 	<ul style="list-style-type: none"> دخول منافس قوي إلى السوق تغيير متطلبات العملاء . صدور قرارات بتشديد المعايير .

● تحليل البيئة الداخلية :

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يمكن من التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف .

أمثلة من نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في المنظمة :

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> جودة التصنيع . توفير مصادر التمويل . معرفة جيدة بالسوق . 	<ul style="list-style-type: none"> ضعف الوضع التنافسي . عدم كفاءة التدريب . انخفاض مستوى أداء الإدارة .

رابعاً: تحديد الأهداف الرئيسية :

يتم تحديد الأهداف الرئيسية في ضوء رسالة المنظمة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية و يتم اشتقاق الأهداف الفرعية من الأهداف الرئيسية.

الهدف: هو ما تريد المنظمة تحقيقه خلال فترة زمنية محددة من خلال الاستخدام الأفضل للموارد

شروط الهدف:

(١) ان يكون الهدف محدداً.

(٢) ان يكون الهدف قابلاً للقياس.

(٣) واقعي وقابل للتحقيق.

(٤) متعلق بنفس الموضوع.

(٥) ضمن إطار زمني

خامساً: تحديد الاستراتيجيات المناسبة:

إذا كان اعتمادنا على المستويات التنظيمية يمكننا تقسيم الاستراتيجيات المختلفة إلى أربعة مجموعات:

١. إستراتيجية المنظمة "فهم المنظمة ككل"

٢. إستراتيجية وحدات الأعمال "لما تكون الشركة متعددة الجنسيات او متعددة المصانع"

٣. الاستراتيجيات الوظيفية.

٤. د- الاستراتيجيات التشغيلية . تساهم في تنفيذ الاستراتيجيه الوظيفية.

تولي الإدارة العليا ضبط الجودة

يكون رئيس مجلس ادارة المنظمة او مديرها العام هو المسئول الأول عن ادارة انشطة الجودة. **وتستلزم هذه الإستراتيجية وجود مايلي:**

أ. سياسيات الجودة. وتعتبر هذه السياسات المرشد العام للموظفين"

تتضمن سياسات الجودة:

١. ضرورة أن تكون جهود التحسين مستمرة.

٢. التركيز في أنشطة الجودة ومنع وقوع الأخطاء بدلاً من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

٣. الوصول إلى مستويات عالية الجودة.

❖ الفصل الثامن

قد تسعى المنظمات إلى **التركيز على العملاء** من حيث دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها . هذه الإستراتيجية تتطلب **إجراء**

بحوث تسويقية؛ لدراسة خصائص العملاء وفناتهم وأدواتهم وحاجاتهم المعلنة وغير المعلنة، الحالية منها والمستقبلية كما تتطلب إجراء ممارسات

مستفيضة عن المنظمات المنافسة باستمرار من اجل تحديد نقاط القوة والضعف لديها.

✓ **تسعى برامج تحسين الجودة إلى تطوير السيرورات داخل المنظمة** ، والتي قد تشمل تخطيط الإنتاج وتطوير المنتج والشراء والتصنيع

والتوزيع وغير ذلك.

✓ **ينبغي أن يتضمن برنامج تحسين الجودة جمع المعلومات عن تكلفة مشاكل الجودة وخاصة التكلفة الخفية حيث أنها الأكبر حجماً.**

✓ **اثبتت الدراسات ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين اندماج العاملين في الإدارة وبين الرضاء الوظيفي.** فكلما زادت درجة اندماج

العاملين في الإدارة ساهم ذلك في رفع مستوى الرضاء الوظيفي. ومن ثم جودة النتاج"

✓ **المقصود بتمكين الموظف:** هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة. "

✓ **الإدارة الفعالة في الجودة الشاملة تجعل العاملين يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها.** "

✓ **للتمكن دور أساسي في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، ويقول دافيد ستيفن إن التمكين مهم لأن على الموظفين أن يكونوا**

جاهزين لأجل إجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. "

تعريف الاتصال: هو سيرة تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى.

❖ الفصل التاسع

مراحل سيرورة التدريب في الجودة :

١. تحديد الاحتياجات التدريبية
٢. تصميم البرنامج التدريبي
٣. تأسيس تنظيم للتدريب
٤. التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية
٥. تنفيذ برنامج التدريب
٦. تقييم البرنامج التدريبي

تدريب الجودة : يشمل كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا الى الإدارة الوسطى الى الإدارة الاشرافية ويشمل باقي العاملين

مواضيع البرنامج التدريبي تتضمن : سياسة الجودة ومنع وقوع الأخطاء ورضاء العملاء وتكاليف الجودة واستخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة ومهارات عمل الفريق والتحسين المستمر والقيادة

النظام الأول يسمى بنظام التفتيش ثم ضبط الجودة ثم تأكيد الجودة الى ان اصبحنا نتحدث عن إدارة الجودة الشاملة والتميز

المنظمة الدولية للمعايير (الأيزو ISO)

- ✓ هي المنظمة الدولية للتوحيد القياسي
- ✓ تجمع دولي يتكون من مؤسسات التقييس الدولية والإقليمية
- ✓ الاسم مشتق من الكلمة اليونانية ISOS التي تعني التعادل او التساوي
- تاريخ إنشاء المنظمة هو ١٤ أكتوبر ١٩٤٦ م وهو اليوم العالمي للقياس.
- ✓ الايزو منظمه غير حكوميه
- ✓ يتراوح عمل الأيزو من إعداد مواصفات للنشاطات التقليدية مثل: الزراعة والبناء إلى الهندسة الميكانيكية إلى الأجهزة الطبية إلى تطوير نظم المعلومات وغيرها .
- ✓ عضوية الأيزو مفتوحة لمراكز المواصفات الوطنية أو المشابهة والتي تعتبر مسؤولة على توحيد المواصفات في بلادها عضو واحد لكل بلد.
- ✓ كل عضو له صوت واحد مهما كان حجم وقوة اقتصاد البلاد

العضوية في منظمة الإزو كالاتي :

➡ عضو عامل

➡ عضو مراسل

➡ عضو مشارك

- ✓ يتم تطوير المواصفات عن طريق لجان فنية ويمول عملها الجهات والقطاعات التي طلبت تطوير المواصفات
- ✓ اللجنه الفنية المختصة بتطوير المواصفات الايزو ٩٠٠١ هي tc 179-sc2
- ✓ الأنظمة الدولية للقياس (ISO) سوية مع اللجنة الدولية الكهروتقنية (IEC) والاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) بنت شراكة استراتيجية مع منظمة التجارة العالمية (WTO) الهدف منها هو تشجيع قيام نظام تجارة عالمي عادل وحر
- ✓ الهدف منها هو تشجيع قيام نظام تجارة عالمي عادل وحر

٢. مبادئ نظام إدارة الجودة في الايزو :

المبدأ الأول : التركيز على الزبون : للحصول على شهادة الايزو لابد ان تثبت المنظمة انما تستمع الى عملائها العملاء:

١- عملاء خارجيين ٢- عملاء داخليين

المبدأ الثاني : القيادة : لابد لشركة ان تلزم بتطبيق الجودة

المبدأ الثالث : مشاركة العاملين

المبدأ الرابع : منهج السروية

السروية هي مجموعه من العمليات المتداخلة والمتفاعلة والتي تحول المدخلات الى مخرجات

- الصورة العامة لخريطة السيرويات (سيرويات الإدارة - سيرويات إدارة الموارد - سيرويات تحقيق المنتج - سيرويات القياس والمراقبة)

المبدأ الخامس : منهج النظام في الإدارة

الفرق بين السيرويات والنظام

سيرويات	النظام في الإدارة
ما كنا نسميه بالوظائف اصبحنا نسميه سيرويات (نحدد له مدخلات ومخرجات وتحويل المدخلات الى مخرجات)	التنسيق بين هذه السيرويات (تجانس وسداد بين مختلف السيرويات اذا قمنا بهذا التنسيق يصبح لدينا نظام

المبدأ السادس : التحسين المستمر

يكون على شكل دائرة متكون من

١- التخطيط ٢- التنفيذ ٣- الفحص ٤- الاجراء المناسب

المبدأ السابع : المنهج الواقعي في صنع القرار

القرارات الفعالة تبني على تحليل البيانات والمعلومات

القرارات الفعالة يجب ان تكون مبنية على الحقائق والبيانات والمعلومات والتحليلات الإحصائية بعيدا عن المزاجية العمل الارتجالي

لابد ان نتأكد ان هنالك اليات ونظم معلومات تمكن من تحويل البيانات الى معلومات ومعرفة بطريقه انه كل القرارات تبني على معلومات وحقائق التي تعتمد على معرفة احتياجات العملاء ويقع ترجمه احتياجات العملاء الى مشتريات وإنتاج وتسويق ... الخ

المبدأ الثامن : علاقات المنفعة المتبادلة مع المزودين : لابد ان تكون هنالك شراكة بين المنظمه ومختلف مواردها

أنواع وفوائد المواصفات القياسية (الأيزو ISO)

السنة	النوع
١٩٨٧	ايزو ٩٠٠٠
١٩٩٤	ايزو ٩٠٠٠
٢٠٠٠	ايزو ٩٠٠٠
٢٠٠٨	ايزو ٩٠٠٠

لأولاً: إصدار سنة ١٩٨٧ وضعت ثلاث نماذج لضمان الجودة :

✓ **ISO 9001 :** في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة .

✓ **ISO 9002 :** في الإنتاج والتركيب ، وتقديم الخدمات .

✓ **ISO 9003 :** في التفتيش النهائي والاختبار .

لثانياً: إصدار 1994 (ISO 9000 : 1994) : تتألف من خمسة مواصفات رئيسية:

- ✓ (ISO 9000) تقدم إرشادات عامة للإختيار والإستخدام.
- ✓ (ISO 9004) تقسم إلى عدة اجزاء حيث تقدم عناصر إدارة الجودة ونظام الجودة للمؤسسات الصناعية والخدمية.
- ✓ (ISO 9001,9002,9003) فتحدد المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة للمؤسسات الصناعية والخدمية.

ثالثاً: إصدار عام ٢٠٠٠ عائلة المواصفات ISO 9000 : 2000

- ✓ ISO 9000 : توضيح مبادئ إدارة الجودة وتحتوي على التعريفات والمصطلحات
- ✓ ISO 9001 : تضع متطلبات نظام إدارة الجودة
- ✓ ISO 9004 : إرشادات تخدم التحسين المستمر والسيرورات التي تساهم في تحقيق رضا الزبون

رابعاً: تتألف سلسلة المواصفات (ISO 9000) إصدار سنة 2008 من ثلاث مواصفات رئيسية : "

- ✓ (ISO 9000 – 2008) مصطلحات وأساسيات.
- ✓ (ISO 9001 – 2008) متطلبات نظام إدارة الجودة.
- ✓ (ISO 9004 – 2008) خطة إرشادية لتطبيق المواصفات.

فوائد المواصفات القياسية (الأيزو)

بالنسبة لـ (الأعمال التجارية – الزبائن – الحكومات والدول – الدول النامية – لكل شخص – لكونكنا عامه)

أصبحت الأيزو ٩٠٠٠ مرجع دولي لمتطلبات الجودة في التعاملات التجارية. والسبب: أن أغلبية مواصفات الأيزو مختصة بمنتج محدد أو مادة محددة أو سيرورة محددة ولكن مواصفة الأيزو ٩٠٠٠ تحصلت على هذه الشهرة العالمية لأنها عرفة كمواصفات إدارية عامة ضرورة مراجعة المواصفات كل 5 سنوات فيما إن يتم اعتمادها أو سحبها أو تعديلها.

الخطوات الرئيسية لإعداد وتحديث المواصفات بمنظمة الأيزو ست خطوات : "

١. مرحلة الاقتراح.
٢. مرحلة الإعداد.
٣. مرحلة اللجان.
٤. مرحلة استطلاع الرأي.
٥. مرحلة الاعتماد.
٦. مرحلة الإصدار.

لكي تصبح المواصفة دولية فإنه يتطلب أن يجيزها على الأقل 75% من مجموعة الأعضاء .

مراحل الحصول على شهادة الأيزو ISO : تنقسم إلى ثلاث مراحل :

١. مرحلة الاستعداد للتسجيل:
٢. مرحلة الحصول على الشهادة
٣. مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:

- إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي : الجامعات لها معايير وادلة فيها محاور اذا طبقت الجامعة يمكن ان تحصل على الاعتماد الأكاديمي ، مثل اتحاد الجامعات العربي وله معايير وادلة بالتقويم الذاتي والخارجي للجامعات العربي أعضاء الاتحاد
- المحاور التي تقوم عليها ادلة إدارة الجودة الشاملة والاعتماد في المؤسسات التعليم العالي
- ١- رسالة المؤسسة ورويتها وأهدافها ٢- القيادة والتنظيم الإداري ٣- تقويم جودة الموارد
- ٤- أعضاء هيئة التدريس ٥- شئون الطلبة ٦- الخدمات الطلابية
- ٧- البرامج والمناهج الدراسية ٨- البحث العلمي ٩- خدمة المجتمع ١٠- التقويم ١١- الاخلاقيات الجامعية

- ٤. المحاور مؤشرات الأداء : نقيس بها أداء تلك الجامعات

الفصل العاشر

- بعض الأساليب الإحصائية في الإدارة الاستراتيجية
 - الهدف: ان نعرف الأساليب الإحصائية مهمة في معرفة مشاكل الجودة وفي اقتراح الحلول
- الأدوات السبع لضبط الجودة :

- ١- رسم المراقبة البياني
- ٢- المدرج التكراري
- ٣- قوائم التحقق
- ٤- مخطط التشتت (التبعثر)
- ٥- مخطط ايشيكاوا البياني
- ٦- مخطط باريتو
- ٧- خرائط المراقبة الإحصائية