



\

تم التحميل من اسهل عن بعد



المحاضرة الأولى:

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "الماهر بالقرآن مع السفرة الكرام البررة" (ابن ماجه)
ويقول صلى الله عليه وسلم " أن الله كتب الإحسان على كل شيء " (مسلم)

- من هنا نفهم أن الإسلام يدفع الأمة إلى الالتزام بالجودة والالتقان في كل فعل وفي كل أمر من أمور الناس جميعاً.
- من هذا المنطلق يمكننا أن نقول: أن الجودة ليست اختياراً وإنما هي قضية حياة أو موت وهذا الكلام صحيح منذ العصور القديمة.
- الجودة لا تهم فقط المؤسسة بل الدولة ككل المطالبة بالجودة في القيام بأعمالها.
- إدارة الجودة يمكن أن تكون سبب في القضاء على البطالة لأن ممارستها تتطلب تشغيل شباب لديهم الكفاءة في هذا المجال.

أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة

المصطلحات المهمة التي نستعملها في إدارة الجودة الشاملة.

عربي	التعريف	انجليزي
سيرورة	<ul style="list-style-type: none"> • تتكون السيرورة من عمليات ونشاطات ومهام وحركات .. • يستعمل هذا المصطلح في الإدارة الحديثة للمنظمات بالاعتماد على خرائط السيرورات. • تعرف السيرورة: بأنها مجموعة من المراحل وتتصل آخر مرحلة بالمرحلة الأولى عن طريق التغذية الرجعية مما يمكن من معالجة مداخلات لتحويلها إلى مخرجات. 	Process

Process السيرورة تقسم إلى **Operations** وهي عملية، و **Operations** يقع تقسيمها إلى **Activities** نشاطات.

في لغة الجودة نقول سيرورة الإنتاج .. سيرورة المشتريات .. سيرورة التسويق وهي ليست ترجمة فقط بل نمط إداري أيضاً.

- سيروره مفرد والسيرورات الجمع وبالانجليزي **Processes**
- عندما نرسم الوظائف بطريقة إدارة الجودة فالصورة التي نحصل عليها هي: (خريطة السيرورات)

عربي	التعريف	إنجليزي
خريطة السيرورات	هي خريطة تمكنا من الحصول على صورة لمختلف مستويات وأنواع السيرورات مع توضيح المدخلات والمخرجات وتحويل المدخلات إلى مخرجات المتعلقة بكل سيرورة.	Processes Map (cartography)

عربي	التعريف	انجليزي
عملية	تتكون العملية من نشاطات ومهام وحركات ..	Operation
عمليات		Operations
نشاط	يتكون النشاط من مهام وحركات	Activity
نشاطات		Activities
مهمة	تتكون المهمة من حركات ..	Task
مهام		Tasks

- فالعملية: نأخذ سيرورة التسويق مثلاً: فيوجد التسعير، التوزيع، الترويج فهذه يمكن أننا نعتبرها عملية تقسم إلى نشاطات ومهام.
- النشاط: يتكون من مهام وحركات مثلاً سيرورة التسويق يقسم إلى عمليات التوزيع - الترويج.
- التوزيع: يمكن أن نقسمه إلى نشاطات وتوزع بمحلات الجملة أو محلات التجزئة. فهذه هي النشاطات.
- النشاطات: يمكن تقسيمها إلى مهام فمثلاً محلات التجزئة هناك مهام يجب القيام بها لتقديم المنتج إلى العميل وهذه هي

المهمات.

انجليزي	التعريف	عربي
Movement	يمكن أن تكون باليد وبالرجل ولفظية	حركة
Movements		حركات
Function	المصطلح التقليدي المستعمل في إدارة المنظمات بالاعتماد على الهيكل التنظيمي . مثلا : وظيفة التسويق و الإنتاج و الإمداد	<u>الوظيفة هي:</u>
Functions		وظائف

- الحركات تؤدي إلى مهمات والمهمات تؤدي إلى الأنشطة والأنشطة تؤدي عمليات والعمليات هي التي تؤدي إلى السيرورات.

عربي	التعريف	انجليزي
<u>المنظومة هي:</u>	مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها وتكون مفتوحة إذا تفاعلت مع عناصر خارجها وتكون مغلقة إذا انعدم التفاعل مع العناصر الخارجية	system
منظومات		systems

الاستراتيجية الذهنية للتعلم: جودة تعلم إدارة الجودة الشاملة

جودة تعلم الجودة: هذا المصطلح موجود منذ عام 1997 م . والجودة الشاملة تمر بأربع مستويات .

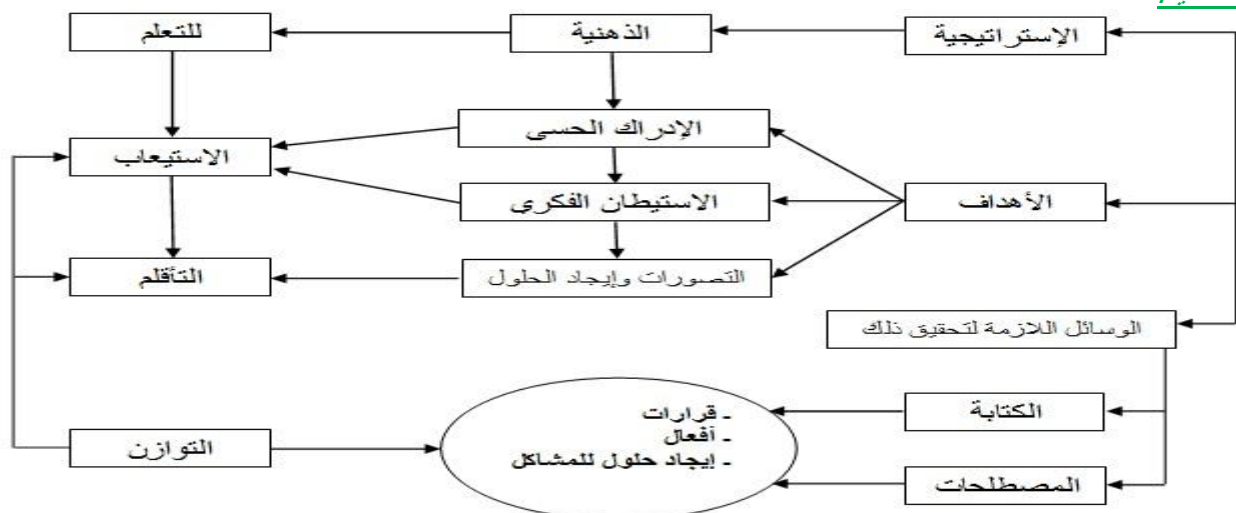
أولاً: لابد أن تكون الجودة **في الإنسان نفسه** (داخل الإنسان) وهي الأمور النفسية والبدنية إلى آخره.

ثانياً: لابد أن تكون الجودة **على مستوى علاقته** مثلاً مستوى العائلة والأصدقاء والحي إلى آخره.

ثالثاً: لا بد أن تكون الجودة على مستوى الشركة وهنا ما نتحدث عنه في إدارة الجودة في المؤسسات.

رابعاً: البيئة لابد أن تكون هناك جودة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية و الثقافية والسياسية حتى تستطيع المنظمة أن تشتغل بطريقة جيدة والفرد داخل المنظمة وعائلته بطريقة جيدة .

- إن التعليم الجيد يتطلب الاعتماد على استراتيجيات ذهنية جيدة تمكن الطالب من فهم المعلومات لاكتساب المعرفة الجيدة
- المحاضرة الثانية:



الإستراتيجية: هي الطريق الأمثل والجيد الذي يمكننا للوصول إلى الاحتراف باستعمال الوسائل الملائمة.

الإستراتيجية الذهنية للتعليم: هي الطريق الأمثل والجيد للوصول إلى الأهداف الذهنية للتعليم الجيد باستعمال الوسائل الملائمة. (مهم جداً)

الأهداف الذهنية للتعلم الجيد تعتمد على تحقيق الجودة في :

1- الاستدراك الحسي: بتحسين جودة استعمال الحواس البشرية لاستقبال المعطيات والبيانات ونعني بذلك تحسين جودة النظر

والاستماع واللمس والشم والتذوق.

2- الاستبطان والتفكير: بتحسين جودة التفكير والتحليل المنطقي لتحويل المعطيات والبيانات إلى معلومات، والتي تُحول إلى معرفة بعد فهمها، وهذا يتطلب من المُتعلّم أن يكون متشبعاً بالعلوم المنطقية كعلوم الحساب والعلوم الاجتماعية والسياسية والقياس والاستنتاج.

الاستبطان يمكن أن يكون **فردى**: عندما يفكر المُتعلّم لوحده. ويمكن أن يكون **جماعى**: عندما يفكر المُتعلّم بصفة جماعية مع مجموعة.

3- التصورات وإيجاد الحلول: بتحسين استعمال المعرفة الذهنية (المتكونة في الذهن عن طريق الاستدراك الحسي الاستبطان) للمُتعلّم

لكي يتميز في تعلمه من خلال استيعابه الجيد لمقرراته.

وتعتبر مرحلة التصورات وإيجاد الحلول مرحلة تأقلم لأنها تمكن المُتعلّم من التأقلم مع البيئة التي يكون فيها.

في نهاية هذه المرحلة يكون المُتعلّم قادراً على الحصول على:

1/ المعرفة.

5/المهارات الاجتماعية.

2/المعرفة العلمية.

6/القدرة على الفعل و العمل.

3/المهارات التقنية.

7/الرغبة في الفعل والعمل.

4/المهارات الشخصية.

و ذلك لاستيعاب وفهم ما هو مطلوب منه وتنفيذه وتقييمه للوصول إلى **النجاعة** : وهي: (**الفاعلية و الكفاءة الملائمة**) المطلوبة.

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

-التوازن يتحقق أولاً: بالاستيعاب ثم التأقلم.

- لفهم مصطلح التوازن نحتاج إلى فهم سيرورة التعلم التحول من عدم التوازن إلى التوازن.

للمرور إلى حالة التوازن سيعتمد المُتعلّم أولاً على الاستيعاب أي التطوير:

3- التصورات وإيجاد الحلول.

2- الاستبطان والتفكير.

1- الاستدراك الحسي.

وهذه من معايير قياس التوازن الجيد.

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

• الكتابة.

• إعداد قائمة بالمصطلحات مع تعريفاتها.

فالكتابة تساعد على استعمال الحواس لاستقبال المعلومات وعلى حفظها، كما أن قائمة المصطلحات مع التعريفات تمكن من استخراج

المعلومات الأساسية المتعلقة بتلك المصطلحات التي يتم تدريسها في المقرر، وهذا ما يساعد على الفهم الجيد للدروس.

أهمية التنشيط في تحقيق جودة سيرورة التعلم: يمكن توضيحها بواسطة العناصر التالية:

- إن استعمال التكنولوجيات الحديثة للاتصال في سيرورة التعلم مكنت المُتعلّم من الحصول على المعلومات والمعرفة من مصادر متنوعة

خاصة عن طريق الانترنت، وبالتالي أصبحت علاقة المُتعلّم مع الأستاذ ليست علاقة مُتلقّي فقط بل أصبح للمُتعلّم دورٌ في إثراء الدرس.

- مع هذه النوعية المتطورة من المُتعلّمين تطور دور الأستاذ؛ من دور تلقيني إلى دور منشط مبني على أساس خطاب تحاوري مع

المُتعلّمين.

المحاضرة الثالثة

تعريف الجودة وأبعادها:

تعريف الجودة: هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن

المصطلح.

تعريف جوران وجرينا: مدى ملائمة المنتج للاستعمال، فالمعيار هو الملائمة لاستعماله للحكم على جودته.

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

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

تعريف فايجنوم: 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 رغباتهم ورضاهم ، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما.

لله فيركز التعريف على عنصر التميز، فإشباع حاجة العميل والوصول إلى رضاه وسعادته هو التميز المطلوب.

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) **الصالحية:** 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 بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير .

تعريف وشرن: أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات.

تعريف لوجوتيتس: هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضاء العميل من خلال التحسين المستمر والابداع في كافة مناحي العمل.

المحاضرة الرابعة:

تعريف مصطلح إدارة الجودة الشاملة:

الدكتور محمود أحمد جودة عرّف إدارة الجودة الشاملة على أنها: **ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على حل الفريق، وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وابتخاذ القرارات.**

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:

- **إدارة:** الإدارة كما نعرف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- **الجودة:** تلبية متطلبات العاملين وتوقعاتهم.
- **الشاملة:** تشمل كل شيء مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولا إجراء تحسينات مستمرة.
- **من هذه المصطلحات نفهم ان الجودة الشاملة لا بد أنها تشمل كل شيء، الإنسان والنشاطات والأشياء.**

الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

١. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية. من خلال تقديم منتجات جديدة وتحقيق الكفاءة والتقليل من التكلفة.
٢. تعزيز العلاقات مع الموردين. باعتباره شريك يجب المحافظة عليه وليس كعنصر ولو وجدت أن لديه صعوبات تساعد للخروج منها.
٣. رفع درجة رضا العملاء. من خلال الإستماع للشكاوى ومعرفة الأشياء التي يطلبها العميل، والتعرف عن تطور توقعاته ورغباته.
٤. تحسين جودة السلعة المصنعة أو الخدمة المقدمة.
٥. انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف.
٦. فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية. من خلال عمل منتجات جديدة ومتجددة والتي تليي السوق المحلي والأسواق الخارجية.
٧. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
٨. زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة. عن طريق هندسة الجودة التي نقوم بتشخيص دوري لمعرفة ماذا يحدث داخل المنظمة من تغييرات. وتشخيص خارجي لمعرفة المتغيرات الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية لاقتناص الفرص ونلبي رغبات العميل
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 كثيراً على ما يسمى الإدارة بالأهداف وعلى المشاركة.

- ومن الأدلة على نجاح إدارة الجودة الشاملة النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في الثمانينات نتيجة لتطبيقها لمصطلح إدارة الجودة الشاملة.

نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- ✍ عندما ظهرت الابحاث واثبتت كيف يمكن اعتماد هذا المفهوم وظهرت صحته نظرياً وتطبيقياً على الميدان أصبح مصطلح.
- ✍ هذا المفهوم تطور في عام 1931 م بدأ W. Edwards Deming والذي تعلم على يد Shewhart والذي كان عالم اختصاصه احصاء وتعلم منه Deming وتمكن من اعطاء محاضرات في الجودة والاساليب الإحصائية التي في اليابان وقد انتشرت أفكاره وأصبحت عناوين للجودة منتشرة في عدة مجالات علمية في اليابان.
- ✍ أما Joseph Juran فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة في عام 1951 حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة.
- ✍ في السبعينيات طرح Philip Crosby مفهوم العيوب Zero defect والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى.

المراحل التي مر بها مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

١. الفحص Inspection

- كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج. والقرار الرئيسي هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما هي عدد المنتجات التي تخضع للفحص.
- تتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية.
- إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

٢. ضبط الجودة أو مراقبة الجودة Quality Control

- يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة.
- يقول Dale Besterfield بأن ضبط الجودة هو استخدام الادوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة.
- ضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة، والإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق مع المواصفات.
- وهذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة ووفقاً لهذا المفهوم.

- ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص بما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.
- مراقبة الجودة مكتسبة من أننا نتقدم ونراقب حتى يمكن أن نتلافى الأخطاء. والأساليب المستخدمة متطورة أكثر مما ساعد في تحسين الجودة.

المحاضرة الخامسة:

٣. تأكيد الجودة أو ضمان الجودة Quality Assurance

- تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء.
- هذه المرحلة تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية.
- عملية تأكيد الجودة تتضمن الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة **Confidence To Provide** أن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة

- إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد.
- فنلاحظ أن هذه المرحلة تركز كثيراً على الإجراءات، لأن نقص الإجراءات كان يتسبب في مشاكل الجودة.

٤. إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

- بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين ، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة السيوررات والعمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

وهناك فروقات عديدة إجمالاً بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة نوجز أهمها في الجدول التالي: (مهم جداً جداً هذا

الجدول)

م	خصائص الإدارة التقليدية	خصائص إدارة الجودة الشاملة
1	الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
2	العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
3	التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والسيوررات والعمليات
4	مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
5	التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
6	جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
7	حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيانية
8	التركيز على حفظ الأرباح	التركيز على رضا العملاء
9	النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
10	العمل الخارجي	العمل الداخلي والخارجي
11	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.

المحاضرة السادسة:

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

المجموعة الاولى: هم الرواد من الولايات المتحدة الامريكية الذين اشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان في عقد الخمسينيات من القرن الماضي وابرزهم:

١. ادوارد ديمينج **w. Edwards Deming**

٢. جوزيف جوران **Joseph M. Juran**

٣. أرماند فيجينوم **Armand V. Feigenbaum**

المجموعة الثانية: هم اليابانيون الذين طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكيين وكانت اسهاماتهم في ستينيات القرن العشرين. ومن ابرزهم:

١. كاورو ايشيكاوا **Kaoru Ishikawa**

٢. جينيتشي تاجوشي **Genichi Taguchi**

٣. شيجيو شينجو **Shigeo Shingo**

٤. ماساكي ايماي **Massaki Imai**

المجموعة الثالثة: هم الرواد الغربيون الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة. ومن ابرزهم:

١. فيليب كروسبي **Philip B. Crosby**

٢. توم بيترز **Tom Peters**

(١) **ادوارد ديمينج w. Edwards Deming:**

- مستشار امريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، ويلقب بـ **أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة**.
- كان نشاطه في مجال الجودة حيث يعتبر من الذين كانت لهم اسهامات مميزة في مجال الضبط الاحصائي للسيرورات.
- اعترف اليابانيون بفضل ديمينج في الجودة في اليابان، وقلده الامبراطور هيروهيتو عام 1960 وساما رفيع تكريما لدوره في هذا المجال.

• **تقوم فلسفة ديمينج على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الاربعة عشرة المعروفة والتي يمكن تلخيصها بما يلي:**

- ١ - **تحديد ونشر اهداف واغراض المنظمة .**
- ٢ - **تبني الفلسفة الجديدة :** ويقصد بها ان كافة الموظفين من الادارة العليا الى اقل مستوى من الموظفين ان يتعلموا مفهوم ادارة الجودة. وفلسفه الجودة تعمل على تحقيق أعلى مستويات الجودة بفضل التحسينات المستمرة.
- ٣ - **عدم الاعتماد على الفحص الكلي:** أي أن الغرض الاساسي من عملية الفحص هو تحسين العمليات وتخفيض التكلفة وليس الغرض من ذلك تصييد الاخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها.
- ٤ - **الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على السعر الاقل:** يقصد الحصول على المواد او الخدمات التي تحتاجها المنظمة من الموردين بأعلى جودة ممكنه وليس باقل اسعار وارخصها (المنظمة تنظر الى الموردين على انهم شركاء).
- ٥ - **تحسين نظام الانتاج والخدمة باستمرار:** ويقصد به بناء الجودة في كل نشاط وكل عمليه وهذا يتطلب التعاون بين من يقدم الخدمة من المنظمة وبين من يستقبل الخدمة أي العميل، وتقع على عاتق الادارة مسؤولية حل المشكلات وتخفيض الخلافات في الاداء من خلال استخدام الاساليب الإحصائية المعروفة .
- ٦ - **الاهتمام بالتدريب:** لتحسين الجودة وتنمية المهارات للعاملين الجدد أو العاملين القدامى، فيجب اتباع الاساليب الحديثة للتدريب.
- ٧ - **ايجاد القيادة الفعالة:** التي لديها المام بطبيعة العمل وباليئة المحيطة بالعمل وتكون قادرة على ايجاد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الاقتراحات ولا بد ان القائد يهتم بتحفيز العاملين ودعمهم لكي يساهموا في تطوير المنظمة بالشكل المطلوب.

- ٨ - **القضاء على الخوف:** بتشجيع الإدارة على الاتصالات الفعالة بينها وبين العاملين حتى يخلق جو من الثقة والشجاعة لمجابهة الأخطاء.
- ٩ - **تفعيل فرق العمل:** أي حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعامل معهم من خلال انشاء فرق العمل.
- ١٠ - **تجنب النصائح والشعارات الجوفاء:** أي ترجمة الشعارات التي تنادي بها الإدارة بتحسين المنتجات الى خطط وادوات تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها .
- ١١ - **تجنب تحديد اهداف رقمية للعاملين:** لأن ذلك يؤدي الى تركيز العامل لتحقيق ذلك من خلال الكم وليس الجودة.
- ١٢ - **دعم اعزاز العاملين بعملهم:** بالقضاء على العوامل التي تؤثر سلبا على اعزاز العاملين بعملهم في المنظمة ، مثلا تصيد الأخطاء وعدم توفير التدريب والتهديد بالعقاب. فدعم اعزاز العاملين بعملهم يساهم بتحسين نتائج افضل للمنظمة.
- ١٣ - **تشجيع التعلم والتطوير الذاتي:** فلا بد للإدارة ان تشجع الافراد على التعلم سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- ١٤ - **إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل:** في الهياكل التنظيمية لأجل تطبيق مفهوم إدارة الجودة، كما يجب اجراء التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تلائم تطبيق الفلسفة الجديدة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

المحاضرة السابعة:

- هناك 7 عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سماها بالأمراض السبعة القاتلة للمنظمات وهي:

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

فكل هدف لكي يقع تحديد وضعه لابد أن يعتمد على تشخيص الوضع الداخلي لعرف النقاط القوة ونقاط الضعف والتشخيص وتحليل خارجي لمعرفة الفرص والتهديدات.

- فأى شئ إيجابي داخل المنظمة يعتبر نقطة قوة، وأي شئ سلبي داخل المنظمة يعتبر نقطة ضعف.
- وأي شئ إيجابي خارج المنظمة يعتبر فرصة، أي شئ سلبي خارج المنظمة يعتبر تهديد.

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.

٢) جوزيف جوران Joseph M. Juran

- أسهم جوران في ثورة الجودة في اليابان. وألقى محاضرات عن الجودة ومسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة في اليابان.
- أشار إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار وهذا يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة.
- أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة ووضع الحلول المناسبة وتقييمها بإيجابياتها وسلبياتها واختيار الحل الأفضل أي الأقل سلبيات والأكثر إيجابيات.
- اعتمد جوران على تقديم مفهوم واسع للجودة يعتمد على تنفيذ برنامج لتحسين الجودة.
- ربط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما سمي **بثلاثية جوران** والتي تتكون من **التخطيط الجيد والرقابة الفعالة على الجودة**

واجراء التحسينات المستمرة.

- ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة، ولم يمهل دور الإدارة العليا، كما أنه لم يهمل دور العمال الذين تقع عليهم أساساً مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة.

٣) أرماند فايغنيوم Armand Vallin Feigenbaum

- كان من أوائل من اقترح تطبيق الجودة الشاملة كأساس لضبط الجودة سواء كانت صناعية أو خدمية.
- يعتبر أول من أشار إلى مصطلح الضبط الشامل للجودة أو المراقبة الشاملة للجودة (Total Quality Control (TQC))
- من مبادئه: تطوير الجودة المستمرة خاصة في أساليب الفحص وأكد على أن المنتج أو الخدمة الجيدة هي التي تحقق رغبات المستهلك.
- أصدر أرماند فايغنيوم عام 1983م كتاباً وأشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على الجميع.

من أبرز الأفكار التي ركز عليها :

- قيادة الجودة *Quality Leader ship*
- التقنيات الحديثة للجودة *Technology modern Quality*
- الالتزام التنظيمي *Organizational Commitment*

٤) عالم ياباني كاررو إيشيكاوا Kaoro

- يعتبر إيشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة *Quality Circles* وكان أول من نادى بها .
- حلقات الجودة هي: مجموعات صغيرة من العاملين ينظمون مع بعضهم بصفة تطوعية ويجمعون لمناقشة مشاكل الجودة في العمل.
- نادى بمشاركة العاملين في حل المشكلات وكذلك بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم.

٥) عالم ياباني اسمه جينشي تاجوشي Genichi Taguchi

- ✍ يعتبر جينشي تاجوشي 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 Loss Function
- ✍ قال فيها: أن الخسارة لا تنتهي فقط من إنتاج منتج معيب أو منتج مواصفاته بعيدة عن الهدف حتى لو كانت داخل التفاوت المسموح به وإنما تمتد ليشمل الفرصة المفقودة بسبب ذلك المعيب.

- ✍ عندما تتجه النقاط بعيداً عن الهدف ترتفع قيمة التكلفة الاجتماعية مما يشير إلى عدم رضا العملاء عن هذا المنتج.
- ✍ يعتبر جينشي تاجوشي من الذين عرفوا من خلال منهجهم الذي يهتم بأفكار ومفاهيم الجودة والفعالية أثناء مرحلة التصميم ويعد منهجه نموذجاً يمكن من خلاله التركيز على جودة تصميم المنتج بدلاً من التركيز على جودة العملية الإنتاجية كما كان سائداً من قبل.

٦) عالم ياباني شيجيو شينجو Shigeo shingo

- ✍ يعتبر شيجيو شينجو واحد من كبار المؤثرين في مسيرة الجودة في اليابان ومن أبرز خبراء العالم في مجال تحسين عمليات التصنيع.
- ✍ في عام 1930م أدخل تطبيقات الإدارة العلمية في شركة السكك الحديدية في تاييه بهدف تخفيض تكلفة التشغيل والعمليات.
- ✍ في عام 1951م قدم إسهاماً خاصاً به أطلق عليه مفهوم بالضبط الإحصائي للجودة Statistical Quality Control من خلال البحث والتطبيق في 300 شركة.

- ✍ شيجيو شينجو يعرف باسم عقري الهندسة وذلك من خلال تطويره لنظام الإنتاج اللحظي (JIT) just In Time والذي مثل ثورة في معالجة التخزين وأساليب العمليات التصنيعية. وساهم هذا النظام في تزويد العملاء بما يريدون وعندما يريدون كما ساعد على تحقيق وفورات الحجم وتقليل الحاجة للمخزون إلى حد أدنى. سواء في مدخلات المنظمة أو في مخرجاتها.

- ✍ وفي عام 1961م ساهم شينجو في تقديم مفهوم تطبيقات ضبط الجودة الصغرى zqc >> zero quality control من خلال تطوير نظام معالجة الأخطاء أو ما يسمى بوكا - بوكي poka - poky أو ما يصطلح عليه التثبيت المؤتمت للأخطاء automated mistake prookiny.

👉 هذه أنظمة تحاول تعمل بصفر الخطأ . نظام ضبط الجودة الصفري يعتمد على أسلوب الفحص الشامل 100% من مصدر تجهيز المواد.

👉 نظام معالجة الأخطاء بوكا-بوكي poka yoky يمكن من اختبار الأخطاء حال حصولها بشكل مؤتمت فيتوقف على ضوء تلك الأخطاء نظام الإنتاج لضمان عدم انتقال الخطأ لمراحل إنتاجية لاحقة.

👉 في 1970م قدم شينجو نظام الإعداد اللحظي SMED Single Minute Exchange of Die الذي يقضي بتخفيض فترة التجهيز والإعداد set up من ساعات إلى دقائق.

👉 شينجو شينجو أول من ميز بين الخطأ Error والعيب Defect حيث أشار أن التغاضي عن أخطاء الخط الإنتاجي سينعكس على وصول الوحدات التي فيها عيوب إلى المستهلك وهذه فرص ضائعة.

👉 نظام بوكا - بوكي poka - yoke يضمن عدم تحول الأخطاء إلى عيوب. فالعيوب تكون على مستوى المنتج والأخطاء في العمليات والأنشطة. وتقديراً لإسهاماته في مجال الجودة في الصناعة منحت جامعة يوتا في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1988م شينجو شينجو درجة الدكتوراه الفخرية، وأنشأت جائزة باسمه هي جائزة شينجو للتميز في الصناعة shingo Price for Excellence in manufacturing تمنح الجائزة للشركات التي تقدم إنجازاً متميزاً في رضا الزبائن ونتائج الأعمال.

المحاضرة الثامنة:

٧) فيليب كروسبي Philip Crosby:

👉 أول من نادى بالعيوب الصفرية والذي يُخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب.

👉 كان يربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين الأرباح المتحققة، فكلما ارتفع مستوى الجودة أدى ذلك إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعاً لذلك.

👉 أكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالٍ فيها.

👉 وضع برنامجاً متكاملاً للجودة الشاملة ركز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعاً لذلك، وأعتبر معيار الأداء الأساسي هو العيوب الصفرية، أي عدم وجود أخطاء.

قد قسم كروسبي التكاليف إلى فئتين :

- التكاليف المقبولة وهي تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة.
- التكاليف الغير المقبولة وهي تلك التي أنفقت ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب.

٨) توم بيترز Tom Peters:

- اعتبر بيترز القيادة المحور الجوهرى والمركزي في عملية تحسين الجودة تحت مصطلح جديد تبناه " الإدارة من أجل القيادة " Management for Leadership، والذي يُشير إلى دور القائد كميسر acilitator
- القيادة الجواله (MBWA) Management By Walking Around وتعني الاتصال الفعّال مع العاملين والزبائن.

يعتقد بيترز أن القائد كلما اتجه لتطبيق هذا المدخل فإنه سيحقق ثلاث مهام وأنشطة:

- الاستماع للآخرين مما يعني عناية أكبر بالمقابل.
- التوجيه والتعليم مما يعني إشاعة القيم.
- التيسير الذي يُحقق المعالجة الآنية.

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:

1- القيم المشتركة Shared Values

2- الإستراتيجية Strategy

3- المهارات Skills

4- العاملين Staff

5- نمط الإدارة Style

6- النظم Systems

7- الهيكل Structure

٩) مالكولم بالدريدج Malcolm Bald ridge: وهو معروف لأن الجائزة الأمريكية للجودة تحمل اسمه.

كان وزير التجارة الأمريكي (1981 - 1987) أسس جائزة عُرفت باسمه يُديرها " المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا " وتُشرف عليها الجمعية الأمريكية للجودة، وتقديراً من الحكومة الأمريكية لجهوده.

تم تصميم جائزة تحمل اسمه، تُعطى لمن يُساهم في تطوير الجودة بشكل فعّال أو ينجح نجاح مميز في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

مُنحت هذه الجائزة لأول مرة في الرابع من نوفمبر 1988م لثلاثة مرشحين، اثنين من قطاع الصناعة وهما شركة " موتورولا " وفرع في شركة " ويستنج هاوس إلكترونيك " و" شركة غلوب ميتالورجيكال " كواحدة من الشركات الصغيرة.

١٠) جون أوكلاند John Oakland: 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 عينها.

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

١١) (والتر شوهارت Walter Shewhart):

هذا العالم تتلمذ على يديه (ديمينج) وهو أول من تفهّم دور العامل بشكل إيجابي، فاقترح أن يتم التحفيز عن طريق مكافأة العامل على جودة أداءه، لزيادة كفاءته بدلاً من إلقاء اللوم المستمر، وبذلك تتحسن جودة المنتجات.

قام عام 1925 بتطوير نموذج لتحسين السيورة الإنتاجية، أطلق عليه دائرة شوهارت للجودة وهي تُميز كثيراً إسهامات (ديمينج).

تشمل دائرة شوهارت لتحسين الجودة مجموعة من المراحل:

١) التخطيط: وهو الإعداد للمتغيرات المطلوب إجرائها وبياناتها المتاحة وطرق المراقبة المطلوبة وقرارات كيفية لاستخدام البيانات.

٢) تنفيذ: المتغيرات وإجراء الفحص والاختبار.

٣) مراقبة: تأثير التغيرات الناتجة عن التنفيذ.

٤) الفعل ودراسة النتائج وتحديد التوقعات وطرق التعديل. يقع معرفة ما هي السلبات والإيجابيات، وتكون هذه المرحلة نقطة بداية

للتخطيط الموالي). وبتكرار هذه الدورة تتراكم المعرفة التي تُساعد في التعلم والمشاركة في الجودة.

أنشأ مراقبة الجودة الإحصائية وربط بين مجالات الإحصاء والهندسة والاقتصاد، وخير ما عُرف به هو ابتكاره لوحة الضبط الإحصائي.

اتخذ الإجراء المناسب والذي بنى (ديمينج) فلسفته ونظريته عليه، وكلما تم الوصول إلى مستوى أداء محدد يتم التخطيط للوصول إلى مستوى جديد أعلى، ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي: التخطيط والتنفيد والفحص والمراجعة.

١٢) رونالد فيشر Ronald Fisher:

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

أشرف على إنشاء أول معهد للجودة الإحصائية بالهند، ساهم في تحليل البيانات والتمكن من إبقاء رصيد تاريخي لبيانات العملية الصناعية داخل المنطقة الإنتاجية، وتميز في تطوير أساليب الجودة الإحصائية وتطويرها عبر مخططات ضبط الجودة ومدى استقرارها.

١٣) العالم ماساكي إيماي Massaki Imai:

هو ياباني يُعتبر من كبار الخبراء والاستشاريين في إدارة الجودة باليابان وعلى المستوى العالمي.

لـ يُعتبر الأب الروحي لمفهوم " جمبا كايزن Gemba Kaizen والذي يتضمن تحسين السيروات التي تحقق القيمة المضافة ولمفهوم التحسين المرن Lean Kaizen .

لـ في عام 1986 نشر كتابه عن الإدارة اليابانية **Kaizen** : " مفتاح المنافسة في اليابان " ، مما أدى إلى إدراج مصطلح **Kaizen** في قاموس الشركات على المستوى العالمي، وكان هذا أول كتاب يعرض فلسفة الإنتاج المرن " Lean Production " على العالم.

١٤ (العالم) تاييتشي أونو **Taiichi Ohno**:

لـ ولد أونو في الصين وتخرج من معهد التكنولوجيا في ناغويا باليابان وانضم إلى شركة تويوتا عام 1932 لمدة عشرين عاما.

لـ أهم إسهامات أونو كانت في نظام الإنتاج اللحظي (JIT) **Just In Time** ، بالإضافة لما يُصطلح عليه بمنظومة الـ 5s التي تمثل تقنية يا بانية لإنشاء وصيانة بيئة جودة ضمن المنظمة.

لـ هذه التسمية تستند على خمس كلمات يابانية، مرادفاتها الإنجليزية والعربية ومضمون كل منها مبينة في الجدول التالي:

المصطلح باليابانية	المصطلح بالإنجليزية	المصطلح بالعربية	المحتوى (المضمون)
Seiri	Organization	التنظيم	سهولة الاستخدام
Seiton	Cleaning-up	التصفية	الفصل بين الأشياء حسب ضرورتها
Seiso	Cleaning	التنظيف	الفحص المستمر لكل شيء
Seiketsu	Standardization	التقييس	الصيانة بمبدأ الوقاية
Shitsuke	Diesoline	الانضباط	جعل ما سبق سباق عمل وسلوك

لـ يعتقد أونو وكذلك اليابانيون أن هذه التقنية لا تُحسن البيئة المادية للعمل فحسب بل تُحسن الإدارة الشاملة لجودة السيروات.

لـ الاختلاف الجوهرى بين التوجه الياباني والتوجهات الغربية، يستند في جانب كبير منه في مشاركة العاملين **Employee**

Involvement ، فاليابانيون ناجحون في إنشاء هيكلية وسياسات تُمكنهم من إيصال رسالة الجودة والتحسين في كل شيء.

لـ الثقافة اليابانية كانت وراء هذا التميز، وكانت مُهيئة أكثر لكي تُدمج مصطلحات الجودة وخاصة عملية إشراك العاملين.

" المحاضرة التاسعة "

2- المرجعية الإسلامية للجودة :

أولاً: الجودة قبل العصر الإسلامي:

لـ حاول القدماء وضع وحدة قياس للأطوال و الاوزان و المعايير التجارية الأخرى منذ ظهور التبادلات التجارية

لـ قبل آلاف من الأعوام نجد أن مصطلح الجودة قد ورد في كثير من الأعمال التي كانت الشعوب القديمة تمارسها في حياتها اليومية

لـ في عام 2000 قبل الميلاد يعود تاريخ الجودة إلى القوانين التي وضعها **حمورابي ملك بابل**. وهذه القوانين هي أول وأقدم من تحدث عن القوائم المتعلقة بتكاليف و رسوم الخدمات المقدمة.

لـ قام حمورابي أيضاً بإصدار العديد من القوانين: { قانون خاص بالعقوبات المتعلقة بالأخطاء وبذلك نرى أن هذا القانون قد قام بالتوفيق والجمع بين الجودة و تكلفة الخدمة.

لـ في القرن الخامس قبل الميلاد ورد في مجموعة من الكتب يطلق عليها **كتب " ثوث "** وهي من كتب الحضارة المصرية القديمة بعض الممارسات الخدمية أو الإنتاجية حيث ذكر في هذه الكتب أن أي إنحراف وتجاوز عن المعايير يعتبر جريمة.

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

❖ في الحضارات القديمة ، كالحضارة الرومانية و الصينية والعربية كانت توجد مدارس تقديم الخدمات وصناعة الإنتاج وفق تقاليد ومعايير تم وضعها لممارسة الإنتاج وفق قواعد وقوانين مدونة بخصوص التصرف المهني والسلوك و الخدمات.

❖ الآثار العظيمة الشاخصة إلى الآن تمثل دليلاً على مستوى جودة المواد والآليات التي استخدمت في حينه لإنجاز هذه الشواخص كسور الصين والجنان المعلقة في بابل والأهرام في مصر.

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.

❖ يعتبر الغرب والشرق نتائج الجودة في العصر الإسلامي أساساً في رقيهم و تقدمهم، وسبباً في تطور منظماتهم وصناعاتهم ورواجها وسيقها.

❖ لقد أتى الإسلام بالكثير من الأفكار التي توصل إليها علماء العصر الحديث في الجودة، وهو ما يتبين من خلال الأبحاث ونتائجها.

❖ في عصر الخليفة الإسلامي عمر بن عبدالعزيز، نجد أن الجودة في جميع الأنشطة اعتمدت على تطبيق المبادئ الإسلامية.

❖ و رغم أنه لم يرد نص لفظي بالجودة في القرآن أو السنة النبوية، غير أنه وردت مفاهيم تماثل الجودة و مفاهيمها.

❖ لكي يكون العمل متقناً من وجهة النظر الإسلامية ينبغي أن يتم على أكمل وجه دون إهمال أو تقصير أو تفريط.

ارتبط مصطلح الجودة في الإسلام بمفردات ومصطلحات ذات علاقة، ومن أبرز هذه المصطلحات الإحسان والإخلاص والإتقان والصدق:

أولاً: الجودة والإحسان

يقول الله تعالى ((وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ (195))) البقرة .

الإحسان في اللغة من أحسن فقد عمل و فعل ما هو حسن و أحسن الشيء أجاد صنعه . و الإحسان بمعنى النصح في العبادة و بذل الجهد في تحسينها وإتمامها وإكمالها. وعرف الإحسان بأنه إحكام العمل و إتقانه و مقابلة الخير بأكثر منه و الشر بأقل منه ..

حث رسول الله صلى الله عليه و سلم على معاملة الناس بالحسنى و التزام الأخلاق الحسنة معهم)) اتق الله حيثما كنت و اتبع السيئة الحسنة و خالق الناس بخلق حسن))

الإحسان في العمل ذو شقين: **الأول:** استخدام أقصى درجات المهارة والإتقان. **والثاني:** التوجه بالعمل لله عز وجل.

يقول رسول الله صلى الله عليه و سلم ((إن الله كتب الأحسان على كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة و إذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة و ليحد أحدكم شفرته و ليرح ذبيحته)) الحديث السابق يدل على الإتقان في العمل وتوفير الأداة الفاعلة لتنفيذ المهمة على أكمل وجه.

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

لأجل الحصول على الإحسان هناك سلسلة من السلوكيات:

أ- الحث على الإحسان في العمل

- أمر الله سبحانه وتعالى بالإحسان في قوله ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ ﴾
- شمولية المنهج الإسلامي وتغطيته لكل جوانب الحياة الإنسانية، ودعوة الإسلام الإنسان إلى الإحسان في كل عمل يقوم به وارتبط الجزاء بالنسبة للإنسان بكيفية العمل والأداء ﴿ إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ﴾
- بين الله عز وجل، أن أجر العمل الحسن لا يضيع عنده ﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾
- الإسلام يحث على الإحسان والإتقان في أداء العبادات يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " مَا مِنْ أَمْرٍ مُسْلِمٍ تَخْصُرُهُ صَلَاةٌ

مَكْتُوبَةٌ فَيَحْسِنُ وُضُوءَهَا وَخُشُوعَهَا وَزُكُوعَهَا إِلَّا كَانَتْ كَفَّارَةً لِّمَا قَبْلَهَا مِنَ الذُّنُوبِ مَا لَمْ يَأْتِ كِبِيرَةً وَذَلِكَ الدَّهْرُ كُلُّهُ".

ب- الحث على العمل الصالح

- يقول تعالى "وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ".
- العمل الصالح طريق الفلاح مع اقترانه بالإيمان والتوبة، ﴿فَأَمَّا مَنْ تَابَ وَآمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَغَسَىٰ أَنْ يَكُونَ مِنَ الْمُفْلِحِينَ﴾.
- حث القرآن الكريم على التسابق في الأعمال الخيرة ﴿وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّبُهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ﴾.
- وعد الله سبحانه السابقين في الخير بالجنة والمنزلة العليا ﴿وَالسَّابِقُونَ السَّابِقُونَ ﴿10﴾ أُولَٰئِكَ الْمُقَرَّبُونَ ﴿11﴾ فِي جَنَّاتِ النَّعِيمِ﴾.
- **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، فإذا كان أخلاقياً وغير ناجح لا يجلب منفعة ولا يدفع ضرراً وإذا كان ناجحاً وغير أخلاقياً، فإنه يجلب ضرراً وإذا اجتمع الاثنان فيه كان عملاً نافعاً غير ضار.

المحاضرة العاشرة:

- لخص القرآن الكريم مسيرة الانسان في حياته ومصيرة الى ثلاثة مقاييس، وهي الايمان والعمل الصالح والتواصي بالحق والصبر [وَالْعَصْرِ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (2) إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ (3)]

ج- التأكيد على اتمام العمل واكماله على افضل وجه:

- الدين في المفهوم الاسلامي، نظام عام اتصف بالكمال والتمام وتنزه عن النقص يقول تعالى: { حرمت عليكم الميتة والدم ولحم الخنزير وما أهل لغير الله به والمنخنقة والموقوذة والمتريدة والطيحة وما أكل السبع إلا ما ذكيت وما ذبح على النصب وأن تستقسموا بالأزلام ذلكم فسق اليوم يئس الذين كفروا من دينكم فلا تخشوهم واخشون * اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً * فمن اضطر في مخمصة غير متجانف لإثم فإن الله غفور رحيم}
- فنلاحظ التأكيد على اتمام العمل وإكماله على افضل وجه.
- إتمام العمل من مظاهر الوفاء وقد وصف سبحانه وتعالى نبيه ابراهيم عليه السلام بقوله {إبراهيم الذي وفى}

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 يوجب الاسلام على العامل ان يخلص النيه في العمل ويتقنه وينصح فيه خشية من الله تعالى، على أكمل وجه دون إهمال أو تقصير أو تفريط.

(وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ)
(قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَهٌ وَاحِدٌ فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا)

العمل المقبول له معياران:

٢) ان يكون صوابا .

١) ان يكون خالصا لوجه الله.

من متطلبات الإخلاص في العمل : أدائه بصورة جيدة فالإخلاص لله في العمل المهني ومراعاة الدقة في تنفيذه من أبرز أسرار نجاحه، وبعد الإتقان مظهرها من مظاهر الإخلاص في العمل وهو لا يقتصر في الإسلام على عمل دون آخر، بل هو مطلوب في كل عمل .

ثالثاً: الجودة والإتقان:

- تعني الجودة إجادة العمل، والإتقان درجة عالية في الجودة . والاحسان مرادف للإتقان غير ان الأخيرة أخص من حيث الدلالة لكونه يتضمن حذق الشيء والمهارة في أدائه وإحكامه.
- الإحسان هو الأصل الذي ينبثق عنه فعل الصواب وجودة العمل وإتقانه، بصفته قيمة إيمانية دافعة ومحفزة لكل عمل يحبه الله. لفت ربنا سبحانه وتعالى انتباه عباده إلى إتقان صنعته في خلقه بقوله (وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ

الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ).

الجودة والاتقان لغويا:

- الاتقان في اللغة من اتقن الشيء، أحكمه واتقانه إحكامه، فالإتقان هو الإحكام للأشياء (الكتاب أحكمت آياته ثم فصلت من لدن حكيم خبير).
- فالإتقان أحد مظاهر ومؤشرات الحكمة في العمل، والحكيم هو المتقن للأمور.
- ومن المؤشرات الدالة على الاتقان أداء الشيء بمهارة كما جاء في الحديث الشريف [الْمَاهِرُ بِالْقُرْآنِ مَعَ السَّفَرَةِ الْكِرَامِ الْبَرَّةِ،...]]

هناك علاقة متداخلة بين الاتقان والاحسان:

- الاتقان: عمل يتعلق بالمهارات التي يكتسبها الانسان.
- الاحسان: قوة داخلية تترى في كيان المسلم وتعلق في ضميرة وترجم إلى مهارة يدوية أو فكرية أو فعلية، فالاحسان أعم دلالة.

رابعاً: الجودة والسداد

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

١. **(Design Quality) جودة التصميم:** وتعني تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل ،
 ٢. **(Performance Quality) جودة الأداء:** وتعني القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة،
 ٣. **(Output Quality) جودة المخرج:** وتعني الحصول على منتج وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة ،
- والسداد في الأداء يترجم احتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية الأدائية والانتاجية إلى مجموعة خصائص محددة تكون أساسا في تصميم المنتج وطريقة أداء العمل من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضى الله عز وجل اولا واخيرا .
- ويحتاج السداد التزام الأمانة في أداء العمل، وقد وصف الله عبادة المؤمنين بقوله **(والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون)** ويحتاج أيضا استشعار المسؤولية تجاه الاعمال والزام الدقة والاجادة في أداء الواجبات **(ولو شاء الله لجعلكم أمة واحدة ولكن يضل من يشاء ويهدي من يشاء ولتسألن عما كنتم تعملون)**
- فالانسان محاسب على عمله سواء أباده للناظرين أو أخفاه فالله عز وجل مطلع على عملة وسيحاسبه عليه: **(لله ما في السموات وما في الأرض وان تبدو ما في أنفسكم أو تخفون يحاسبكم به الله فيغفر لمن يشاء ويعذب من يشاء والله على كل شيء قدير)**

المحاضرة الحادية عشر:

3- ادارة الجودة الشاملة وثقافة الجودة(ثقافة التغيير)

1- ثقافة إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تغيير

تتضمن سيرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة في مجالات عديدة مثل ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي والنمط القيادي ومناخ الإبداع وتصميم السيرورات.

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

- تؤدي الثقافة إلى معايير تحدد السلوك المقبول للأفراد.

تعريف ثقافة المنظمة: هي مجموعة من المعتقدات العميقة تتعلق بكيفية تنظيم العمل وممارسه السلطة ومكافأة العاملين ومراقبه ادائهم وانضباطهم في العمل ودرجه الرسميه المطلوبه.

- يتوقف نجاح سيرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق

بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لا يمكن أن ينجح التغيير في المهمة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات إذا كان يتعارض مع الثقافة في المنظمة (نقطة ضعف).
إداره الجودة الشاملة: يمكن أن تساهم في التغيير الثقافي والسلوكي للأفراد والجماعات بواسطة مجموعه من العناصر التالية:

١. توضيح الغرض
٢. العرفان والتقدير
٣. المشاركة
٤. التمكين
٥. المعنويات
٦. روح العمل الجماعي
٧. الاتصالات الفعالة
٨. المعرفة والمهارة

توضيح الغرض: أي معرفة ماهو الغرض من انشاء هذه المنظمة.

رفع المعنويات: هناك حوافز مادية ومعنوية حتى يشجع جميع الاطراف في المنظمه .

روح العمل الجماعي: وذلك عن طريق عنصر المشاركة وثقافه العمل الجماعي وتطوير الاتصالات وهذا يتطلب التدريب والعمل على ازاله كل الحواجز التي لاتمكن من القيام بانتاج معلومات بطريقه جيده وتحويلها الى معرفه وهذا ما يمكن من جعل التمكين من خاصيات اداره الجوده الشامله.

تعتمد إداره الجوده الشامله لانجاح التغيير الثقافي على المتطلبات التاليه:

(١) تحديد الرؤية: المشاركة والتحاور مهم جدا بين الاداره العليا وبقية المستويات لتكون الرؤيا مشتركة.

المحاضرة الثانية عشر:

(٢) المهارات (المعرفة – الأدوات لتنفيذ العمل): لابد من توفر هذه المهارات المترتبة بالأساس بالمعرفة ونحتاج إلى أدوات لإنجاح إدارة المعرفة و استغلالها لتنمية المهارات اللازمة لتنفيذ العمل.

(٣) الحوافز (نظام المكافآت): ليتمكن من تحفيز وخلق أجواء من الحماس بين الأطراف ليعملوا بكل حزم من أجل إنجاح ثقافة الجودة الشاملة

(٤) الموارد (الوقت والمعدات لإنجاح العمل): فالوقت والمعدات والموارد البشرية عنصر يفسر نجاح أو إخفاق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(٥) البرنامج الزمني (خطوات تنفيذ العمل بالتفصيل): وتسمى البرمجة، لابد أن تكون هناك برمجة دقيقة توضح فيها الخطوات العملية لإنجاح ما وقع تخطيطه وذلك بتحديد تفاصيل التنفيذ وكل عمل يقع تحديد الفترة الزمنية متى يبدأ ؟ متى ينتهي ؟ .

رؤية	+	مهارات	+	الحوافز	+	موارد	+	برنامج زمني	=	نجاح التغيير
		مهارات	+	الحوافز	+	موارد	+	برنامج زمني	=	تشويش
رؤية	+			الحوافز	+	موارد	+	برنامج زمني	=	قلق
رؤية	+	مهارات	+			موارد	+	برنامج زمني	=	بطء لا تغيير
رؤية	+	مهارات	+	الحوافز	+			برنامج زمني	=	فشل
رؤية	+	مهارات	+	الحوافز	+	موارد			=	بدايات خاطئة

العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة:

- نقص المعرفة الإدارية بطرق و أساليب الإدارة الحديثة .
- انعدام الرؤية، انعدام الأهداف.
- المركزية، وعدم مشاركة القرار.
- ضعف التزام الإدارة العليا الفعلي بإدارة الجودة الشاملة من حيث تخصيص الموارد و الوقت اللازمين لتطبيق البرنامج.
- ضعف اقتناع الإدارة العليا بجدوى التغيير.
- ليس في المكان أفضل مما كان.
- فقد الثقة في البرنامج بعد فترة زمنية طويلة من بدأ التنفيذ.
- وجود حلقة مفقودة نحو الهدف بين الإدارة و العاملين حول ما الذي يراد تحقيقه ؟
- عدم وجود معايير واضحة و متجددة لقياس مدى التقدم و الإنجاز.
- قلة جهود التوثيق و تسجيل الإجراءات و النتائج.
- صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- عدم فعالية شبكة الاتصالات الداخلية.
- معدل الدوران العالي للمديرين الرئيسيين و تغييرهم.
- البحث عن أعذار " وضعنا مختلف ، مشكلتنا مختلفة "

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.

- التغيير قد يأتي استجابة لمتطلبات جديدة للعمالء أو نتيجة لدخول أو خروج منافسين من السوق أو نتيجة لتطبيق فلسفة إدارية جديدة.
- التغيير ظاهرة ملازمة للحياة وللوجود الإنساني، فنحن دائماً بحاجة إلى تغييرات وكذلك المنظمات فهي تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار.
- تميل المنظمات إلى التكيف مع المتغيرات في البيئة حتى تستطيع أن تحافظ على نفسها و بقاءها واستمرارها.

هناك تصنيفات كثيرة لأنواع التغيير نتناول أهمها:

١. من حيث درجة التخطيط.
٢. من حيث وقت التنفيذ.
٣. من حيث درجة الشمولية.

لـ ينقسم التغيير من حيث درجة التخطيط إلى قسمين:

١. **التغيير العشوائي:** هو الذي يحدث تلقائياً و بصفة عشوائية بدون إعداد مسبق و تكون آثاره و نتائجه سلبية على المنظمة
٢. **التغيير المخطط:** يقع بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخطط التغيير.

لـ ينقسم التغيير من حيث درجة التنفيذ إلى قسمين :

١. **التغيير السريع:** هو الذي يتم مرة واحدة وبسرعة ويسميه البعض بالصدمة القوية . ويجب الحذر هنا من الآثار الاجتماعية السلبية على من سوف يتأثرون بالتغيير لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير ولكن هناك ظروف معينة جزئياً أو أن يكون هناك ضرورة ملحة لإجراء التغيير منعاً لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المنظمة أو أن يكون هذا التغيير بسيط.
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 إجراءه.

لـ و ينقسم التغيير من حيث الشمولية إلى قسمين :

١. التغيير الجزئي: يشمل أجزاء من المنظمة أو السيرورات أو العمليات أو الأنشطة فقد يشمل التغيير وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة أو أهداف المنظمة أو السياسات أو الإجراءات.

٢. التغيير الشامل: يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي سواء أفراد وجماعات أو دوائر وأقسام 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.

المحاضرة الثالثة عشر

٢. القوة الخارجية: تكون من خارج المنظمة، ولا تستطيع الإدارة التحكم بها إلا أنها تستطيع ان تجري التغييرات الملائمة داخل المنظمة لكي تتلائم معها ومن أهم هذه القوى:

١. التطورات الخارجية: فظهور الات متقدمة ومتميزه بطاقات اعلى قد يجبر المنظمة على اجراء تغييرات كسواء وتركيب الات جديدة.
٢. اصدار قوانين جديدة: مما يتطلب من المنظمة التكيف معها مثل قوانين العمل والعمال وقوانين الاستيراد والتصدير وانظمة الرواتب.
٣. التغيرات في النشاط الاقتصادي من ركود ورواج: ويتضمن ذلك التغيرات 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.

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

• ان مسببات التغيير هذه تدعو المنظمة إلى ضرورة اجراء تغييرات سواء على مستوى الفرد او الجماعات او على مستوى المنظمة ككل.

إدارة التغيير:

- إدارة التغيير عملية حساسة لما لها من تأثير على نجاح أو فشل مجهودات التغيير.

عملية التغيير تمر بالمراحل التالية:

- ١ - تشخيص الوضع الحالي: تبدأ بدراسة كل مايتعلق بسيرورات المنظمة. ويتم بحث نقاط القوة والضعف ودراسة الهيكل التنظيمي ونمط القيادة السائد. وفعالية الاتصالات والصراعات التنظيمية الموجودة ودرجة المركزية والانتاجية وغيرها .
- ٢ - تحديد المشاكل الحقيقية: تقوم الادارة بجمع المعلومات من خلال عدة طرق كالملاحظة والمقابلة ونماذج الاستبانة ثم يتم تحليل هذه المعلومات والتوصل الى طبيعة المشكلات التي تعاني منها المنظمة لكي تعرف هل هي مشكلات تكنولوجية ام انتاجية ام تسويقية.

٣ - تخطيط برامج التغيير: إن ضرورة تخطيط برامج التغيير ينبغي أن تأخذ بالحسبان الاعتبارات التالية:

- أ - التغييرات السابقة: استعراض السجلات السابقة للتغيرات التي جرت في المنظمة بهدف معرفة المعوقات وكيف تم التغلب عليها.
- ب - المتأثرون بالتغيير: التعرف على من هم المتأثرون بالتغيير والى أي درجة سيكون ذلك التغيير.
- ج - المقاومة المتوقعة للتغيير: من الضروري استشعار حجم المقاومة المتوقعة لاجراء التغييرات المطلوب اجراؤها بما يساعد في التخفيف منها.

د- تأييد الادارة العليا للتغيير: على القائمين بالتخطيط تحديد درجة تأييد الادارة العليا للتغيير ومدى معرفتها بتفاصيله.

وفي هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التغيير كما يتم تحديد المعايير ومؤشرات الاداء ثم وضع برامج العمل المطلوب تنفيذها ووقت بداية ونهاية كل برنامج كما يتم تحديد المسؤول عن تنفيذ كل برنامج من هذه البرامج.

٤ - اختيار الاستراتيجية الملائمة:

أ - استراتيجية القوة: تستخدم المكافآت والعقوبات حافزا رئيسيا في هذا المجال فيتم التهديد بالعقاب او استخدام المكافآت المادية وغيرها.

❖ يسمى (دانيال روبي) هذه الاستراتيجية باستراتيجية المرسوم العالي. دلالة على انها تأتي كأوامر من الادارة العليا حيث يعتبر ان هذه الاستراتيجية هي الأقل فعالية من بين باقي الاستراتيجيات المستخدمة.

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

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

لا يوجد استراتيجية مثلى للتعامل مع التغيير فلكل استراتيجية ايجابياتها وسلبياتها وتقوم الادارة باختيار الاستراتيجية الملائمة لظروف التغيير.

٥ - تنفيذ التغيير:

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

❖ ينبغي التأكيد على ضرورة ان يتقيد المسؤولين عند تنفيذ برامج التغيير بالموازنة المخصصة لكل برنامج من البرامج وعدم تجاوزها.
❖ من المهم جدا اعلام الافراد المسؤولين عن تنفيذ التغيير بطبيعة التغيرات المتوقعة اجراؤها ومبرراتها والعوائد التي يمكن جنيها من تنفيذها.

❖ من المهم ايضا ان الاشخاص المعنيين بالتغيير يجب ان يحصلوا بسرعة عن المعلومات التي تكون ضرورية لهم.

❖ إعلام عدد محدد من الاشخاص وعدم إعلام الآخرين قد يسبب فجوة بين الذين تلقوا المعلومات والذين لم يتلقوها.

❖ قد يتم تشكيل فريق عمل بتنفيذ مشاريع التغيير التي يحتاج الى جهود كبيرة او تلك تتأثر بها عدة دوائر او عدة جهات.

٦ - التعامل مع مقاومة التغيير:

أ - اسباب مقاومة التغيير: ان مقاومة الافراد للتغيير أي كانت طبيعتها فأنها امر طبيعي . ولمقاومة التغيير اسباب عديدة من أهمها:

- الخوف من فقدان الوظيفة: فقد يتولد لدى الفرد خوف من فقدان وظيفته سواء كان هذا الخوف مبرر او غير مبرر.
- تهديد المصالح الشخصية: يكون التغيير بهدف الصالح العام، ومن المفترض ان تعطى الاولوية للمصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

• ضغوطات الجماعة: المقصود بذلك ضغوطات الجماعة التي ينتمي اليها الفرد كعضوية في النقابة او انتسابة الى مجموعة معينة.

• مناخ عدم الثقة: اذا لم تتوفر الثقة بين الرئيس والمرؤوس فأن ذلك يسبب مقاومة التغيير .

• الخوف من الفشل: قد التغيير خوف معين من الفشل بالقيام بالمهام الجديدة أو الاجراءات الجديدة التي تنتج عن التغيير.

المحاضرة الرابعة عشر

ب - أشكال مقاومة التغيير: يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالا عديدة منها:

1- الامتناع وعدم الموافقة بصمت. (السكوت).

2- المعارضة الكلامية من خلال المناقشة مع الزملاء أو الرؤساء. (معارضة إيجابية وتكون أفضل من الصمت لأن فيها إظهار لمشاكل الجودة.

3- التباطؤ في العمل بشكل عام.

4- رفض تنفيذ أي إجراء من إجراءات التغيير .

5- التخريب والعنف السلبي بالإضافة إلى رفض تنفيذ التغيير .

6- إضراب العاملين عن العمل خاصة في المنظمات التي ينتسب العالمين فيها إلى نقابات عمالية.

ج- أساليب الحد من مقاومة التغيير: حتى تتمكن الإدارة من الحد من مقاومة التغيير ، يمكنها إتباع الأساليب التالية:

1- إعلام الموظفين مسبقاً بالتغيير الذي سيقع إجراؤه.

2- شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها المنظمة وعوائد ذلك على الموظف، وكافة الأطراف الأخرى _ العميل أو المورد أو غيرهم.

3- تشجيع القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير وتشجيعها على الاستمرار في اتجاهاتها الإيجابية نحو التغيير .

4- دعم مشاركة القوى المعوقة للتغيير، أي الذين يتوقع مقاومتهم للتغيير، في تخطيط وتصميم وتنفيذ برامج التغيير وذلك من خلال تكوين اللجان وفرق العمل لهذا الغرض . (وهذا ما يساعد على تغييرهم من مقاومين إلى مؤيدين للتغيير) .

5- تقديم حوافز للقوى المعوقة للتغيير، وذلك لاستمالتهم باتجاه التغيير .

6- تدريب الموظفين على الأساليب أو الإجراءات الجديدة وذلك لإزالة الخوف لديهم من الفشل بالقيام بالمهام الجديدة .

7- استخدام التهديد بالعقاب، فقد تظهر الإدارة في نهاية الأمر إلى استخدام تهديد مقاومي التغيير بالعقاب.

• ترك مقاومة التغيير تنمو وتكبر وتعرض الآخرين له آثار سلبية خطيرة على نجاح سيرورة التغيير.

د- فوائد مقاومة التغيير:

• يجب أن لا تغفل أن لمقاومة التغيير المعقولة أحياناً فوائد، بل لمصلحة المنظمة وجود مثل هذه المقاومة لكن بحدود معينة.

• قد تساعد مقاومة التغيير على الكشف عن بعض نقاط الضعف في برامج التغيير ، أو بعض المشكلات التي قد تنتج عن تنفيذ التغيير.

• المتابعة والتقييم :

• إجراء المتابعة المرحلية لبرامج التغيير بالإضافة إلى إجراء التقييم النهائي وذلك بهدف التأكد من كفاءة استخدام إستراتيجية التغيير.

• قياس النتائج المترتبة على تطبيق برامج التغيير وقياس أي انحرافات عن المعايير الموضوعية في خطة التغيير لتصحيح الأمور إزالة المعوقات.

• (وفي هذه المرحلة تعتبر الأشياء التي تم تحقيقها نقاط قوة وتعتبر بداية لسيرورة جديدة فالمرحلة القادمة تعتمد على نقاط القوة التي اكتشفناها في هذه المرحلة) .

• مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: تغيير ثقافة المنظمة:

• يتوقف نجاح سيرورة تطبيق مصطلح إدارة الجودة الشاملة على **ثقافة المنظمة** ومدى انسجامها مع الفهم الجديد لتطبيق إدارة الجودة.

• معرفة قواعد التغيير في المنظمة وفهم خصائص المنظمات التي لديها ثقافة جودة راسخة أمر هام لتغيير ثقافة المنظمة.

• ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة أداء العمل في المنظمات.

• **بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها** ، حيث يؤدي التعليم والبرامج التدريبية في الجودة دوراً بارزاً في بناء ثقافة الجودة داخل المنظمة وذلك تمهيداً لطريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

• من الضروري أن يكون العالمين ملمين بمصطلح إدارة الجودة الشاملة مما يساعدهم على تطبيق المنهجية الجديدة بنجاح.

الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة من أهمها :

أ- التركيز على العميل .(وإرضاه)

ب- أداء العمل الصحيح من المرة الأولى .

ج- التفاني في العمل.

د- اهتمام الآخرين.

هـ- الصدق في التعامل مع الآخرين.

و- الخطأ هو فرصة للتطور.

ز- عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية. ح- التمييز هو نهجنا.

- من الأمور الهامة في ثقافة الجودة هو **التركيز على ثقافة خدمة العميل** سواء كان عميلاً داخلياً أو عميلاً خارجياً. وأهمية التدريب.

ثانياً: تغيير الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي الطويل **Tall Organizational Structure** المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة لم يعد يتناسب مع

المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، **وذلك لما يسببه هذا النوع من الهياكل من مشاكل أهمها:**

أ- يضع حواجز بين الوحدات أو التقسيمات الإدارية، فيكون كل منها منفصلاً عن الآخر، نظراً للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص.

ب- نتيجة التركيز على التخصص الضيق، ووجود حواجز بين الوحدات الإدارية، تصبح النظرة السائدة للعمل داخل المنظمة **نظرة جزئية**.

ج- ضعف الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارة على حده.

د- بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته وطول خطوط الاتصال يضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي.

هـ - ضعف التنسيق .

و- مركزية السلطة وبطئ في اتخاذ القرارات وانجاز الأعمال.

لـ الهيكل التنظيمي الجديد الذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة **يجب أن يتضمن دور فرق العمل بداخله.**

لـ الهيكل التنظيمي **الأكثر ملائمة يكون أفقياً أو منبسطة flat** (بعض الكتب تسمية هيكل مفاتيح) بحيث يتوفر للأفراد وفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى.

ثالثاً: تغيير السيرورات **Processes**:

لـ السيرورة هي مجموعة من العمليات المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات (ISO, 2000 9000)

لـ 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 سيرورة إجراء هذه التغييرات الجذرية "إعادة الهندسة **Re-engineering**".

يعرف مايكل هامر وجيمس شابي مصطلح إعادة الهندسة أو الهندرة بأنها:

إعادة التفكير المبدئي الأساسي، وإعادة تصميم السيرورات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية سريعة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

• إعادة الهندسة تتضمن **القيام بإصلاحات جذرية** وليست تغييرات طفيفة في أساليب العمل وتصميم السيرورات وترتيب الوظائف

وتفويض الصلاحيات وأساليب الرقابة ونظم المكافآت ونظم دعم المعلومات، من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين جودة المنتج.

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

لـ ينبغي إيجاد الانسجام بين عمليات سيرورة إعادة الهندسة وبين المواصفات المطلوب توفرها في العنصر البشري وهذا ما يسمى **إعادة**

هندسة الموارد البشرية.

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

لـ الهدف النهائي من سيرورة إعادة الهندسة هو رضا العميل الذي يهيمه فقط مستوى الخدمة أو المنتج المقدم إليه.

لـ في المنظمات الخدمية يتم تجميع كافة السيرورات في مكان واحد مما يسهل على المستفيد الحصول على الخدمة بجهد أقل وتكلفة أقل.

رابعاً: تغيير أسلوب الإدارة **Management Style** :

لـ من الضروري إتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد أي تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- ❖ ينبغي أن يتصف هذا الأسلوب الإداري **بالمرونة وإعطاء الحرية** في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية، بالإضافة إلى منح الرئيس الفرصة لمروسيه للمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات ويشجع اندماج العاملين. (الاندماج أقوى من المشاركة).
- ❖ مشاركة العالمين واندماجهم في كل ما يتعلق بالمنظمة من قرارات ومشكلات هو مطلب أساسي لتطبيق مصطلح إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ **الأسلوب الديمقراطي** هو الأكثر ملائمة من الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة في ظل تطبيق هذا المصطلح.
- ❖ الاتصالات بين الإدارة والعاملين يجب أن تكون **فعالة** ، وبالتالي **فإن الأسلوب الرسمي قد لا يناسبها** . لذا يجب توفير مناخ تنظيمي غير رسمي، يعتمد على العلاقات الغير رسمية والأبواب المفتوحة بين الإدارة والعاملين. (سياسة الباب المفتوح).
- ❖ تطبيق إدارة الجودة الشاملة **يعتمد على العمل الجماعي و فرق العمل** ، والجميع يعمل من أجل المصلحة العامة.

المحاضرة الخامسة عشر

4) تنظيم إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة:

- أنشأت الكثير من المنظمات دائرة للجودة لكي تكون مسؤولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة فيها.
- وبغض النظر عن مسميات هذه الدائرة: الضبط الإحصائي للجودة، مراقبة الجودة الكلية، تأكيد الجودة، إدارة الجودة الشاملة، أو غير ذلك من المسميات، **إلا أن الأنشطة التي تغطيها تتعلق أساساً كلها بالجودة.**

أ - **الاتجاهات الأربعة لتنظيم الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية: فخلال الثمانينات من القرن العشرين ظهرت أربعة اتجاهات وهي:**

١. تحويل بعض مهام إدارة الجودة الشاملة من دائرة الجودة إلى الدوائر الأخرى على سبيل المثال فقد تم تحويل دراسات قدرة السيوررات **Capabilty studies Process** من دائرة الجودة إلى دائرة هندسة السيوررات .
 ٢. توسيع نطاق إدارة الجودة من السيوررات فقط إلى كافة أنواع العمليات ومن العميل الخارجي فقط إلى العميل الداخلي.
 ٣. التوسع الكبير في استخدام فرق العمل.
 ٤. تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأقل.
- أدت هذه **الاتجاهات الأربعة إلى بناء تنظيمات خاصة بإدارة الجودة الشاملة** تختلف عن تلك المتعلقة بالإدارات والأنشطة الأخرى في المنظمة.

ب - **العوامل المحددة لاختيار الشكل التنظيمي:**

يختلف التنظيم من منظمة إلى أخرى، وبنفس المنظمة من وقت إلى آخر، وفقاً لعوامل تؤثر في اختيار الشكل التنظيمي **ومن أهم هذه**

العوامل:

- أ- **حجم المنظمة:** فكلما كبر حجم المنظمة تطلب ذلك توسيع وحدة الجودة وتنوع أنشطتها .
 - ب- **نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة:** وجود اهتمام من الإدارة العليا لأنشطة الجودة يعني إعطاء دور أكبر لإدارة الجودة الشاملة.
 - ج- **توفر الإمكانيات المالية للمنظمة.**
 - د- **توفر الإمكانيات البشرية:** وخاصة في ظل ندرة المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة في الدول النامية إجمالاً .
 - هـ- **سعة الانتشار الجغرافي للمنظمة:** المنظمة التي لها فروع كثيرة تحتاج إلى هيكل تنظيمي مختلف (أكثر تطوراً) عن المنظمات الأخرى.
- ثانياً: **موقع جهاز إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي:** **فقد يتخذ أحد المواقع التالية:**

أ- إنشاء دائرة الجودة :

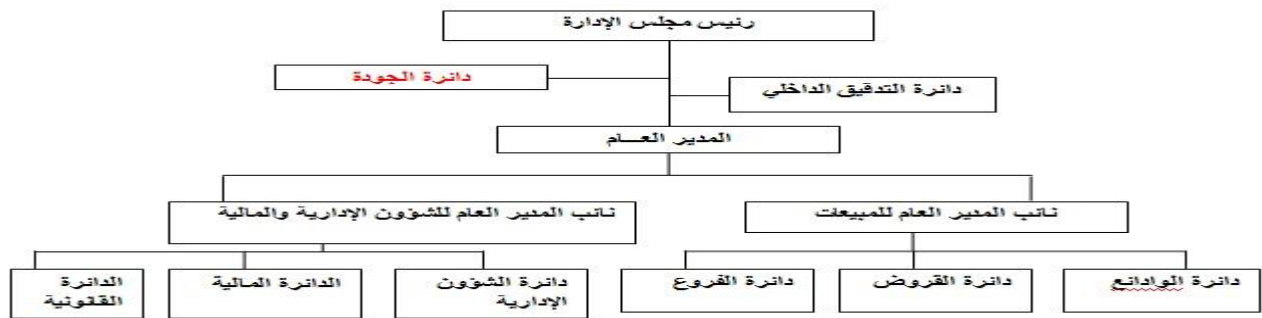
هناك حاجة ماسة في كثير من المنظمات وخاصة الكبيرة منها لإنشاء دائرة متخصصة للجودة تشرف على تخطيط وتنفيذ ومراقبة كل ما يتعلق بأمور الجودة في المنظمة.

ويتم تعيين مدير للدائرة تتوفر فيه صفات محددة من أهمها:

- أن يكون لديه مهارات اتصالية جيدة.
- أن يكون راغباً في رفع مستوى رضا العملاء وأجراء تحسينات للجودة .

من مهام دائرة الجودة :

- 1- تخطيط وتنفيذ أنظمة الجودة.
 - 2- متابعة وتقييم أنظمة الجودة.
 - 3- تنفيذ خطة التعليم والتدريب.
 - 4- الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة.
 - 5- تعزيز مفهوم الشراكة مع الموردين والعملاء.
- ويوضح الشكل التالي موقع دائرة الجودة لأحد البنوك:

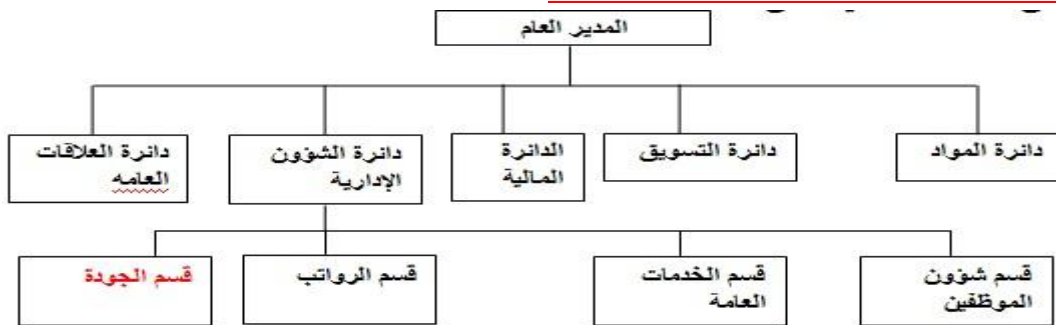


دائرة الجودة القريبة من الإدارة العليا يمكنها من التأثير على القرارات المتخذة (لا تأخذ هي القرار) والحصول على المعلومات من مصدرها.

ب- إنشاء قسم الجودة

وفقاً لهذا الخيار يكون هناك قسماً للجودة يتبع إحدى دوائر المنظمة ويكون مسؤول الجودة هو رئيس قسم تحت إشراف مدير دائرة معينة مثل دائرة الإنتاج أو دائرة المعلومات أو الشؤون الإدارية .

يوضح الشكل التالي موقع قسم الجودة في إحدى الشركات التجارية



- كلما صغر حجم المنظمة كلما قل أهمية وحدة الجودة.

ج- عدم وجود وحدة إدارية للجودة:

❗ في المنظمات الصغيرة قد لا تدعو الحاجة إلى إنشاء دوائر أو قسم متفرع للجودة، بل تكفي الإدارة بأن تعهد إلى أحد مديري الدوائر القيام بأعمال الجودة بالإضافة إلى قيامه بمهام عمله الأصلي.

❗ لضمان أفضل النتائج ينبغي إعطاء مسؤول أنشطة الجودة السلطات الكافية لاتخاذ القرارات الضرورية لضمان تنفيذ سياسة الجودة.

د- الاستعانة بمستشار خارجي:

- الكثير من المنظمات قد تستعين بخبرات مستشار خارجي في الجودة في الأمور الفنية المتعلقة بتخطيط وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- في هذه الحالة فإن الخبر الخارجى يتمتع بسلطة استشارية. وعليه أن يكون ملماً بعمليات المنظمة ومنتجاتها وأنظمتها.
- ❖ مزايا الاستعانة بخبرات المستشار الخارجى:

١. -الموضوعية: فالمستشار الخارجي بعيد عن ضغوط الإدارة في نظره إلى المشاكل التي تعاني منها المنظمة ، فهو يرى الأمور كما يجب ان يراها وليس كما تريده الإدارة ان يراها.
٢. -الخبرة الجيدة: لا شك أن السبب الرئيسي لاختيار المستشار الخارجي هو الخبرة الطويلة المتوفرة لديه في مجال الجودة.
٣. -تجدد الآراء والمقترحات: من خلال المستشار الخارجي يمكن تجديد الآراء والمقترحات نتيجة لكونه من خارج المنظمة وليس من داخلها.

❖ عيوب الاستعانة بخبرات المستشار الخارجي:

- ✓ - نظرة عدم الارتياح من قبل موظفي المنظمة: قد ينظر موظفو المنظمة بعدم الارتياح إلى خيار الاستعانة بمستشار خارجي إذ قد يعتبر البعض أن لجوء المنظمة إلى المستشار الخارجي كان بسبب النقص في الكفاءات الموجودة في المنظمة.
- ✓ - صعوبة الحصول على المعلومات : إن عدم وجود التعاون والاختلاط المستمر بين موظفي المنظمة والمستشار الخارجي قد يؤدي إلى عجز المستشار الخارجي للحصول على معلومات معينة بالسرعة المطلوبة.
- ✓ - ارتفاع التكلفة : قد يؤدي الاستعانة بمستشار خارجي إلى ارتفاع التكلفة على المنظمة، وذلك بسبب الأتعاب المرتفعة نسبياً التي يتقاضاها المستشار الخارجي.
- ✓ - عدم الولاء للمنظمة : قد يعمل المستشار الخارجي مع أكثر من منظمة ، وقد يخصص الوقت اللازم لكل منظمة بما يتناسب مع مقدار الأتعاب التي تدفعها مما يؤثر على درجة الولاء للمنظمة. (عكس المستشار الداخلي الذي يعتبر ذلك مصدر عيشه)
- ✓ - عدم إمكانية متابعة البرامج طويلة الأمد: في حالة ترك المستشار الخارجي أو عدم تجديد عقده ، فسيكون هناك صعوبة في متابعة وتقييم المقترحات والبرامج طويلة الأمد والتي يتوقع انجازها بعد ترك المستشار الخارجي للعمل . (فالمستشار الداخلي يمكنه من متابعة البرامج طويلة الأمد بحكم عمله المستمر في المنظمة) .

المحاضرة السادسة عشر

تشكيل مجلس الجودة:

يتم تشكيل مجلس الجودة من أعضاء في الإدارة العليا ليكون مسؤولاً عن وضع إستراتيجية الجودة والتأكد من تنفيذها حسب ما هو مخطط. ويمكن تلخيص مهام مجلس الجودة بما يلي:

- وضع سياسة الجودة وأهدافها.
- دعم وتوجيه إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
- إنشاء فرق الجودة وتقييم النتائج.
- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- متابعة وتقييم مشاريع التحسين المستمر.
- المصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها باستمرار.
- وضع خطة التعليم والتدريب.
- مراقبة أنظمة المكافآت المادية والحوافز المعنوية.

تشكيل مجلس الجودة:

- يجتمع المجلس على الأقل مرة كل شهر بهدف مراجعة إستراتيجية الجودة ومناقشة مدى تقدم التنفيذ ومراقبة مشاريع التحسين المستمر.
- يفترض في اجتماعات هذا المجلس يكون هناك جدول أعمال وهذه الاجتماعات مهم جداً حضورها وتدوينها لمراجعة برامج الجودة.

بناء فرق العمل:

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

الاعتبارات لتكوين فريق عمل فعال : حتى يكون فريق العمل فعالاً، فإنه يراعى الاعتبارات التالية :

❖ **العدد المثالي لأعضاء الفريق:** يتراوح بين ثلاثة إلى عشرة أفراد فكلما زاد عدد أعضاء الفريق عن الحد المعقول قلّ الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة في المناقشات، وإذا قلّ العدد عن الحد المعقول فذلك يقلّل من فعالية الفريق لعدم تنوع وتعدّد وجهات النظر.

❖ **ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة ووضوح.**

❖ **منح فرق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من إنشائه.**

❖ **وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تعزّز أداء الفريق.**

❖ **يعتبر التدريب ضرورياً لأعضاء فريق العمل وذلك لرفع مهاراتهم الفنية والاتصالية.**

❖ **نظام للمعلومات يضمن تزويد أعضاء الفريق بالمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف من إنشاء الفريق**

❖ **منح الفريق الاستقلالية في أعماله وقراراته.**

أنواع فرق العمل:

أ - فرق تحسين الجودة:

- عبارة عن مجموعة من الأفراد لديها معارف ومهارات وخبرات مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل تتعلق بالجودة.
- لا تكون تابعة لدائرة معينة أو قسم معين بل تغطي السيروتات الإنتاجية والإدارية بكاملها أو نظام التشغيل بكامله.
- لكل فريق رئيس يوجه الدعوات لاجتماعاته ويرأس جلساته، ومقرراً يقوم بالتدوين والاحتفاظ بالملفات والسجلات الضرورية.
- هذه الفرق لها دور أساسي في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات. وبناء جسور الثقة والتعاون بين أعضائها.
- وتقوم كثير من المنظمات بدمج فرق تحسين الجودة في الهيكل التنظيمي والنظر إليها على إنها جزء من الهيكل التنظيمي وليس أمراً عارضاً أو مؤقتاً ينتهي بعد فترة من الزمن.

ب - 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.
- ❖ معدل ساعات اجتماعات حلقات الجودة يتراوح بين ساعتين وثلاث ساعات شهرياً .
- ❖ نسبة كبيرة من المنظمات تعقد اجتماعات هذه الحلقات أثناء الدوام الرسمي، بينما باقي المنظمات تعقد الاجتماعات بعد الدوام الرسمي.
- ❖ سبعين في المائة من المنظمات في اليابان تدفع أجر الوقت الإضافي وبدلات معينة مقابل حضور هذه الاجتماعات .
- ❖ لا تعتبر النقود محفزاً رئيسياً في ذاتها بالنسبة لأعضاء حلقات الجودة ولكن الأمر أكثر أهمية هو للتأثير في الأحداث .

جدول: مقارنة بين فرق تحسين الجودة (QIT) وحلقات الجودة (QC)

حلقات الجودة	فرق تحسين الجودة
1 تطوعية	1 غير تطوعية
2 خارج الهيكل التنظيمي	2 تدخل في الهيكل التنظيمي
3 تعنى بمشاكل الجودة وحلها	3 بهدف إنجاز هدف معين
4 عدم تجانس الأعضاء	4 تجانس الأعضاء من حيث المستوى الإداري
5 استشارية	5 تنفيذية

6 حل المشاكل الرئيسية

6 حل المشاكل الصغيرة

✍ قد يشترك في لقاءات الجودة الموردين والمقاولين بالإضافة إلى العاملين ، حيث يعقدون اجتماعاتهم على أساس تطوعي.

ج- فرق حل المشكلات:

- هذه الجماعات تركز على حل المشكلات التشغيلية ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات.
- اهتمام فرق حل المشكلات يكون جزئياً ويتعلق بالمشكلة أو المشكلات التي كلف الفريق بدراستها وحلها.
- تعتمد هذه الفرق اجتماعاتها وتقوم بدراساتها ثم تقدم اقتراحات وتوصيات لحل المشكلات، وذلك بعكس فرق تحسين الجودة التي

تتخذ قرارات وتقوم بتنفيذها.

د- فرق العمل المسيرة ذاتياً

- ✍ فرق العمل ذات التسيير الذاتي تقوم بتسيير أمورها بنفسها وخاصة في أقسام خدمة العملاء والتعامل مع الجمهور.
- ✍ تجتمع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتنقذها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها.
- ✍ يذكر كمبل فيشر بأن عدد فرق العمل المسيرة ذاتياً في شركة تويوتا للسيارات في الثمانينات بلغ أكثر من ستة آلاف فريق عمل .
- ✍ من الضروري تفويض الصلاحيات اللازمة إلى فرق العمل المسيرة ذاتياً، حيث أن سلطة هذه الفرق تنفيذية، أما المديرين فتتخصص مهامهم في تقديم الاستشارات والتوجيه.

5 إدارة الجودة الشاملة وهندسة الجودة:

١. هندسة الجودة:

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وهندسة الجودة:

- ✍ يعتبر مبدأ التحسين المستمر من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة.
- ✍ تمكن سيرورة هندسة الجودة من ترجمة مبدأ التحسين المستمر إلى أفعال وأعمال ملموسة لإنجاح سيرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✍ "إن رؤية المستقبل والقدرة على مواجهة متطلباته، تحتاج إلى تغيير العقلية، أي كل دماغ يتشبث بالمنهج والأساليب البالية في مواجهة واقع جديد يكتسح كل من يعترض طريقه"

أ- تشخيص الجودة:

- تشخيص الجودة الشاملة هو المرحلة الأولى من مراحل هندسة الجودة الشاملة.
- ✍ يمكن اعتبار تشخيص الجودة الشاملة سيرورة لأنه متكون من مراحل وعندما تنتهي آخر مرحلة نعيد المرحلة الأولى بالاعتماد على التغذية الرجعية.
- ✍ التشخيص هو مرحلة الإصغاء لجميع الأطراف المتداخلة في المجموعة، باعتبار أن كل فرد، مهما كان موقعه ضمن الهيكل.
- ✍ الفرد هو مصدر مشاكل الجودة وهو الذي يتحملها ولكن في نفس الوقت هو الأجدر بأن يقدم آرائه ومقترحاته للتخفيض من هذه المشاكل وهو ما يعرف بمبدأ صندوق الأفكار الحية.
- ✍ لكل عضو من أعضاء المجموعة نظرة مختلفة عن زملائه أو رؤوسائه لذلك يستحسن مواجهة هذه الأفكار والنظرات ودراسة نقاط التشابه ونقاط الاختلاف لأن ذلك يمكن أن يكون مؤشراً لمشاكل جودة تتصل بعناصر: الاتصال والتنسيق والتشاور.
- توضيح الفرق بين تشخيص الجودة ومراجعة أو تدقيق الجودة.
- ✍ التشخيص الداخلي للجودة يمكن من التعرف على العناصر الإيجابية (نقاط قوة) والعناصر السلبية (نقاط ضعف).
- ✍ العناصر الإيجابية في التشخيص الخارجي للجودة تسمى فرص والعناصر السلبية تسمى تهديدات.
- ✍ مراجعة أو تدقيق الجودة هي سيرورة تمكن من التأكد من مدى تنفيذ الإجراءات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة.
- المنهجية العملية للقيام بتشخيص الجودة.

❧ يدير المستشار في الجودة لقاءات مع مختلف الأطراف داخل المنظمة تمكنه من دراسة المجالات الستة لمشاكل الجودة (لظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال والتنسيق والتشاور (أ . ت . ت) إدارة الوقت، التدريب المندمج والتنفيذ الإستراتيجي).

❧ يهدف التشخيص الكيفي إلى إحصاء مشاكل الجودة الخاصة بكل مجال من مجالات مشاكل الجودة. وتتميز هذه الطريقة بدرجة تعمقها ودقتها ذلك أن المستشار في الجودة ينطلق من النقاط التي دونها خلال لقاءاته مع أفراد المنظمة ثم بعد ذلك ينتقي ويوب الجمل الإستشهادية حسب نوعية المعلومة التي تم جمعها.

المحاضرة السابعة عشر

دليل التشخيص لهندسة الجودة الشاملة:

- هذا الدليل يستعمل لكي نقوم بمقابلات مع الأطراف الفاعلة داخل المنظمة وذلك لمعرفة مشاكل الجودة،
- هذه المشاكل يمكن تقييمها كمياً وأيضاً مالياً.
- لكن في المرحلة الأولى نقوم بمقابلات مع موظفين في الإدارة العليا ومع موظفين في مستوى الإدارة السفلى.

أولاً: ظروف العمل:

المواضيع الفرعية	المواضيع
1. 1 - الأجهزة واللوازم 1. 2 - إعداد وتهيئة وترتيب الأماكن والمحلات 1. 3 - الأشياء المؤذية والمضرة 1. 4 - الحمل والعبء المادي للعمل 1. 5 - الظروف المادية للعمل 1. 6 - توقيت العمل 1. 7 - أجواء العمل	ظروف العمل فنحاول أن نسأل الشخص الذي نقوم معه بالمقابلة عن هذه المواضيع الفرعية

ثانياً: تنظيم العمل:

المواضيع الفرعية	المواضيع
2. 1 - توزيع الأعمال والمهام 2. 2 - الإهتمام بالعمل 2. 3 - إعادة تنظيم الأقسام والإدارات 2. 4 - الإستقلالية في العمل 2. 5 - القواعد والإجراءات 2. 6 - تعدد الكفاءات 2. 7 - الهيكل التنظيمي 2. 8 - معالجة الغيابات	تنظيم العمل فنحاول أن نسأل الشخص الذي نقوم معه بالمقابلة عن هذه المواضيع الفرعية

ثالثاً: إدارة الوقت

المواضيع الفرعية	المواضيع
3. 1 - احترام الآجال 3. 2 - الأعمال التي لم يقع القيام بها كما ينبغي 3. 3 - التخطيط والبرمجة للأفعال	إدارة الوقت فنحاول أن نسأل الشخص الذي نقوم معه بالمقابلة

عن هذه المواضيع الفرعية	3. 4 - العوامل المقلقة لإدارة الوقت
-------------------------	-------------------------------------

رابعاً: إتصال - التنسيق - التشاور

المواضيع	المواضيع الفرعية
<p>إتصال . التنسيق - التشاور</p> <p>● <u>الاتصال :</u> مثلاً بين شخص وشخص، او بين شخص ومجموعة ، او بين مجموعة ومجموعة.</p> <p>● <u>التنسيق :</u> ما يقع العمل بين أطراف معينة مثلاً بين مستويات مختلفة ، هل يقع التنسيق بينهم؟</p> <p>● <u>التشاور:</u> إذا كان هناك قرار يراد أخذه يكون هناك تفاوض ونقاش بين الأطراف المعنية بالأمر.</p>	<p>4. 1 - (إ،ت،ت) أفقي</p> <p>4. 2 - (إ،ت،ت) عمودي</p> <p>4. 3 - إرسال المعلومات</p> <p>4. 4 - العلاقات مع المصالح المحيطة</p> <p>4. 5 - (إ،ت،ت) على مستوى فريق الإدارة</p> <p>4. 6 - (إ،ت،ت) بين الشركة الأم والفروع</p> <p>4. 7 - (إ،ت،ت) في داخل الأقسام</p> <p>4. 8 - الأجهزة والمعدات الخاصة ب(إ،ت،ت)</p> <p>4. 9 - (إ،ت،ت) بين المنتخبين والموظفين</p> <p>4. 10 - (إ،ت،ت) بين الإدارة والمركز او المصلحة</p> <p>4. 11 - (إ،ت،ت) بين الشبكة والمركز</p>

خامساً: التدريب المندمج:

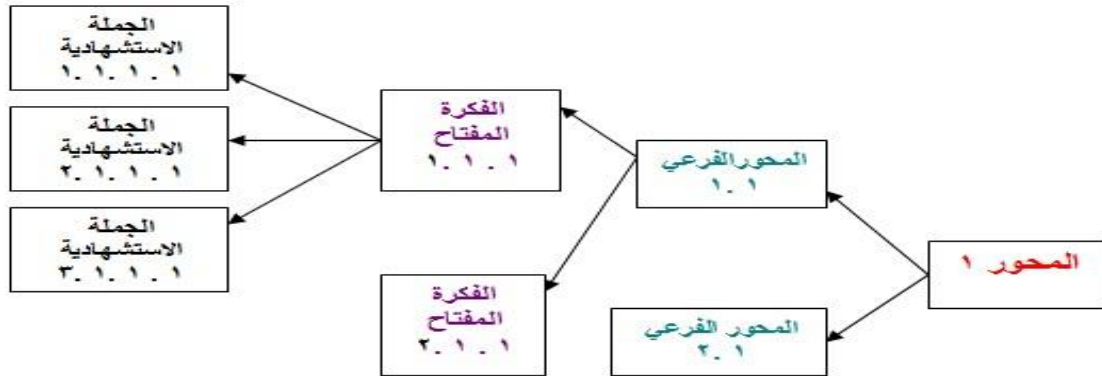
المواضيع	المواضيع الفرعية
<p>التدريب المندمج</p> <p>فنحاول أن نسأل عن مشاكل الجودة المرتبطة هذه الأمور"</p>	<p>5. 1 - ملائمة التدريب مع التشغيل</p> <p>5. 2 - الأجهزة والمعدات الخاصة بالتدريب</p> <p>5. 3 - الكفاءات المتوفرة</p> <p>5. 4 - الاحتياجات من التدريب</p> <p>5. 5 - التدريب والتغيير التقني</p>

سادساً: التنفيذ الإستراتيجي:

المواضيع	المواضيع الفرعية
<p>التنفيذ الإستراتيجي</p> <p>نسأل الشخص الذي نقوم معه بالمقابلة عن هذه الأمور الفرعية:</p>	<p>6. 1 التوجهات الإستراتيجية</p> <p>6. 2 الأشخاص الفاعلون في الإستراتيجية</p> <p>6. 3 تجزئة الأهداف والاستراتيجيات وتنظيم التنفيذ الإستراتيجي</p> <p>6. 4 نظام المعلومات</p> <p>6. 5 إدارة الموارد البشرية</p> <p>6. 6 أدوات التنفيذ الإستراتيجي</p> <p>6. 7 نمط الإدارة</p> <p>6. 8 وسائل التنفيذ الإستراتيجي</p>

النتائج العملية لتشخيص الجودة:

يمكن رسم تحليل اللقاءات حسب المنوال التالي :



هنا نتائج هذا التشخيص لابد أن تشمل:

المحاور: تتضمن المجالات الستة لمشاكل الجودة (ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال والتنسيق والتشاور (إ. ت. ت)، إدارة الوقت، التدريب المندمج والتنفيذ الإستراتيجي).

المحاور الفرعية: هي تقسيم المواضيع بهدف تسهيل القراءة والفهم بالنسبة للأفراد الذين وقعت معهم اللقاءات.

الجملة الاستشهادية: يقع استخراجها من خلال ما تم تدوينه في مرحلة اللقاءات، ويختار المستشار في الجودة ما بين 12 و 15 جملة استشهادية و ذلك بحسب قيمتها المضافة.

الأفكار المفتاح: تمكن الأفكار المفتاح من تقسيم وتجميع مجموعة الجمل الاستشهادية التي لها نفس الفكرة.

• ويقع التعبير عن تواتر ظهور الجمل الاستشهادية كيفيا باحتساب نسبة ظهور الجمل الاستشهادية المتعلقة بنفس الفكرة المفتاح لنفس الصنف من الأشخاص.

مثال لتشخيص1- ظروف العمل

2.1 إعداد وتهئية وترتيب الأماكن والمحلات

1.2.1 إعداد سيء للأماكن

(أحيانا) :

أحيانا أجد نفسي أمام تكدس للسلع يمنعني من الانتقال من مكان إلى آخر

2 تنظيم العمل

8.2 معالجة الغيابات

1.8.2 الغيابات مصدر لانخفاض الأداء

(في أغلب الأحيان)

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"

3 إدارة الوقت

4.3 العوامل المقلقة لإدارة الوقت

1.4.3 العوامل المقلقة لإدارة الوقت هي داخلية

(غالبا) :

"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 بعملتي في الوقت المحدد"

4 اتصال - تنسيق - تشاور: (إ. ت. ت.)

1.4 (إ. ت. ت.) أفقي

1.1.4 مشاكل في (إ. ت. ت.) بين الأقسام

(غالبًا جدا)

✍ "هناك عمليات خارج نطاق مسؤوليتي، ولكنني أجد نفسي مجبرا على القيام بها"

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

✍ "نقص في (إ. ت. ت.) يتسبب في تأخير الإنتاج وبالتالي في عدم استعمال أنواع من القماش التي تصبح غير عصرية"

✍ "النقص في أجهزة (إ. ت. ت.) بين الأقسام تتسبب في كثير من الاختلالات"

5 التدريب المندمج

4.5 الاحتياجات من التدريب

1.4.5 نقص في التدريب

(غالبًا جدا)

✍ "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"

6 التنفيذ الإستراتيجي

3.6 تجزئة الأهداف والاستراتيجيات وتنظيم التنفيذ الإستراتيجي

1.3.6 عدم كتابة الإستراتيجية مصدر لكثير من الاختلالات

(دائما)

✍ "نحن نقوم بأعمالنا دون أن نعرف أهداف الشركة."

✍ "أقوم بتنفيذ ما يطلب مني دون أن أفهم الأهداف المرتقبة في المنظمة"

✍ "لا أعرف بالضبط أهداف الشركة، ربما يكون الربح"

✍ "عدم كتابة الإستراتيجية يتسبب في العديد من النزاعات"

✍ "عدم كتابة الإستراتيجية يتسبب في مشاكل في التنفيذ"

✍ "جزء من الهدر في الموارد يمكن تفسيره بغياب كتابة الإستراتيجية"

الترددات:

90 % من الأشخاص ← (دائما)

بين 65 % و 89 % من الأشخاص ← (غالبًا جدا)

بين 50 % و 64 % من الأشخاص ← (غالبًا)

بين 30 % و 49 % من الأشخاص ← (في أغلب الأحيان)

بين 15 % و 29 % من الأشخاص ← (أحيانا)
بين 1 % و 14 % من الأشخاص ← (نادرا)

الترددات:

فرضا أن المجموعة التي سندرسها متكونة من 6 أشخاص، فإن الترددات ستكون كالآتي:

1 شخص (أحيانا)

2 شخصين (في أغلب الأحيان)

3 أشخاص (غالبا)

4 أشخاص (غالبا جدا)

5 أشخاص (غالبا جدا)

6 أشخاص (دائما)

النتائج العملية لتشخيص الجودة:

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

كما إن تحويل المعلومات الكيفية المتواجدة في التشخيص الكيفي والمعلومات الكمية الموجودة في التشخيص الكمي إلى معلومات مالية يمكننا من الحصول على التشخيص المالي.

وبالتالي فتشخيص هندسة الجودة الشاملة هو كيفي وكمي ومالي.

المحاضرة الثامنة عشر:

٢. برنامج الجودة

أ- التعريف ببرنامج الجودة وأهميته في هندسة الجودة:

المرحلة الثانية من سيروية هندسة الجودة الشاملة تتمثل في إعداد مشروع الجودة الذي يهدف بالأساس إلى التخفيض من مشاكل الجودة التي تم اكتشافها خلال المرحلة الأولى والمتمثلة في التشخيص وذلك بإقحام نقاط قوة الوحدة التنظيمية وإدماج هياكلها وسلوكيات أفرادها وجماعاتها.

ب- توضيح العلاقة بين أدوات هندسة الجودة وبرنامج الجودة:

المخطط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:

✓ نحدد في هذه المرحلة الأهداف الإستراتيجية لبرنامج الجودة الشاملة ويمكن تفصيلها إلى أهداف تكتيكية.

✓ يقع ترجمة ثقافة الجودة الشاملة إلى مخططات إستراتيجية للجودة الشاملة ونختار القيم والمبادئ التي توجه اختياراتنا للأهداف.

✓ لكل هدف إستراتيجي نعرف بالسيرويات الأساسية المرتبطة بصياغته وتنفيذه ومراقبته.

✓ نحدد الفترة الزمنية لتحقيق هذه الأهداف ونختار بصفة عامة مدة عشرة سنوات لمثل هذه المخططات الإستراتيجية.

المخطط التنفيذي لإدارة الجودة الشاملة:

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

✓ يقع ترجمة ثقافة الجودة الشاملة إلى مخططات تنفيذية للجودة الشاملة نختار القيم والمبادئ التي توجه اختياراتنا للأهداف

✓ لكل هدف تنفيذي نعرف بالسيرويات والعمليات والنشاطات الأساسية المرتبطة بصياغته وتنفيذه ومراقبته.

✓ نحدد الفترة الزمنية لتحقيق هذه الأهداف التنفيذية ونختار بصفة عامة مدة سنة لمثل هذه المخططات التنفيذية.

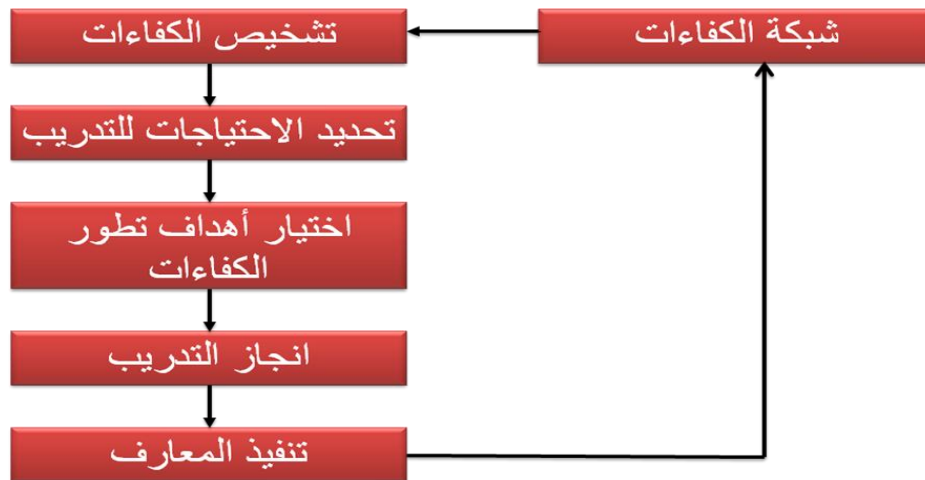
• عندما يقع تنفيذ الأهداف التنفيذية لسيروية إدارة الجودة الشاملة فهذه الأهداف تساهم في تحقيق الأهداف التكتيكية وتحقيق

الأهداف التكتيكية يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

شبكة الكفاءات وبرامج التدريب لإدارة الجودة الشاملة:

يعتبر هنري سافال التشخيص الوسيلة المميزة لالتقاط مشاكل الجودة في المنظمة . والتدريب الوسيلة الأكثر فاعلية لتحسيس الأشخاص

- بوجود هذه المشاكل وبكيفية إيجاد الحلول المناسبة لها وهو ما يستوجب معرفة الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة أو المنظمة
- يتطلب ذلك تشخيصا معمقا لكفاءات الأشخاص وذلك باستعمال أداة أطلق عليها هنري سافال اسم "شبكة الكفاءات".
- تمكن شبكة الكفاءات من إعداد برنامج التدريب حسب السيرة التالية* :



- برامج التدريب المعتمدة على شبكة الكفاءات تمكن من توفير الكفاءات اللازمة لتصميم وتنفيذ ومراقبة برامج الجودة الشاملة.

❖ إدارة الوقت وبرنامج الجودة الشاملة:

- تمكن شبكة التحليل الذاتي للوقت من الفهم العميق لإدارة الوقت وتوفير معلومات لمعرفة هل الوقت المتوفر في المنظمة كاف أم لا لتصميم وتنفيذ وتقييم برامج الجودة الشاملة.
- شبكة التحليل الذاتي للوقت تمثل تشخيصا لأربعة أنواع من المشاكل العملية المؤثرة سلبا على الجودة والمتمثلة في:

- ✓ عدم احترام الآجال المحددة
- ✓ غياب التخطيط والبرمجة للأفعال
- ✓ الأعمال والمهام التي لم يقع القيام بها
- ✓ كثرة العوامل المخلة بإدارة الوقت

❖ جداول القيادة الإستراتيجية ونظم المعلومات وبرنامج الجودة الشاملة

- جدول القيادة: هو نظام يتكون من مجموعة مؤشرات يقع إعدادها وتنظيمها لإنجاز أعمال وأهداف مستحقها.
- فجدول القيادة يمكننا من توفير معلومات أساسية في تصميم نظم المعلومات وتنظيم هذه النظم وتقييمها.

المحاضرة التاسعة عشر:

- المؤشر هو: معلومة لها معنى خاص لمستعملها، وهو ناتج عن مجموعة صغيرة من المعلومات التي لها مدلولية 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*.

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- إدماج الأهداف الإستراتيجية لإدارة 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

المحاضرة العشرون:

لح عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية وبرنامج الجودة الشاملة

- ✓ **يثل (ع. ن. خ. م. د.)** طريقة بسيطة وعملية تمكن المنظمة من إدارة العديد من المشاكل المتعلقة بالجودة في نفس الوقت وبلوغ عديد الأهداف بطريقة منسقة. { عقود يمكن إبرامها بين رئيس قسم والموظفين الذين معه أو بين مدير ورئيس قسم }.
- ✓ **تقوم (ع. ن. خ. م. د.)** 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.
- ✓ **يتضمن (ع. ن. خ. م. د.)** انتقاء بعض الأهداف الأولية (أقل من عشرة أهداف)، لمدة محددة بستة أشهر من خلال تشخيص مشاكل الجودة و المخططات الإستراتيجية والتنفيذية لإدارة الجودة الشاملة.
- ✓ **يعلن (ع. ن. خ. م. د.)** مسبقاً عن الأهداف المقترحة للمؤوس وكذلك مبلغ وشكل الزائد في الأجر الذي سيتمتع به عند بلوغ الأهداف المتفق عليها في إطار (ع. ن. خ. م. د.).
- ✓ **من الضروري تحديد مبلغ هام للزائد في الأجر المتعلق ب (ع. ن. خ. م. د.)** بالنظر إلى الأجر الأصلي، وذلك بهدف إضفاء خاصية الإغراء للعقد، وقد بينت بعض الدراسات أن الزائد في الأجر هو في حدود 5% من الأجر أو ما يقارب عن أجر نصف شهر سنوياً.
- الزيادة في الأجر، يجب أن يأخذ أشكالاً مختلفة فمثلاً قد تكون :-**

☀ **مكافأة مالية:** تختار المؤسسة هذه الطريقة بالنسبة لأولى عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية.

☀ **الارتقاء التصنيفي:** تطبق هذه الطريقة عندما ينجز الشخص مجموعة متتالية من (ع. ن. خ. م. د.) ويؤدي ذلك إلى نمو في كفاءاته المهنية.

☀ **الارتقاء في سلم المسؤوليات:** تطبق هذه الطريقة عندما ينتهي، إنجاز العديد من عقود الخاضعة لمفاوضات دورية من قبل نفس الشخص، به إلى النمو الفعلي و الدائم في المسؤولية.

لح خرائط السيوررات وبرنامج الجودة الشاملة

- يعتبر مدخل السيوررات (Process approach) من المتطلبات الأساسية في برنامج الجودة الشاملة.
- تؤكد على أهمية استعمال خريطة السيوررات (Process cartography) لأخذ القرارات بطريقة مثلي.
- نحدد المدخلات والمخرجات وإجراءات تحويل المدخلات إلى مخرجات. ومعرفة عدد الأفراد اللازم للعناصر الثلاثة ونقارنه بالموجود.
- القيادة بالسيوررات نحتاج إلى 7 أفراد. في حين بالطريقة التقليدية هناك 15 فرداً فنكتشف زيادة تكلفة تتطلب تخفيض عدد الأفراد.
- برنامج الجودة الشاملة يمكن أن نعتبره سيوررة (Process) تتطلب تحديد المدخلات والمخرجات ومعالجة المدخلات إلى مخرجات.
- تقدم الإدارة اللوجستية Logistics Management أو ما يسمى أيضاً بإدارة سلسلة الإمداد Supply Chain Management خرائط سيوررات 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.

مثال لخريطة سيوررات بمنطق الإدارة اللوجستية أو إدارة سلسلة الإمداد والتي يمكن اعتمادها في إدارة الجودة الشاملة. وهذا النموذج

مستعمل من كثير من شركات كبيره في ولاية المتحدة الأمريكية :

نموذج سكور مهيكول حول 5 سيوررات إدارية مختلفة



المحاضرة الواحدة والعشرون

ج- المنهجية العملية لإعداد برنامج الجودة :

يقع إعداد **جدول المشروع** (الذي 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 .

• و يعرض تقاطع الخانات الأفقية والعمودية للجدول الحلول المقترحة لتقليل مشاكل الجودة.

جدول النقاط السوداء في تشخيص هندسة الجودة:

المحاور	1 ظروف العمل	2 تنظيم العمل	3 إدارة الوقت	4 الاتصال والتنسيق والتشاور	5 التدريب المندمج	6 التنفيذ الإستراتيجي
النقاط السوداء						
النقص في التدريب	تحسين ظروف العمل	تحسين تنظيم العمل	تحسين إدارة الوقت	تحسين الاتصال والتنسيق والتشاور (إ. ت. ت) لتطوير التدريب في الشركة	تحسين التدريب المندمج لتطوير التدريب في الشركة	تحسين التنفيذ الإستراتيجي لتطوير التدريب في الشركة
يسبب إختلالات كبيرة في الشركة	التدريب في الشركة	التدريب في الشركة	التدريب في الشركة			

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

د- النتائج العملية لإعداد برنامج الجودة:

سنقدم لكم في الجداول أدناه أدوات برنامج الجودة مع التركيز على الجانب الشكلي ثم سنلخص لكم محتوى بعض الأدوات في جدول يمكنكم من فهم مخرجات سيورة إعداد برنامج الجودة.

[illegible]





















يجد المسؤول تحت تصرفه سبع رموز و هي:

معارف نظرية مع قليل من التطبيق : و يعنى هذا الرمز ظهور العيوب في الجودة، و النقص في الاستقلالية و التمديد في الأجل.






















—

جدول 1: شبكات الكفاءات معدة بناء على سيرورات المستوى الأول.

السيرورات	نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة			
	مبادئ نظام إدارة الجودة	المنظمة الدولية للمعايير (ISO) ونظام إدارة الجودة	هندسة الجودة ولوات إدارة الجودة الشاملة	إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي
الأشخاص				
شخص 1				
شخص 2				
شخص 3				
شخص 4				
شخص 5				

جدول 2: شبكات الكفاءات معدة بناء على سيرورات المستوى الثاني

السيرورات	نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة			
	هندسة الجودة ولوات إدارة الجودة الشاملة			
الأشخاص	تشخيص الجودة	برنامج الجودة	تنفيذ مشروع الجودة	تقييم تنفيذ مشروع الجودة
شخص 1				
شخص 2				
شخص 3				
شخص 4				
شخص 5				

جدول 3: شبكات الكفاءات المعدة بناء على سيرورات المستوى الثالث

السيرورات	هندسة الجودة وأدوات إدارة الجودة الشاملة					
	برنامج الجودة					
الأشخاص	مخطط الأعمال الاستراتيجية الداخلية والخارجية	مخطط الأعمال الألفية	شبكة الكفاءات وبرامج التدريب	إدارة الوقت	جداول القيادة الإستراتيجية وتنظيم المعلومات	عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية
شخص 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-	<input type="checkbox"/>	-
شخص 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-	<input type="checkbox"/>	-
شخص 3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
شخص 4	-	-	<input type="checkbox"/>	-	-	-
شخص 5	-	-	<input type="checkbox"/>	-	-	-

برنامج التدريب الداخلي والخارجي المبني على أساس شبكات الكفاءات المعدة بناء على سيرورات المستوى الثالث

الوقت	موضوع التدريب	نوع التدريب	المدرسين	المدرسين	مكان التدريب	وثائق التدريب	ملاحظات
2011/06/05م إلى 2011/06/08م من الساعة 08:00 إلى 10:00	شبكة الكفاءات وبرامج التدريب لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة	تدريب داخلي عملي تطبيقي	شخص 1 شخص 2	شخص 3	على الميزان في مكاتب الموظفين	شبكات الكفاءات وكتاب منهجية تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة	
2011/09/03م إلى 2011/09/06م من الساعة 08:00 إلى 10:00	شبكة الكفاءات وبرامج التدريب لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة	تدريب داخلي نظري	شخص 4 شخص 5	شخص 1	قاعة التدريب داخل العمارة	شبكات الكفاءات وكتاب منهجية تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة	
2011/11/12م إلى 2011/06/15م من الساعة 08:00 إلى 11:00	خرائط السيرورات (المسارات أو العمليات...) لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة	تدريب خارجي	شخص 1 شخص 2 شخص 3	مدرب خارجي	قاعات تدريب مركز تدريب خارجي	وكتاب إعادة هندسة العمليات الإدارية لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة	

حيث أن الشخص الثالث مُلم فسيكون مدرباً للشخص الأول والثاني وبعد أن يصبح الشخص الأول والثاني مُلمين بالقضايا النظرية ويصبح عندهم مهارات كافية عندئذ يكونوا مدرّبين داخلين للشخص الرابع والخامس .

أما بالنسبة لخرائط السيرورات فليس هناك أحد مُلم بها فيكون هنالك مدرب خارجي يدرب الشخص الأول والثاني والثالث .

وهنا تفسير للعناصر في الجدول السابق :-

المحاضرة الثانية والعشرون
جدول الإدارة الداخلية

أ طبيعة المؤشر

اشهر
مؤلفات

39

- في العمود اليمين نذكر المؤشرات مثلاً فيما يخص الغيابات، دوران الموظفين، حوادث الشغل، الجودة الإنتاجية.
- كل مؤشر لابد أن نحدد طبيعته: **كاف ياء** = كيفي، **كاف ميم** = كمي، **ميم لام** = مالي ثم نحدد السند.
- نحدد المرسل الذي يرسل هذه المعلومات حتى يتمكن من أن نتحصل على هذه المؤشرات ثم نحدد تسجيل البيانات.
- (1، 2، 3، 4، 5) يعني هل يقع تسجيل البيانات يومياً أم أسبوعياً أم شهرياً أم كل 3 أشهر أم كل ستة أشهر.
- بالنسبة للقيادة يعني أخذ قرارات هل هي كل أسبوع أو شهرياً أو كل 3 أشهر أو كل ستة أشهر أو كل سنة.
- بالنسبة لعقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية الخاضعة لهذا الشكل

عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية (ع. ن.خ. م.د)

الأهداف المحددة في أول الفترة		الأهداف المتحققة في آخر المرحلة				
الأهداف	طبيعة الأهداف	المستوي المطلوب تحقيقه	الوزن	نظام الترقيم		
				موقعين	مواقع	مختلط
المستوي	الترقيم	المستوي	الترقيم	الترقيم	الترقيم	الترقيم
الترقيم	الترقيم	الترقيم	الترقيم	الترقيم	الترقيم	الترقيم
الأهداف الأولية	الأهداف الأولية	الأهداف الأولية	الأهداف الأولية	الأهداف الأولية	الأهداف الأولية	الأهداف الأولية
1	أ	م	وزن أ	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
2	أ	م	وزن أ	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
3	أ	م	وزن أ	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ب	ب	م	وزن أ	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
الأهداف الثانوية	الأهداف الثانوية	الأهداف الثانوية	الأهداف الثانوية	الأهداف الثانوية	الأهداف الثانوية	الأهداف الثانوية
ب+1 = ت	ت	م	وزن ت	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ب+2	ت + 1	م	وزن ت	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو
ج	ج	م	وزن ج	1 نو	1 - 1/3 - 2/3	1 نو

- نلاحظ من الفروق تحديد أهداف أولية وثانوية ثم نحدد له المستوى المطلوب الذي نريد أن نصل إليه ثم نعطي الأوزان حسب الأهمية.
- نقوم بمقارنته بالمستوى الذي يقع تحقيقه ثم الترقيم الحقيقي وهو أننا نقوم بمقارنة أو قسمة بين المستوى الذي تحقق والمستوى المطلوب.

- ثم نقوم بالضرب في الوزن لكي نعطي كل هدف وزنه وأهميته ويمكن أن يقيم كل مساهمة.
- كل عقد نحدد لكل فرد كم ساهم في تحقيق برنامج الجودة

$$\text{تع} = (X * \text{وزن أ} + Y * \text{وزن ث}) / (ب * \text{وزن أ} + ج * \text{وزن ث})$$

تع: تقييم عام

هـ ث هدف ثانوي

وزن أ : وزن الهدف الأول

وزن ث : وزن الهدف الثانوي

ب * عدد الأهداف الأولية

ج - ب عدد الأهداف الثانوية

ج : العدد الجملي للأهداف

X1: المستوى الذي تحقق للهدف الأولي رقم 1 / المستوى المطلوب تحقيقه

X2: المستوى الذي تحقق للهدف الثانوي رقم 1 / المستوى المطلوب تحقيقه

X: مجموع المستويات للأهداف الأولية Xn تتغير من 1 إلى ب

Y: مجموع المستويات للأهداف الثانوية Ym مع m تتغير من ت إلى ج .

جدول: مثال لمخرجات سيرورة إعداد برنامج الجودة بالتعليم العالي

القيم	المبادئ	السيورة	الرويا	الطموح	الرسالة	الأهداف الإستراتيجية	الأهداف التكتيكية	الأهداف التنفيذية	المؤشرات	محاور التدريب
التفوق الامتياز	المشاركة / المثابرة / المواطنة / الديمقراطية / التضامن / العدالة / الكرامة / الثقة	تدريس / جامعي / يخصّ / المرحلة / المهني / هندسة إدارة / الأعمال	تدريس / جامعي / يخصّ / المرحلة / الثالثة يمكن / من إعطاء / قيمة مضافة / عالمية	تدريس / جامعي / يخصّ / المرحلة / الثالثة يمكن / من إعطاء / قيمة مضافة / عالمية	تدريس / جامعي / يخصّ / المرحلة / الثالثة يمكن / من إعطاء / قيمة مضافة / عالمية	تطوير / التدريس / الجامعي / للحصول / شهادات / علمية	تطوير / التدريس / الجامعي / للحصول / شهادات / المهني	تطوير / التدريس / الجامعي / للحصول / شهادات / المهني	عدد / الطلبة المسجلين / في (م م هن إ أ) / ندوات / تدريب / ساعة تدريس في / الكفاءات / عدد / الأساتذة / المدرّسين / في (م م هن إ أ) / رتبة أستاذ تعليم / عالي	١.١.١.١ ١.١.١.١ ٢.١.١.١ ٣.١.١.١

هذا الجدول يجمع المجموع للآليات أو الأدوات التي شغناها هذا بصفة عامة

تنفيذ مشروع الجودة

أ- التعريف بتنفيذ مشروع الجودة:

تنفيذ مشروع الجودة : هو سيورة مكونة من مراحل ومدخلات (مخرجات مرحلة إعداد مشروع الجودة والإمكانات المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية) وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات (أفعال ملموسة تجسم بطريقة ملموسة مشروع الجودة).

ويتم تنفيذ المشروع على مرحلتين:

- إعداد الفعل الملموس.
- تنفيذ الفعل.

ب- توضيح العلاقة بين أدوات هندسة الجودة وتنفيذ مشروع الجودة

بفضل صياغة وكتابة الأهداف التي تمكن المخططات الإستراتيجية والتنفيذية لإدارة الجودة الشاملة من توجيه المنفذين للقيام بتنفيذ مشروع الجودة في اتجاه موحد (اعتماد رؤية ورسالة وإجراءات... موحدة).

هذه المخططات تقوم بدور الدليل لتنفيذ مشروع الجودة بالنجاعة (فعالية وكفاءة وملائمة) المطلوبة.

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

- وذلك لاستيعاب وفهم ما هو مطلوب تصميمه وتنفيذه وتقييمه للوصول إلى النجاعة المطلوبة.

🔗 جداول قيادة مشروع الجودة الشاملة: توفير نظم المعلومات التي تسهل سيورة التنفيذ بجعل المعلومات متاحة إلى كل الأطراف.

🔗 شبكة التحليل الذاتي للوقت تطور إدارة الوقت من أجل تنفيذ برنامج الجودة في الآجال المطلوبة. والقضاء على أسباب ضياع الوقت

🔗 عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية تحفز الأطراف الفاعلية في سيورة التنفيذ. فالمفاوضات تجسم مبدأ المشاركة

🔗 خريطة السيورات تمثل منصة لتجسيم منهج السيورات في إدارة الجودة الشاملة

ج- المنهجية العملية لتنفيذ مشروع الجودة

يتم تنفيذ مشروع الجودة على مرحلتين :

المرحلة الأولى: إعداد الفعل الملموس:

تمثل في إعداد برنامج يتكون من أفعال ملموسة وواضحة من خلال الأفعال المقترحة في مرحلة إعداد مشروع الجودة الشاملة وهو ما يتطلب التخطيط والبرمجة الجيدة.

يستوجب ذلك تحليلاً إضافياً ومفصلاً لتنظيم العمل والتدريب المندمج والوسائل اللازمة لتنفيذ البرنامج.

- **تحليل العمل:** يتمثل في تعريف واضح لتوزيع الأعمال والمهام النابعة من الحلول المقترحة في مجال تنظيم العمل. وتشمل دراسة إعادة توزيع المهام، التحليل المفصل للمهام الموجودة حتى لا يقع إضافة مهام تؤدي إلى مضاعفة عبء العمل
- **التدريب المندمج:** يتطلب تنفيذ الأفعال المتصلة بالتدريب المندمج إعداد 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.

المحاضرة الثالثة والعشرون

المرحلة الثانية: تنفيذ الفعل:

في هذه المرحلة يقع الإنجاز الفعلي للأفعال المقترحة في مشروع الجودة وعادة ما يكون إنجاز طويل نسبياً باعتبار أنه يمتد على عدة أشهر. وهذه المرحلة تفترض أنه لا بد من :

(١) دورية سريان المعلومة بين الأشخاص (يعني المعلومة تدور بين الأشخاص)

(٢) إستمرارية المتابعة والمراقبة لسيروية تنفيذ مشروع الجودة الشاملة .

أولاً: دورية سريان المعلومة بين الأشخاص:

تفترض وجود منظومة إعلامية من قبل الإدارة والمسؤولين على السيرويات وذلك لأنها المرحلة النهائية للتنفيذ الفعلي.

الأشخاص المنتمين للسيروية: هؤلاء الأشخاص يتم إشراكهم في إعداد المشروع ثم يتم إعلامهم بصفه منتظمة خلال التنفيذ بمدى تقدم

الإنجاز الذي يساهمون فيه بصفه مباشره ، ويعتبر هذا الإعلام هام جداً لأنه يمكن الأشخاص من معرفة النجاحات التي تم تحقيقها.

الأشخاص الآخرين: بالإضافة إلى سريان المعلومة بين الأشخاص المكونين للسيروية فإن إعلام بعض الأشخاص خارج السيروية يمكن

أن يكون مفيداً ، وخاصة منهم العملاء ، وذلك بقصد توضيح أفعال تنفيذ برنامج الجودة الشاملة .

ثانياً: إستمرارية المتابعة والمراقبة لسيروية تنفيذ مشروع الجودة الشاملة:

تبدو مرحلة تنفيذ المشروع أهم مرحلة من مراحل سيروية هندسة الجودة الشاملة، ذلك أنها تمكن من ابتكار أعمال (التكتيكات التنفيذية) وتطبيقها دون الانقطاع عن تأمين العمليات التنفيذية.

هذه المرحلة تتطلب بذل جهد كبير من طرف جميع الأشخاص: التدريب والقيام بأعمال جديدة واستعمال أدوات جديدة وتعلم الاتصال والتنسيق والتشاور... لذلك فإنه من الضروري، لتجنب خطر الانحراف عن الأهداف المرسومة، وضع آليات تمكن من متابعة ومراقبة

سيروية تنفيذ المشروع. وهذه الآليات تأخذ شكلين هي:

فريق القيادة: يقوم فريق القيادة بدورين أساسيين:

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

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

الحضور الشخصي للمسئول عن سيروية مشروع الجودة الشاملة والذي يكتسي أبعاداً سيكولوجية هامة.

ويمثل الحضور الشخصي فرصة لإعانة المسئول على المشروع لتطوير طرقه الشخصية في العمل (إدارة الوقت والاتصال والتنسيق والتشاور)

د- النتائج العملية لتنفيذ مشروع الجودة :

هي الأفعال الملموسة التي يمكن مشاهدتها ميدانياً ، وتعتبر هذه النتائج من مدخلات سيرورة تقييم تنفيذ مشروع الجودة

٣. تقييم تنفيذ مشروع الجودة:

أ- التعريف بتنفيذ مشروع الجودة:

تقييم تنفيذ مشروع الجودة : هو سيرورة لها مدخلات (المخططات ومستويات الجودة المطلوبة ومستويات الجودة التي وقع تحقيقها...) التي يقع تحويلها إلى مخرجات (نتائج التقييم من نقاط قوة وضعف)

ب- توضيح العلاقة بين أدوات هندسة الجودة وتقييم تنفيذ مشروع الجودة

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

• هذه المخططات تقوم بدور المرجع لتقييم أداء مشروع الجودة وبالتالي معرفة نجاعته **فعاليته وكفاءته وملاءمته**).

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

• المعرفة المطلوب الوصول إليها و المعرفة التي تحققت فعلياً .

• المعرفة العملية المطلوب الوصول إليها و المعرفة العملية التي تحققت فعلياً .

• المهارات التقنية المطلوب الوصول إليها و المعرفة التقنية التي تحققت فعلياً .

• المهارات الشخصية المطلوب الوصول إليها و المهارات الشخصية التي تحققت فعلياً .

• المهارات الاجتماعية المطلوب الوصول إليها و المهارات الاجتماعية التي تحققت فعلياً .

• القدرة على الفعل والعمل المطلوب الوصول إليها والقدرة على الفعل والعمل التي تحققت فعلياً .

• الرغبة في الفعل والعمل المطلوب الوصول إليها و الرغبة في الفعل والعمل التي تحققت فعلياً .

هذه الفوارق تمكن من تقييم مدى إستيعاب وفهم ماهو المطلوب تصميمه و تنفيذه و تقييمه للوصول إلى الجودة المطلوبة بالنجاعة اللازمة

توضيح العلاقة بين أدوات هندسة الجودة و تقييم تنفيذ مشروع الجودة:

✍ جداول قيادة مشروع الجودة الشاملة توفر نظم معلومات إدارة الجودة الشاملة لسيرورة تقييم تنفيذ مشروع الجودة بجعل المعلومات متاحة إلى كل الأطراف الفاعلة في هذه السيرورة.

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

✍ تفعيل المؤشرات يتطلب تحديد معايير التقييم و المستويات المطلوب الوصول إليها لمقارنتها بالمستويات الحقيقية التي ترصد بعد التنفيذ وبهذا يمكن التعرف علي الفارق بين المستوى المطلوب والذي وقع تحقيقه.

✍ إذا كان هذا الفارق نافعا للمنظمة يمكن إعتباره نقطة قوة و إذا كان مضرأً يعتبر نقطه ضعف.

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

✍ يمكن معرفة النجاعة في إستعمال الوقت أي ما إذا كان الوقت المخصص قد كان كافياً أو أكثر من اللازم **هنالك هدر للوقت** .

✍ عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضة دورية تمكن من تقييم المساهمة الفردية لكل طرف من الأطراف الفاعلة في مشروع الجودة .

✍ هذه العقود يمكن أن تكون جماعية مثل عقد فريق عمل أو قسم أو عقد إدارة ، وبناء عليه يمكن تقييم أداء الفرق و الأقسام و الإدارات وبصفة عامة كافة الوحدات التنظيمية.

✍ خريطة السيرورات تمثل منصه لتحديد المؤشرات و معايير المستويات اللازمة لسيرورة تقييم و تنفيذ مشروع الجودة.

✍ كل سيرورة تتميز بمدخلات ومخرجات وتحويل المدخلات إلى مخرجات بالإعتماد على المؤشرات و المعايير و مستويات الأداء المتعلقة بتلك العناصر يمكن تقييم أداء السيرورات و بالتالي تقييم تنفيذ مشروع الجودة الشاملة.

ج- المنهجية العملية لتقييم تنفيذ مشروع الجودة:

إنجاز تقييم تنفيذ مشروع الجودة الشاملة يكون باستعمال سيرورة تشخيص الجودة الشاملة فتحصل علي بيانات ومعلومات ومعرفة بخصوص النتائج الحالية للمنظمة.

و 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 **أسوأ** من النتائج المتوقعة فإن الفارق يكون سلبياً وتعتبر هذه النتائج نقاط ضعف.

• ويمكن مساندة هذه النتائج بتشخيص البيئة الخارجية لمعرفة الفرص (العناصر الإيجابية) والتهديدات (العناصر السلبية)

• مخرجات هذه المرحلة هي مدخلات للمرحلة الأولى من سيرورة هندسة الجودة الشاملة.

د- النتائج العملية لتقييم تنفيذ مشروع الجودة:

النتائج العملية لسيرورة تقييم مشروع الجودة نحصل عليها بمقارنة النجاح (الفاعلية و الكفاءة و الملاءمة) قبل تنفيذ مشروع الجودة الشاملة و النجاح التي تحققت بعد تنفيذ هذا المشروع. هذه النتائج يمكن أن تكون كفيته و كيمه و ماليه .

6 القيادة وإدارة الجودة الشاملة

١) مصطلح القيادة وإدارة الجودة الشاملة:

👉 إزدادت أهميه القيادة في المنظمات المتنبه لمتنهجه إدارة الجودة الشاملة حتى تتمكن من مواجهة التحديات والتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية وحتى تستطيع أن تتولى إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية.

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

👉 يتصف القادة الأكفاء بإكتسابهم لرؤية متجددة لتغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أخرى.

👉 القيادة هي عملية إجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة و يتجنبون الأعمال الغير مرغوبة برغبة وطوعية ، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

٢) القيادة الفاعلة و إدارة الجودة الشاملة

تبدأ القيادة الفاعلة في الرؤية القيادية بتجديدها للسوق وللفرص الموجودة وتمتد من خلال وضع الاستراتيجيات الكفيلة لتحقيق الميزة التنافسية وصولاً لتحقيق نجاح المنظمة وتقديمها .

حسب شميد و فينجن [W. SCHMIDT AND FINNEGAN] هناك عدة خصائص ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة من أهمها:

- إعطاء الأولوية لإحتياجات العميل الداخلي والخارجي ، والأخذ بعين الإعتبار التغير المستمر في متطلبات وإحتياجات العميل.
- تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل، بالإضافة إلى تزويد المرؤوسين بالموارد اللازمة والتدريب الضروري.
- التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط فهناك فرص دائماً للتطوير .
- التأكيد على الوقاية ، فدرهم وقاية خير من قنطار علاج .
- تشجيع التعاون و التصدي للتنافس الغير شريف بين العاملين.
- النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم، فيهتم القائد بدراسة أسباب المشكلة وأساليب حلها وضمان عدم تكرارها في المستقبل.
- تفعيل الإتصالات و التأكد من نشر و إيصال المعلومات المتعلقة بمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى من يحتاجها .
- إثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة ، فالإلتزام القيادة الجيدة ممارسة قبل أن يكون مجرد شعارات أو كلمات جوفاء
- إختيار الموردين على أساس الجودة وليس على أساس الأسعار والتعامل معهم كشركاء .
- تأسيس مجلس الجودة على مستوى الاداره العليا وفرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية و ذلك بهدف تطوير السيورورات بالإضافة إلى تشجيع وتحفيز جهود الفرق والإعترافات بإنجازاتها .

٣) الصعوبات التي تقف حجر عثرة أمام فعالية القيادة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- قدرات القائد و مهاراته قد تكون محدودة مما يؤثر على فعاليته .
- فلسفة القائد و قيمه ، فقد لا يقتنع القائد بضرورة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات
- اتجاهات المرؤوسين و ميولهم ، فقد يختلف المرؤوسون في اتجاهاتهم وميولهم للاستقلالية واستعدادهم لتحمل المسؤولية .
- عدم وضوح مهام العمل وواجباته، فمن الضروري عمل وصف وظيفي لكل وظائف المنظمة وإطلاع الموظف على مهام الوظيفة وفهمها.
- عدم التزام الاداره العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها ، و إبقاءها كلمات جوفاء بدون تطبيق .
- إهتزاز الثقة بين القائد و المرؤوسين .

المحاضر الرابع والعشرون

٤) التزام الإدارة العليا وإدارة الجودة الشاملة:

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

وأضافت المنظمة المذكورة ان دور الإدارة العليا يمكن ان يتلخص فيما يلي:

- ✚ وضع سياسة الجودة واهدافها في المنظمة.
- ✚ نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها من أجل زيادة وعي العاملين بهذه السياسه وتحفيزهم.
- ✚ ضمان التركيز على احتياجات العميل.
- ✚ ضمان تنفيذ السيرورات الضرورية لتلبية احتياجات العملاء والاطراف المعنيين.
- ✚ ضمان تأسيس نظام إدارة جودة كفؤ وفعال وضمن تنفيذ هذا النظام والمحافظة عليه لأجل الوصول الي تحقيق اهداف الجودة.
- ✚ ضمان توفير الموارد الضرورية.
- ✚ مراجعه 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 نزولا إلي الإدارة الوسطى فالإدارة الدنيا .

ذكر جون أوكلاند John Oakland عشره مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة :

١. التزام طويل الأمد إزاء التحسين المستمر .
 ٢. تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفريه حيث يجب تغيير الثقافة التنظيمية الي العمل الصحيح من المرة الاولى
 ٣. تدريب العاملين على فهم واستيعاب طبيعه العلاقات بين العميل الداخلي والمورد .
 ٤. عدم اتخاذ قرار الشراء اعتمادا على السعر وحده . فيجب النظر أيضا إلي اجمالي التكلفة .
 ٥. وجود إدارة السيرة تحسين الانظمة في المؤسسه .
 ٦. تبني طرق حديثه للإشراف والتدريب .
 ٧. تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل .بالإضافة الي إزالة الحواجز بين الدوائر والأقسام لتحقيق المصلحه العامه .
 ٨. تجنب بعض الممارسات الخاطئه مثل تحديد الاهداف عشوائيا بدون وجود برامج عمل أو وسائل لتحقيق هذه الاهداف.
 ٩. تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة والعمل على الاحتفاظ بهم . وتوفير عوامل الاستقرار الوظيفي لهؤلاء الخبراء وتدريبهم وتشجيعهم.
 ١٠. إتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هذه المنهجية تحتاج الي خطط واستراتيجيات محدده .
- 👉 بشكل عام يمكن اعتبار القيادة أهم عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة. فدور القيادة يبرز في كل مرحلة وكل مجال.
- 👉 القيادة الملتزمة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تقود العاملين في المنظمة باتجاه هذه المبادئ من أجل تحقيق اهداف المنظمة .

7) الإدارة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة:

العنصر الأول : سيرورة الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم مراحل وعناصر سيرورة الإدارة الإستراتيجية سنقدم عناصر متعلقة بسيرورة إدارة الجودة الشاملة.

سيرورة الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة تبدأ بـ

أولاً: الرؤية القيادية:

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

✍️ الرؤية القيادية يمكن ان تنبعث من ذهن قائد واحد.

✍️ منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد على ضرورة مشاركة الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح Stakeholders من موظفين

وعملاء وموردين وغيرهم في وضع الرؤية القيادية. ومن أمثلة صياغة الرؤية القيادية:

✓ * الخدمة الممتازة هي شعارنا في تقديم منتجات ذات كفاءة عالية.

✓ * سوف نكون المزود الأفضل للمنتجات التي تتمتع بالموثوقية (الاعتمادية) والسلامة.

✓ * استلام العملاء لطلباتهم حسب المواصفات بالضبط.

✓ * نحن شركة نخدم عملائنا ونعامل موظفينا بعدالة ونضمن ربحاً عادلاً لمساهميننا.

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

✍️ قيم المنظمة سواء كانت قيم مادية كالنظافة والنظام أو قيم تنظيمية كالنظام والعمل الجماعي وإدارة الوقت أو قيم سيكولوجية كالأمانة

أو الوفاء بالوعد لها أثر كبير على طريقة صياغة الرؤية القيادية ورسالة المنظمة وإجراء التغييرات المطلوبة في ثقافة المنظمة.

✍️ من الضروري أن تقوم الإدارة بدراسة بقية القيم التي يريدون بنيتها وبناءها في المنظمة.

ثانياً: رسالة المنظمة:

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

✍️ 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 (ماذا؟) من خلال ذكر المنتجات التي تقوم بإنتاجها .

✍️ العملاء أو الأسواق التي تخدمها المنظمة (من؟)

✍️ تحديد الوسائل التي تحقق بها المنظمة رسالتها مثل تخفيض التكلفة أو التوصيل الي المنازل (كيف؟)

✍️ سبب وجود المنظمة (لماذا؟) وما هي حاجات المجتمع التي تقوم المنظمة بإشباعها.

✍️ ما هي القوى الدافعة: (ما هي) التكنولوجيا المستخدمة وطريقة التوزيع وطريقة الترويج؟

✍️ تحديد الصفات التي تسبب تفوق المنظمة على المنافسين (أي الصفات؟) كالمزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.

من أمثلة صياغة رسالة المنظمة :

✓ إشباع المستهلك هو أساس أولويتنا.

✓ نريد ان نكون أفضل منظمة خدمة في العالم (رسالة IBM).

✓ أنتاج منتجات ذات درجة عالية من التطور لإرضاء حاجات عملائنا.

✓ اكتشاف الفضاء وهبوط الإنسان على القمر (وكالة الفضاء الأمريكية في الستينات من القرن العشرين) كانت هذه رسالتها.

✍️ لكل منظمة رسالة خاصة بها. وبناء عليه فقد يختلف أسلوب صياغة الرسالة من منظمة إلي أخرى فقد تصاغ الرسالة على أساس مثالي.

كأن تنادي المنظمة بعدالة الربح أو الأداء المثالي. أو تصاغ على أساس وصفي كأن تضع وصفاً للمعايير المراد الوصول اليها لتقديم

منتج (سعر غير مرتفع وبجودة عالية أو غير ذلك)

رسالة المنظمة قد لا تستمر على وضعها وقد ينالها التغير مثل تحول المنظمة إلى الأسواق الخارجية بالإضافة إلى أسواقها الداخلية أو بروز فرصة ذهبية أمامها .

ثالثاً: تحليل البيئة :

بعد وضع المنظمة للرؤية القيادية وصياغة الرسالة تأتي مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية بما تتضمنه من تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات . **Strengths , Weaknesses , Opportunities and Threats** اختصارها (S W O T) حيث لابد للمنظمة من أن تستكشف أموراً خارجية وتتفحص مشاكلها الداخلية ومواطن القوه فيها ..

● تحليل البيئة الخارجية :

تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في الحالات التالية:

المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة **Political , Economical , Social and Technological variables** اختصارها (P E S T)

تحدي الأسواق والعملاء الحاليين والمتوقعين بالإضافة إلى تحليل سلوك المستهلك

تقييم المنافسين الحاليين والمتوقعين وما هي نقاط القوه والضعف لديهم.

تقييم الموردين الحاليين والمتوقعين.

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 :

لابد من أن تقوم المنظمة بتشخيص الوضع الداخلي من حيث نقاط القوه ونقاط الضعف .

لكي تستطيع المنظمة ان تعمل بكفاءة عالية فإنه ينبغي على الإدارة تعزيز نقاط القوه لديها ومحاولة تحسين وتطوير المجالات الأخرى التي لا تعمل بالكفاءة المطلوبة.

أمثلة من نقاط القوه 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 محدده من خلال الاستخدام الأفضل للموارد.

شروط الهدف: (S- M- A- R- T) وهي الأحرف الأولى لهذه الشروط :

(١) ان يكون الهدف محدداً **Specific** فالهدف يجب تحديده بدقة وينبغي ان يكتب بوضوح .

- (٢) ان يكون الهدف قابلاً للقياس **Measurable** إما على أساس وحدات أو قيم أو غير ذلك من المقاييس .
- (٣) واقعي وقابل للتحقيق **Achievable** فتحديد هدف بعيد المنال يؤدي إلى آثار عكسية على معنويات الأفراد وقد يشبط عزيمتهم .
- (٤) متعلق بنفس الموضوع **Relative** فإذا كانت الدائرة دائرة الإنتاج فإنه يجب أن تتعلق الأهداف بمجال الإنتاج وهكذا .
- (٥) ضمن إطار زمني **Mime frame** كأن يحدد إطار زمني لمدة شهر أو سنة أو سنتين لتحقيق الهدف .

* أمثلة من أهداف الجودة التي قد تسعى المنظمة الي تحقيقها :

- ✓ - تخفيض عدد الوحدات المرفوضة إلى ثلاثة وحدات يومياً خلال عام 2012 .
- ✓ - تخفيض عدد شكاوي العملاء بمعدل 5 بالألف خلال الستة أشهر القادمة .
- ✓ - زيادة نسبة الأشغال في المستشفى إلى 80% خلال العام القادم .
- ✓ - تخفيض تكاليف الجودة بنسبة 10% خلال الثلاثة أشهر القادمة .

توضح الاهداف في ضوء عدد من العوامل المؤثرة فيها :

- 1- علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة .
- 2- كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمة .
- 3- القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة .
- 4- ثقافة وقيم الإدارة العليا للمنظمة .
- 5- علاقات السلطة والمسؤولية بين أفراد التنظيم .
- 6- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية واتجاه تدفق القرارات .

• ومن الأهمية بمكان التركيز على ضرورة مشاركة كافة الأطراف المعنية في وضع الأهداف وتحديد لها .

كما أن من الضروري كذلك العمل على نشر وتقييم الأهداف بعد صياغتها على مختلف الدوائر والأقسام وذلك كي تعمل على تحقيقها ولأجل المساعدة على إيجاد المواءمة بين الأهداف الرئيسية وأهداف الدوائر والأقسام .

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 .

المحاضرة الخامسة والعشرون

أولاً: استراتيجية المنظمة

تقوم بوضعها الإدارة العليا لفترات طويلة المدى، وهي تتصل بعمومية الصياغة وذلك لأنها تتعلق بأعمال المنظمة ككل. تتضمن كافة الأنشطة التي تمارسها المنظمة.

نذكر ما قدمه برتاك حيث يقسم ثلاث مستويات من الإستراتيجيات على مستوى المنظمة:

1-استراتيجية قيادة التكلفة

- لـ وهي أن تحاول أن تتفوق على المنافسين بإنتاج منتجات بأقل تكلفة ممكنة.
- لـ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يعطي للمنظمة ميزة مناسبة تمكنها من فرض الأسعار المنافسة.
- لـ تركز المنظمة على العميل العادي المتوسط ولا تهتم باحتياج الفئات الأخرى من العملاء تفادياً لارتفاع التكلفة.

2-استراتيجية التمييز

- هنا تسعى المنظمة إلى التفرد بخصائص معينة في المنتج تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للعميل.
- يمكن تحقيق تمييز المنتج من خلال رفع مستوى كفاءة استخدام الموارد وجودة التصميم والإنتاج وأساليب التسويق وابتكار طرق جديدة للإنتاج وزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل وتوسيع خدمات ما بعد البيع .

3- استراتيجية التركيز

- تعتمد على الإهتمام بفئة محدودة من العملاء وتقسيم العملاء إلى فئات اعتماداً على عدة أسس أهمها: (الأساس الجغرافي حسب المناطق أو المحافظات أو نوع العملاء أطفال شباب أثرياء أو خط الإنتاج مثلاً : كاميرات عادية أو كاميرات رقمية ... الخ .

ثانياً: استراتيجية وحدات الأعمال:

- تتعلق بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية المتعلقة بكل وحدة من وحدات الأعمال _ يكون لكل وحدة أعمال إستراتيجية خاصة بها _.
- هذه الإستراتيجية تتميز بأنها أكثر تفصيلاً من إستراتيجية المنظمة وأكثر قرباً من الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية.
- تكون بصفة عامة على المدى المتوسط وتتراوح ما بين ثلاث سنوات في العادة وتقع مسئولية صياغة هذه الإستراتيجية وتقييمها على مسؤولي الوحدات حيث يكونون مكلفين بصياغة هذه الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها .

ثالثاً: الإستراتيجية الوظيفية:

- تظهر الإستراتيجية الوظيفية على مستوى وظائف المنظمة كالإنتاج والتسويق والجودة والتمويل والمشتريات و
- تتميز الإستراتيجية الوظيفية بأنها أكثر تفصيلاً من إستراتيجيته وحدات الأعمال وهي تساهم في تنفيذ إستراتيجيته وحدات الأعمال.

رابعاً: الإستراتيجيات التشغيلية:

- هي الإستراتيجية التنفيذية التشغيلية التي تمكن من تحقيق الإستراتيجيات الوظيفية وبقية الإستراتيجيات.
- فهنا عندما ندخل إلى منطق الجودة في هذه الإستراتيجيات
- إذا تمكنا من تطبيق منهج الجودة من المفترض أن نصل إلى الجودة في المستوى التشغيلي ويمكن أن نسميها إستراتيجيه الجودة التشغيلية.
- إذا نجحنا في تنفيذ إستراتيجيه الجودة التشغيلية فإننا نستطيع أن نحقق إستراتيجية الجودة الوظيفية ونحقق الأهداف الوظيفية للجودة.
- هذا الذي يوصلنا إلى ما نصبو إليه ألا وهو : إستراتيجيه جودة المنظمة أو إستراتيجيه إدارة الجودة الشاملة .

سادساً: تنفيذ الإستراتيجيات

هذه المرحلة تعتبر جزءاً مهماً في سيروية الإدارة الإستراتيجية ، فأثناء تنفيذ هذه الإستراتيجيات يتبين للإدارة مدى ملائمة الإستراتيجيات ماهي العقبات والمشاكل التي تواجه سيروية التنفيذ.

- ينبغي على إدارة المنظمة : إعداد خطط عمل **action plans** تتوافق مع الإستراتيجيات المتبناة ، وقد تكون هناك أكثر من خطة عمل للإستراتيجية الواحدة وبالتالي فعلى الإدارة اختبار الخطة التي تحقق المطلب .
- وتبين خطة العمل الأنشطة المطلوب القيام بها، ومن سيقوم بتنفيذها والموارد المستخدمة في تنفيذها والإطار الزمني لهذا التنفيذ .
- إن سيروية تنفيذ الإستراتيجيات تتطلب توفير الموارد المالية والبشرية الكافية واستخدامها بالشكل الأفضل مما يؤدي إلى كفاءة أكبر في سيروية التنفيذ وبناء عليه تقوم الإدارة بترجمة خطة العمل المتوافقة مع الإستراتيجية المتبناة إلى موازنات تقديرية ((budgets)). تعمل أثناء التنفيذ على التقيد بها وعدم تجاوز مخصصاتها.

سابعاً: الرقابة والتقييم

تتضمن المرحلة الأخيرة من نموذج سيروية الإدارة الإستراتيجية جانبين هامين :

- الجانب الأول: يتعلق بالرقابة على التنفيذ بما يضمن التنفيذ السليم وتصحيح الأوضاع واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب في حالة وجود أي انحرافات.

🔗 **الجانب الثاني:** يتعلق بضرورة تقييم الإستراتيجيات المطبقة ومستويات انجاز الأهداف الموضوعة وخطط العمل .

التغذية العكسية:

تدقق المعلومات إلى الإدارة فيما يتعلق بمدى مطابقة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط ، ومدى وجود انحرافات في هذا المجال . الأمر الذي يكون له دور أساسي في اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتطبيقها ضمن جداول زمنية محددة

- تتكون إستراتيجية المنظمة من عدد من الإستراتيجيات (استراتيجيات الإنتاج _ التسويق _ المالية _ الجودة وغيرها ..).

أهم الإستراتيجيات في مجال الجودة:

١. تولي الإدارة العليا ضبط الجودة.
٢. تدريب الجودة المكثف.
٣. التركيز على العملاء.
٤. تحسين الجودة.
٥. الضبط الإحصائي للجودة.

أولاً: تولي الإدارة العليا ضبط الجودة

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

- أ. سياسيات مكتوبة للجودة بحيث يتم نشرها وتعميمها على كافة العاملين. وتعتبر هذه السياسات المرشد العام للموظفين. وقد تتضمن هذه السياسات التأكيد على ضرورة أن تكون جهود التحسين مستمرة او التركيز في أنشطة الجودة ومنع وقوع الأخطاء بدلاً من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها أو أي سياسات أخرى تتعلق بالوصول إلى مستويات عالية الجودة
- ب- وضع أهداف للجودة لجميع الوظائف في كافة المستويات وخاصة تلك الأهداف المتعلقة بالتحسينات المستمرة.

ج- توزيع المسئوليات عن أنشطة الجودة؛ من يفعل ماذا؟ (who does what?)

- د- تمكين العاملين من تأدية أعمالهم من خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها بطريقة تساعدهم على تحقيق أهداف الجودة.
- **يقول هيوكوش:** إن إستراتيجية الجودة الشاملة يجب أن تتضمن منح صلاحيات مناسبة للموظفين تمكنهم من ممارسة صلاحياتهم .

ثانياً: تدريب الجودة المكثف:

- **يمكن** ان يتخذ التدريب المكثف على الجودة عدة اشكال من اهمها: الندوات وورش العمل .
- والتي تعتقد للإدارة العليا والوسطى والدنيا ولباقي الموظفين . وتهدف إلى بلورة أهمية الجودة وتوضيح كيفية قيام الإدارة العليا برفع كفاءتها وقدرتها مع تحقيق اهداف المنظمة من خلال إدارة الجودة الشاملة .

ثالثاً: التركيز على العملاء:

- قد تسعى المنظمات إلى **التركيز على العملاء** من حيث دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها .
- هذه الإستراتيجية تتطلب **إجراء بحوث تسويقية**؛ لدراسة خصائص العملاء وفئاتهم وأدواتهم وحاجاتهم المعلنة وغير المعلنة، الحالية منها والمستقبلية كما تتطلب إجراء ممارسات مستفيضة عن المنظمات المنافسة باستمرار من اجل تحديد نقاط القوة والضعف لديها.

رابعاً: تحسين الجودة:

- 🔗 تسعى برامج تحسين الجودة إلى تطوير السيوروات داخل المنظمة، والتي قد تشمل تخطيط الإنتاج وتطوير المنتج والشراء والتصنيع والتوزيع وغير ذلك.
- 🔗 هذه السيوروات قد تكون غير كفؤة ومتداخلة فيما بينها بحيث تؤدي إلى زيادة التكلفة وإلى عدم رضا العملاء عن المنتج مما يقود إلى عدم تحقيق المنظمة لأهدافها.
- 🔗 ينبغي أن يتضمن برنامج تحسين الجودة جمع المعلومات عن تكلفة مشاكل الجودة وخاصة التكلفة الخفية حيث أنها الأكبر حجماً.
- 🔗 ينبغي أن يتضمن برنامج تقييم السيوروات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها. وضرورة إجراء المقارنات البينية مع المنظمات الأخرى المناسبة .

خامساً: الضبط الإحصائي للجودة.

تقوم الكثير من المنظمات باستخدام الأساليب الإحصائية في ضبط جودة الإنتاج والسيرورات حيث تستخدم هذه المنظمات (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والتباين والارتباط والانحدار في ضبط الجودة)

هنالك سبعة أدوات معروفة تستخدم في هذا المجال :

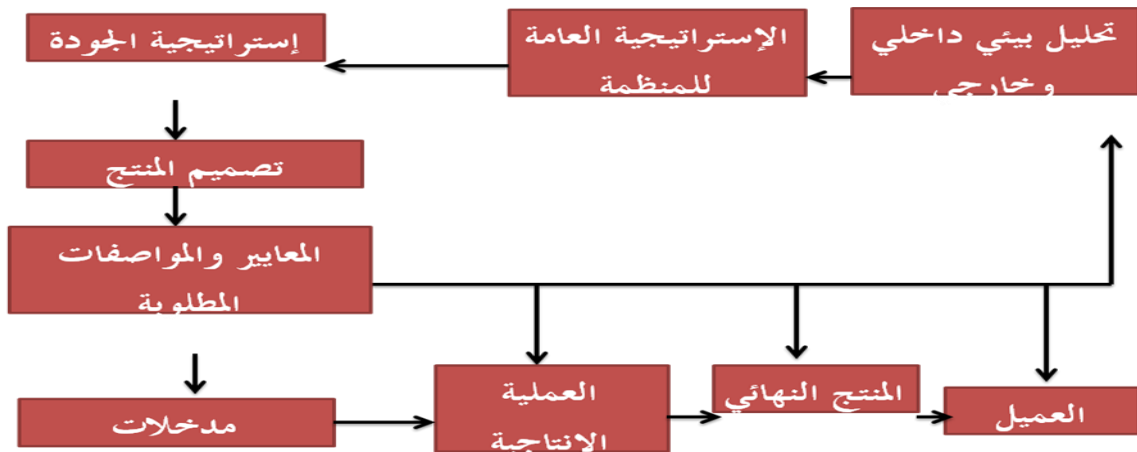
الانتشار و تحليل بارتيو و خريطة السبب والأثر و خريطة تدفق العمليات وقائمة التراجع و خريطة المتابعة و خرائط الرقابة .

هذه الأدوات تساعد في تصنيف البيانات وتحليل مشكلات العمل لتحديد أولويات حل المشكلات والعمل على حلها.

قد تقوم المنظمات بتخفيض عدد أفراد العينة الواحدة وتخفض تكلفة الصيانة الوقائية إذا كانت فرص اكتشاف الأخطاء عالية.

قد تقوم المنظمات بزيادة عدد أفراد العينة الواحدة وزيادة تكلفة الصيانة الوقائية إذا كانت فرصة اكتشاف الأخطاء ضعيفة.

توضح علاقة استراتيجيه الجودة باستراتيجيه المنظمة من خلال الشكل الذي قام بتصميمه skinner والذي يبين تأثيرات العوامل الصناعية والتكنولوجية والمناقشة على استراتيجيه المنظمة وبالتالي تأثير ذلك على إستراتيجية الجودة وتصميم المنتج والعمل الذي وضحه مأمون الدراكنة كما يلي :



إن استراتيجية الجودة هي جزء مهم من استراتيجية المنظمة ويجب أن ندرك إدارة المنظمة بالتالي كافة الأبعاد الإستراتيجية للجودة وان تولي الاهتمام الكبير للتخطيط الإستراتيجي للجودة .

المحاضرة السادسة والعشرون8) الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.١) الدوافع والحوافز وإدارة الجودة الشاملة.

الدوافع هي : **قوى داخلية** تؤثر على تفكير الفرد وتوجه السلوك الإنساني باتجاه الهدف الذي يشبع حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة ، فالدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها من خلال طرق عديدة.

الحوافز هي : **قوى خارجية** تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني ، وبذلك فإن للقائد أن يستخدم أدوات الحفز إذا أراد أن يغير من اتجاهات الموظف وبالتالي أداؤه.

تصنف الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين:

١. الحوافز المادية.

٢. الحوافز المعنوية.

تصنيف الحوافز من حيث المستفيدين منها إلى نوعين:

١. الحوافز الفردية .

٢. الحوافز الجماعية.

النظر إلى الحوافز بطريقة معينة في فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

- ✍ المكافآت العادلة هي التي تمكن من أن العامل يشعر بأن نظم المكافآت قائم على أسس موضوعية وليس مبني على أسس شخصية.
- ✍ نركز على توقيت دفع تلك الحوافز المادية فالوقت لا بد أن يكون قريب من وقت إتمام العمل ليربط العامل بين الأداء والحوافز.
- ✍ منح الحوافز المادية أو المعنوية لمستحقيها أمام العاملين، وذلك لأجل زيادة فعالية تأثير هذه الحوافز.
- ✍ منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة.
- ✍ استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية.
- ✍ استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق.

٢) اندماج العاملين وإدارة الجودة الشاملة:

- ✍ توفير المناخ المناسب بحيث يكون لدى العاملين في المنظمة تأثير في قراراتهم وأفعالهم المتعلقة بوظائفهم.
- ✍ اندماج العاملين ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو أداة ليقع ترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمنظمة من أفكار وحل المشكلات ومن بذل جهود التحسين المستمر كل هذا بهدف نجاح المنظمة.
- ✍ تستخدم إدارة الجودة الشاملة مصطلح **اندماج العاملين** بدلا من **مشاركة العاملين** لأن كلمة الاندماج أعمق وأكثر شمولاً من المشاركة.
- ✍ مهمة إدارة الجودة الشاملة هي تشجيع العاملين على ممارسة دور أكثر فاعلية في الأعمال التي يؤديونها.
- ✍ يعتبر اندماج العاملين أحد أساليب حفز العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وإدراك مدى أهمية المنظمة واحترام الإدارة لآرائهم.
- ✍ **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.
- ✍ اندماج العاملين في وضع الأهداف يساعد إلى حد كبير في التحديد الدقيق لهذه الأهداف. والتزام داخلي لديهم تجاه تحقيق الأهداف.
- ✍ يقول جون بنك **John Bank** أن في شركة تويوتا **Toyota** اليابانية للسيارات قدم العاملون حوالي 687,000 اقتراحاً لتحسين السيوروات خلال سنة واحدة، علماً بأن عدد الموظفين في الشركة لا يتجاوز 40,000 موظفاً.
- ✍ اندماج العاملين أن يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام لدى العاملين وإلى تعزيز **شعور الملكية النفسية**.
- ✍ من طرق زيادة درجة اندماج العاملين: فرق اندماج العاملين لحل مشاكل محددة في العمل ، ومناقشات العاملين مع مدراءهم ، واجتماعات حلقات الجودة بالإضافة إلى وضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات.
- ✍ لتفعيل سياسة الاندماج فإنه لا بد من معاملة الموظف باحترام وأن تستمع إلى وجهات نظره وتزيل عوائق الاتصالات بين المدير والمرؤوسين بالإضافة إلى دفع مستويات اتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية قدر الإمكان .

٣) تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة:

- ✍ **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.
- ✍ **الملكية النفسية Psychological Ownership: شعور الموظف بأنه يملك الشركة وأن نجاحه من نجاحها وفشلها من فشلها.**
- ✍ الهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر.
- ✍ مصطلح التمكين يتضمن المشاركة في سيوروة اتخاذ القرارات مع المستويات الإدارية الأخرى، ويعني أنه أكثر من التفويض.
- ✍ **نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل من أهمها :**

- ١ -مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
- ٢ -الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- ٣ -فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة .
- ٤ -وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء .
- ٥ -وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم
- ٦ - ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية .
- ٧ -تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم .

❖ سياسة التمكين لا تنجح لمجرد أن قررت الإدارة إتباع هذه السياسة بل لابد من زيادة الطاقات **Energies** .

❖ سياسة التمكين تبدأ من الإدارة العليا، فلا يتوقع من الموظفين أن يبدؤوا بحل المشاكل وإجراء التحسينات اللازمة من تلقاء أنفسهم.

❖ للتمكين دور أساسي في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، ويقول دافيد ستيفن **David Steven** إن التمكين مهم لأن على الموظفين أن يكونوا جاهزين لأجل إجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

❖ التركيز على أهمية معرفة الموظف وسعة إطلاعه وخبرته ومهاراته في مجال العمل، ليتخذ قرارات جيدة وصائبة .

(٤) الاتصالات بين العاملين وإدارة الجودة الشاملة

تعريف الاتصال Communication: هو **سيرورة Process** تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى.

عناصر الاتصال الأساسية تشمل: المرسل، الرسالة، والمستقبل، التغذية العكسية **Feedback** والتي تعتبر من عناصر الاتصال الهامة.

مستويات الاتصالات أربع مستويات :

١. الاتصالات الفردية: أي التي تكون بين فرد وآخر.
٢. الاتصالات داخل الفريق: والتي تجري بين أعضاء الفريق الواحد.
٣. الاتصالات بين الفرق المختلفة داخل المنظمة.
٤. الاتصالات الخارجية: والتي تحدث بين المنظمة والبيئة الخارجية.

❖ كثير من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس الاتصالات الفعالة.

❖ نجاح فرق العمل أساسه الاتصالات الفعالة بين أعضاء الفريق الواحد وكذلك بين أعضاء الفريق وأعضاء الفرق الأخرى .

❖ فرق العمل وحلقات الجودة من الوسائل المستخدمة في الاتصالات ، وهذه الاتصالات تركز على الإتصالات الأفقية أكثر من الأشكال الأخرى من الإتصالات.

❖ أقدم أساليب الاتصالات هو نظام الاقتراحات الذي أعيد تجديد شبابه من قبل بعض المنظمات.

❖ *الفرق الأساسي بين النظام القديم للاقتراحات وبين النظام الجديد هو أن النظام القديم موصوف بأنه صندوق مملوء بالغبار أكثر من الأفكار .

❖ في النظام الجديد الموظفين يعلمون أن اقتراحاتهم ستكون مثمنة ويتم تقييمها وتنفيذها بسرعة كبيرة واعتمادها في أخذ القرارات .

* الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية : تحصل على حوالي 1.5 اقتراح تحسين من كل موظف في كل سنة . أما شركة ميلليكين **Milliken** والتي فازت بجائزة مالكولم بالدريدج **Malcolm Baldrige** عام 1989 فقد حصلت على معدل 52 اقتراحا من كل موظف من موظفيها عام 1991 ، حيث كان لها سياسة 72/24: أي أن المشرف يجب أن يرد على الاقتراح خلال 24 وأن يقدم خطة عمل حول هذه الفكرة خلال 72 ساعة فقط .

المهارات الاتصالية مطلوب تحسينها سواء على مستوى الرئيس أو المرؤوس أو فرق العمل ، من خلال التدريب ومن أهم هذه المهارات:

- 4-مهارات التحدث .
5- مهارات التعبير غير اللفظي .

- 1- مهارات القراءة
2- مهارات الكتابة .
3- مهارات الاتصال .

٥) التدريب وإدارة الجودة الشاملة :

☀ الأهداف الرئيسية التي يسعى تدريب الجودة إلى تحقيقها :

- أ) زيادة معلومات الموظف المتدرب بخصوص المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، مثل اندماج الموظفين وتمكينهم وتحسين المستمر.
ب) تحسين مهارات الموظف المتدرب الجودة المتعددة حتى يتمكن أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية، مثل: تحسين مهارات التعامل مع العملاء ومهارات استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة.
ج) تغيير اتجاهات attitude الموظف المتدرب كي تصبح اتجاهات أكثر ايجابية نحو الشغل.

المحاضرة السابعة والعشرون

☀ مراحل سيورة التدريب في الجودة :

١. تحديد الإحتياجات 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 إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الإشرافية، كما أنه يشمل باقي العاملين **مواضيع البرنامج التدريبي تتضمن :** سياسة الجودة ومنع وقوع الاخطاء ورضا العملاء وتكاليف الجودة واستخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة ومهارات عمل الفريق والتحسين المستمر والقيادة وغيرها من امواضيع التي هي في صلب إدارة الجودة الشاملة. التدريب يهتم بتعليم العاملين منهجية وتقنيات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء. إن التدريب على كل مايتعلق بعمل الفريق من العلاقات الداخلية بين اعضائه والعلاقات مع الفرق الاخرى وحل الصراعات والحوافز الجماعية وقيادة الفرق وتماسكها ، ضروري جدا لاجل إنجاح التحسين المستمر في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

9) أنظمة الجودة:

أنظمة الجودة وأهميتها في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة:

لقد عرفت أنظمة الجودة تطورات مهمة مع التقدم الصناعي والتكنولوجي المعاصر وبشكل خاص بعد الحرب العالمية الثانية



☀ النظام الأول يسمى بنظام التفتيش ثم ضبط الجودة ثم توكيد الجودة إلى أن أصبحنا نتحدث عن إدارة الجودة الشاملة وأيضاً التميز.

1.9 التعريف بالمنظمة الدولية للمعايير (الأيزو ISO)

2.9 مبادئ نظام إدارة الجودة في الأيزو ISO

3.9 أنواع وفوائد المواصفات القياسية (الأيزو ISO)

4.9 مراحل إعداد المواصفات

5.9 مراحل الحصول على شهادة الأيزو ISO

6.9 إدارة الجودة والإعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي

1.9 : التعريف بالمنظمة الدولية للمعايير (الأيزو ISO)

1. التعريف بالمنظمة الدولية للمعايير (الأيزو ISO)

ماهي الأيزو ؟

❖ هي المنظمة الدولية للتوحيد القياسي.

❖ تجمع دولي يتكون من مؤسسات التقييس الدولية والإقليمية في 157 دولة على أساس عضو واحد لكل دولة مع أمانة مركزية في جنيف بسويسرا والتي تنسق عمل هذا النظام .

❖ الاسم مشتق من الكلمة اليونانية isos والتي تعني التعادل أو التساوي (equal) ويقصد بالأيزو شمولها لفكرة عدم الاختلاف الممكن عندما تتواجد المواصفات القياسية . اذا مهما كانت البلاد أو اللغة فإن الاختصار المستخدم لاسم المنظمة الدولية للقياس

ISO 9000 International Organization for Standardization

❖ تاريخ إنشاء المنظمة هو 14 أكتوبر 1946 م وهو اليوم العالمي للقياس.

❖ بدأت عملها في 23 فبراير 1947م. من 25 عضو في 1947 إلى 157 عضو حتى الآن.

❖ أول مواصفة تم إصدارها في 1951 .

❖ الأيزو منظمة غير حكومية .

❖ 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 كالاتي :

❖ عضو عامل (member bodies) : يشارك في اللجان وله حق التصويت.

❖ عضو مراسل (correspondent member) : مراقب في اللجان، ليس له حق التصويت.

❖ عضو مشارك (Subscriber member) : للدول ذات الإقتصاديات الضعيفة.

❖ يتم تطوير المواصفات عن طريق لجان فنية ويمول عملها الجهات والقطاعات التي طلبت تطوير المواصفة.

❖ اللجنة الفنية المختصة بتطوير مواصفات الأيزو 9001 هي TC 179-Sc2 .

❖ سكرتارية اللجنة لبريطانيا .

❖ مواصفات الأيزو هو مجهود كبير وعمل متواصل لأكثر من 2850 مجموعة فنية تشارك في إعداد وتطوير المواصفات سنويا تنقسم إلى لجان فنية ولجان فرعية وفرق عمل وغيرها يشارك فيها حوالي 30000 خبير حول العالم .

❖ 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 (free & fair global trading system)

تحتاج الاتفاقيات السياسية إلى دعم بالاتفاقيات التقنية لنمو السوق العالمي وهذا الدعم تستطيع أن توفره هذه المنظمات الثلاث العاملة في توحيد المواصفات الدولية بما لها من خبرة وتجربة في هذا المجال .

2. مبادئ نظام إدارة الجودة في الأيزو ISO

المبدأ الأول : التركيز على الزبون Customer Focused

تعتمد المؤسسات على زبائنها ولذا يجب عليها فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتحقيق متطلباتهم والعمل الجاد على تجاوز توقعاتهم .
الزبون Customer : أي شخص أو جهة تتلقى أو تتأثر بالمنتجات أو السيرورات التي تؤديها المنظمة:

عملاء خارجيين (External Customers) : ليسوا من أعضاء فريق العمل في المؤسسة {مثلا مؤسسة تعليمية }

✓ الزبون (الطلاب)

✓ أوليا الأمور والمجتمع المحيط

عملاء داخليين (Internal Customers) : هم أعضاء فريق العمل في المؤسسة

✓ الموظفون والعاملون

✓ أعضاء الإدارة

المبدأ الثاني : القيادة Leadership

القيادة مسؤولة عن تأسيس وترسيخ وحدة الهدف والاتجاه للمؤسسة ، وإنشاء والمحافظة على المناخ الداخلي المناسب للعاملين للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة .

المبدأ الثالث : مشاركة العاملين People Involvement

العاملون في مختلف المستويات هم جوهر المؤسسة ، ومشاركتهم الكاملة تمكن من استخدام قدراتهم لصالح المؤسسة .

المشاركة الفعالة لجميع العاملين من القاعدة إلى القمة كل حسب موقعه وبحسب الأهمية سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل من قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة.

يجب خلق آليات لزيادة التفاعل والمشاركة بين العاملين في المؤسسة من خلال العمل الجماعي الهادف إلى تحسين السيرورات .

تعزيز وتقوية قنوات الاتصالات Communications بين الإدارة والعاملين في المؤسسة بحيث تصبح مهمة القياديين هي التوفيق والمائدة بين الأهداف المؤسسية والأهداف الفردية للعاملين.

المبدأ الرابع : منهج السيورة Process Approach

تحقق النتيجة المرجوة بكفاءة أكبر عندما تدار الموارد والأنشطة ذات العلاقة كسيورة .

ماهي السيورة: هي مجموعة من العمليات المتداخلة والمتفاعلة والتي تحول المدخلات إلى مخرجات .



هذه العمليات تتطلب تخصيص للموارد مثل (الأفراد - المواد)

منهج السيورة:

المدخلات والمخرجات يمكن أن تكون:

- ✓ ملموسة (مادية) مثل (أجهزة ، مواد ، مكونات)
- ✓ غير ملموسة مثل (الطاقة ، المعلومات ، المعرفة ، مفاهيم)
- ✓ غير مطلوبة مثل الفضلات - التلوث .

الصورة العامة لخريطة السيوروات



المبدأ الخامس: منهج النظام في الإدارة System Approach To management

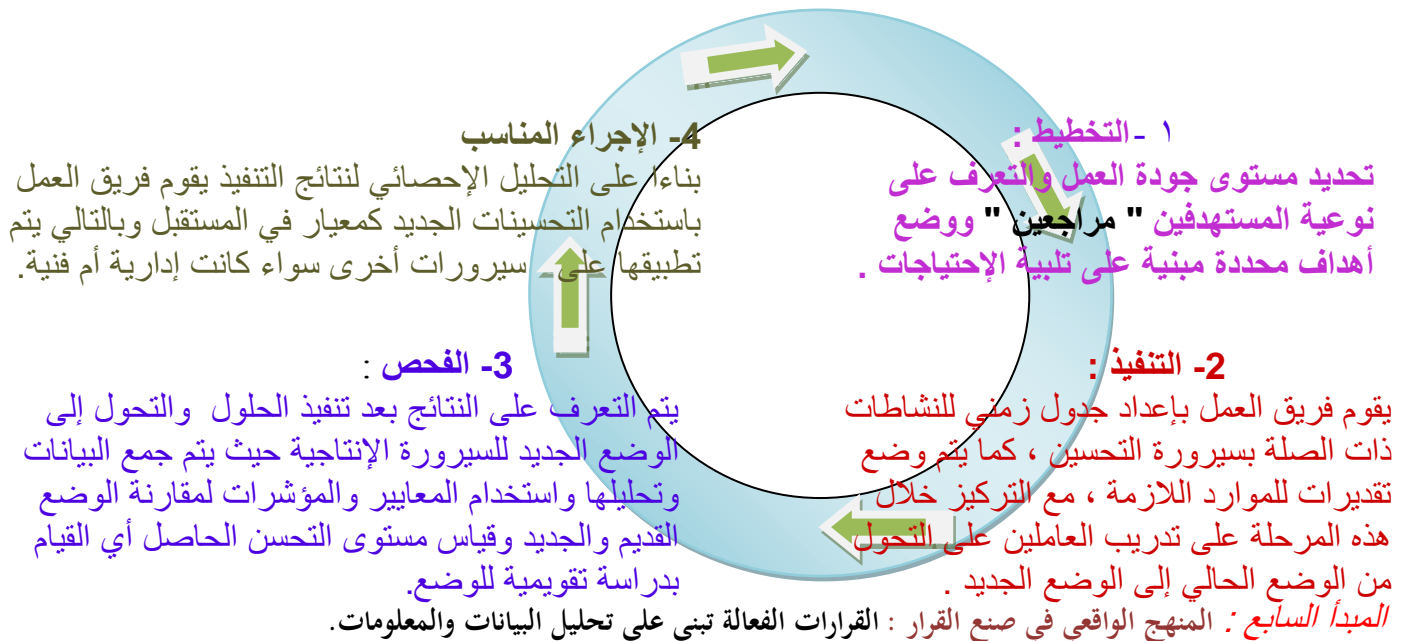
تحديد وفهم وإدارة السيوروات المرتبطة كمنظومة يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها .

السيوروات يجب أن تتمتع بدرجة عالية من التجانس والثبات مما يعطي الضمان بأن جودة المخرجات تتمتع بدرجة تجانس وثبات عالية.

التوجه الحديث في الإدارة يقوم على الترابط والتعامل في السيوروات Integration of Processes في جميع المستويات الإدارية بشطل عام وفي المستويات التشغيلية بشكل خاص حيث يتم إنتاج الجودة حسب متطلبات الزبائن .

المبدأ السادس: التحسين المستمر Continual Improvement

يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء العام هدفاً دائماً للمنشأة.



- ❖ القرارات الفعالة يجب أن تكون مبنية على الحقائق والبيانات والمعلومات والتحليلات الإحصائية، بعيدا عن المزاجية العمل الإرتجالي.
- ❖ سيرورة التحسين المستمر يجب أن تبدأ بتحليل البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية والنتيجة عن سيرورات التدقيق، الإجراءات العلاجية ، معايير الاداء ، شكاوي العملاء ، مؤشرات المنافسين وغيرها.

المبدأ الثامن : علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين

- ❖ علاقة المصالح المشتركة مع الموردين (SUPPLIERS) تؤدي إلى زيادة مقدرة كلا من المنشأتين لخلق قيمة مضافة لكل منهما.
- ❖ إن عمل أي مؤسسة يتطلب الإستفادة من حديثات الموردين للمواد الخام والأجهزة والمعدات والخدمات بكافة أنواعها .
- ❖ جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها أي مؤسسة تعتمد بشكل مباشر على جودة المنتجات والخدمات التي تتلقاها المؤسسة من مورديها وهذا يعني أن موردي أي مؤسسة أصبحوا جزءا من نظام الجودة فيها ، وبالتالي فإن إدارة العلاقة مع الموردين أصبحت أمرا ضروريا بحيث تقوم على الفهم الكامل لمتطلبات العمل في المؤسسة وللمواصفات المتفق عليها .

مواصفات ISO9001-2008

- ❖ هي عبارة عن أساس يحكم تطبيق نظام إدارة الجودة للنشاطات والسيرورات في المؤسسة .
- ❖ الوصول إلى ISO9001-2008 يجعلنا في الطريق السليم للوصول لإدارة الجودة الشاملة في كل شيء (TQM)

3.9 أنواع وفوائد المواصفات القياسية (الأيزو ISO)

1.3.9 أنواع المواصفات القياسية (الأيزو ISO)

إصدارات الأيزو

الإصدار الأول :	ISO 9000 : 1987
الإصدار الثاني :	ISO 9000 : 1994
الإصدار الثالث :	ISO 9000 : 2000
الإصدار الرابع :	ISO 9000 : 2008

❖ إصدار سنة 1987

ISO 9000 : 1987
ISO 9001 : 1987
ISO 9002 : 1987
ISO 9003 : 1987

❖ وبحسب إصداره يتضمن نموذج ضمان الجودة : إصدار 1987 (ISO 9000 : 198)

- ISO 9001 : 1987 : في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة .
- ISO 9002 : 1987 : في الإنتاج والتركيب ، وتقديم الخدمات .
- ISO 9003 : 1987 : في التفتيش النهائي والإختبار .

❖ إصدار 1994 (ISO 9000 : 1994)

- ❖ أكد على ضمان الجودة عن طريق اتخاذ إجراءات وقائية بدلا من مجرد فحص المخرجات النهائية للمؤسسة.

- ❖ يجمع بين المعايير الثلاثة 9001 , 9002 , 9003 في وحدة واحدة هي 9001 .

❖ تتألف سلسلة المواصفات ISO 9000 إصدار سنة 1994 من خمسة مواصفات رئيسية:

☀ (ISO 9000) تقدم إرشادات عامة للإختيار والإستخدام.

☀ (ISO 9004) والتي 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.

❖ إصدار 2000 (ISO 9000 : 2000)

الإصدار 2000 يسعى إلى إجراء تغيير جذري في التفكير الواقعي من خلال توضيح مفهوم إدارة السيورة ، وهي رصد المهام والأنشطة للمؤسسة والاستفادة المثلى منها بدلا من مجرد فحص للمخرج النهائي لها . هذا يمكن من تحسين الفعالية للسيورة عبر مقاييس الأداء .

المحاضرة الثامنة والعشرون

ما هي الأيزو 9000:2000 ISO ؟

الأيزو 9000:2000 عبارة عن مجموعة من ثلاث وحدات منفردة ولكنها تتعلق ببعضها البعض من المواصفات القياسية العالمية الخاصة بنظام إدارة الجودة .

عائلة المواصفات

ISO 9000 : 2000

توضيح مبادئ إدارة الجودة وتحتوي على التعريفات والمصطلحات.	ISO 9000 مبادئ ومصطلحات
تضع متطلبات نظام إدارة الجودة	ISO 9001 متطلبات
إرشادات تخدم التحسين المستمر والسيورات التي تساهم في تحقيق رضا الزبون	ISO 9004 إرشادات لتحسين الأداء

العلاقة بين إصدار 1994 وإصدار 2000 لسلسلة المواصفات الأيزو 9000

1994 Edition

2000 Edition

ISO 8402
ISO 9000 -1 → ISO 9000

ISO 9001
ISO 9002
ISO 9003 → ISO 9001

ISO 9004 -1 → ISO 9004

إصدار 2008 (ISO 9000 : 2008) يقدم توضيحات لمتطلبات ISO 9001 : 2000

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

1. (ISO 9000 – 2008) مصطلحات وأساسيات.
2. (ISO 9001 – 2008) متطلبات نظام إدارة الجودة.
3. (ISO 9004 – 2008) خطة إرشادية لتطبيق المواصفات.

متطلبات المواصفات (ISO 9001 -2008) .

- (البند رقم 5) مسؤولية الإدارة
- (البند رقم 6) إدارة المواد
- (البند رقم 7) تحقيق المنتج
- (البند رقم 8) القياس ، التحليل والتطوير

- (البند رقم 1) المجال
- (البند رقم 2) المرجعية الوصفية
- (البند رقم 3) المصطلحات والتعريفات
- (البند رقم 4) نظام إدارة الجودة

فوائد المواصفات القياسية (الأيزو ISO)

بالنسبة للإعمال التجارية:

الانتشار الواسع للمواصفات الدولية يعني أن المصدرين سيتمكنون من تطوير منتجاتهم وخدماتهم بناءً على هذه المواصفات والمعايير التي لها قبول واسع في قطاعاتهم وهذا يؤدي تبعاً إلى حرية الحركة والمنافسة في العديد من الأسواق العالمية وفتح فرص جديدة للربح والتطوير.

الزبائن:

التوافق العالمي الكبير للمنتجات والخدمات والذي يقوم على المواصفات الدولية يقدم لهم اختيار كبير بين المنتجات والخدمات المعروضة وهم أيضاً يستفيدون من تأثيرات المنافسة بين المصدرين. كما يعطي تأكيداً وضماناً حول جودتها وسلامتها ومدى الاعتماد عليها.

للحكومات والدول:

تزود الدول بالأسس العلمية والتقنية لوضع تشريعات وقوانين الصحة والسلامة والبيئة.

الدول النامية:

المواصفات الدولية والتي تمثل إجماعاً دولياً تشكل مصدراً مهم للمعرفة والخبرة الفنية. معرفة خصائص المنتجات والخدمات والمطلوبة في الأسواق العالمية يجعل المواصفات الدولية أساس لاتخاذ القرار الصائب في الدول النامية لاستثمار مواردها القليلة والنادرة وهكذا تتجنب التبذير في هذه الموارد. وتوفر فرص أفضل لتطور الصناعات والأسواق المحلية.

لكل شخص:

تساهم في جودة ونوعية الحياة عموماً حيث تضمن سلامة وسائل النقل وجميع الأجهزة والمعدات التي نستخدمها في حياتنا بصفه عامة. لكوننا عامة / لعالمنا:

تساهم في الجهود المبذولة للمحافظة على البيئة بتحديد مستويات دولية لتلوث الهواء والماء والتربة، وأيضاً انبعاث الغازات والإشعاعات. ما الذي يجعل الأيزو 9000 مميزة ؟

هو أن أكثر من نصف مليون مؤسسة وشركة حول العالم تطبق مواصفات الأيزو 9000 والتي تقدم إطار عمل لإدارة الجودة من خلال سيرورات الإنتاج وتقديم المنتجات والخدمات للزبائن .

أصبحت الأيزو 9000 مرجع دولي لمتطلبات الجودة في التعاملات التجارية.

السبب: هو أن أغلبية مواصفات الأيزو مختصة بمنتج محدد أو مادة محددة أو سيرورة محددة ولكن مواصفة الأيزو 9000 تحصلت على هذه الشهرة العالمية لأنها عرفة كمواصفات إدارية عامة (Generic management system standards)

نظام الإدارة : يشير إلى ما تعمله المؤسسة أو الشركة لإدارة سيروراتها وعملياتها .

عام (Generic) : تعني أن نفس المواصفة يمكن تطبيقها على كافة المؤسسات كبيرة أو صغيرة ومهما كانت نوعية المنتج أو الخدمة وفي أي قطاع صناعي أو خدمي أو أي نشاط كان سواء كان قطاع عام أو خاص.

مراحل إعداد المواصفات

ضرورة مراجعة المواصفات كل 5 سنوات فيما إن يتم اعتمادها أو سحبها أو تعديلها .

الخطوات الرئيسية لإعداد وتحديث المواصفات بمنظمة الأيزو :

١. مرحلة الاقتراح (Proposal stage) .
٢. مرحلة الإعداد (Preparation stage) .
٣. مرحلة اللجان (committee stage) .

٤. مرحلة استطلاع الرأي (Enquiry stage).

٥. مرحلة الاعتماد (Approval stage).

٦. مرحلة الإصدار (Publication stage).

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: ويقع أيضا بعملية التدقيق وعملية مراجعة لمعرفة أن هذه المعايير وقع تطبيقها في الشركة

٢. مرحلة الحصول على الشهادة

٣. مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة: تقع مراجعة دورية للتأكد من أن المنظمة محافظة على نفس المستوى

إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي:

١. أدلة تسترشد بها الجامعات لتقويم جودة أداؤها، أو التقديم إلى مجلس ضمان الجودة والاعتماد للحصول على شهادة ضمان الجودة.

وضع مجلس ضمان الجودة والاعتماد في اتحاد الجامعات العربية أدلة تسترشد بها الجامعات لتقويم جودة أداؤها أو التقدم إلى مجلس

ضمان الجودة والاعتماد للحصول على شهادة ضمان الجودة وهي:

أ- دليل التقويم الذاتي والخارجي للجامعات العربية أعضاء الاتحاد.

ب - دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد .

ج- دليل المؤشرات الكمية والمقاييس النوعية لقياس جودة أداء الجامعات العربية أعضاء الاتحاد.

د- دليل معايير جودة أداء الجامعات العربية .

هـ - دليل ضمان الجودة والاعتماد للبرامج الأكاديمية .

و- إنشاء قاعدة البيانات والمعلومات للمؤشرات الكمية والنوعية.

٢. الغرض من إعداد هذه الأدلة

التقويم الذاتي للجامعات: حتى تكون كل جامعة قادر على أن تقيم نفسها هل هي في مستوى الجودة المطلوبة أم لا.

أسلوب التقويم الخارجي: يمكن لأطراف خارجية أنها تعتمد على هذا الدليل لكي تقوم بتقييم أداء تلك المؤسسات الجامعية .

أسلوب المقارنات المرجعية: للمقارنة مع جامعات أخرى والمقارنة مع أحسن الممارسات مع جامعات أخرى

تقويم الأقران: يمكن لأعضاء هيئة التدريس أن يقوموا بمقارنة طرق تدريس مع زملائهم في جامعات أخرى أو يمكن مقارنة ممارسات

بحثة مع باحثين في جامعات أخرى .

ضمان الجودة الشاملة للجامعة: وسنرى ما هي العناصر التي يتم تقويمها والاعتماد عليها لمعرفة هل الجودة شاملة أم لا في الجامعة .

الاعتماد Accreditation

٣. المحاور التي تقوم عليها أدلة إدارة الجودة الشاملة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي:

وهي المحاور التي فيها المتطلبات التي يجب أن تلتزم بها كل مؤسسة جامعية للحصول على الاعتماد

المحور الأول : رسالة المؤسسة ورويتها وأهدافها.

المحور الثاني : القيادة والتنظيم الإداري .

المحور الثالث: تقويم جودة الموارد .

المحور الرابع : أعضاء هيئة التدريس .

المحور الخامس : شئون الطلبة .

المحور السادس : الخدمات الطلابية .

✍️ المحور السابع : البرامج والمناهج الدراسية .

✓ البرامج الأكاديمية .

✓ طرق التدريس ومصادر التعلم

✓ الكتاب الجامعي .

✍️ المحور الثامن : البحث العلمي .

✍️ المحور التاسع : خدمة المجتمع .

✍️ المحور العاشر : التقويم .

✍️ المحور الحادي عشر : الأخلاقيات الجامعية

٤. المحاور مؤشرات الأداء Performance Indicators

✍️ هي مجموعه من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال عن مدى تلبية لمستويات الأداء المتفق

عليها وهي تعتبر نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير .

✍️ تقييم الأداء يمكن من القيام بالمقارنات المرجعية مع أداء جامعات أخرى ومن هنا نستطيع ان نعرف هل وصلنا إلى التميز المطلوب من

وراء إدارة الجودة الشاملة وهي من الأشياء التي يمكنها الحصول على الاعتماد الأكاديمي بالنسبة للمؤسسات الجامعية.

10) أدوات ضبط الجودة وأدوات حل المشاكل وتحسين الأداء

1.10 الأدوات السبع لضبط الجودة.

2.10 أدوات حل المشاكل وتحسين الأداء .

3.10 التعريف ببعض أدوات ضبط الجودة

4.10 الحيوود السداسي – الست سيجم Six sigma (الانحراف المعياري)

١. الأدوات السبع لضبط الجودة:

* رسم المراقبة البياني Control Graph

* المدرج التكراري Histograms

* قوائم التحقق Checklist

* مخطط التشتت (التبثر) Dispersion Diagram

* مخطط إيشيكواو البياني Ishikawa Diagram

* مخطط باريتو Pareto Charts

* خرائط المراقبة الإحصائية Quality Control Charts

٢. أدوات حل المشاكل وتحسين الأداء :

✍️ المخطط القطاعي Block Diagram

✍️ تحليل المعولية Reliability Analysis

✍️ مخطط المسار الزمني – المنحنى الزمني Time Chart or Run Chart

✍️ خرائط التدفق Flow Charts

✍️ مخطط جانت Gantt Charts

✍️ مصفوفة المعايير Criteria Matrix

- ✍ أدوات وضع الأولويات **Prioritization Tools**
- ✍ شجرة القرارات **Decision Tree**
- ✍ أسلوب دلفي **Delphi**
- ✍ تحليل الخطر **Risk Analysis**
- ✍ تقنية العيب الصفري **Zero Defect Technique**
- ✍ التحليل الهرمي للقرارات **Analytical Hierarchy Process**
- ✍ تحليل الحساسية **Sensitivity Analysis**
- ✍ أسلوب السيناريوهات

٣. التعريف ببعض أدوات ضبط الجودة :

- ✍ الرسوم التوضيحية - خرائط التدفق **Flow Charts**
- ✍ خرائط التحكم **Control Charts**
- ✍ قوائم التدقيق **Checklists**
- ✍ الرسوم الشبكية - المدرج التكراري **Histograms**
- ✍ جدول أو منحني باريتو **Pareto Chart**
- ✍ الرسم البياني للسبب والأثر **Cause Effect Diagram**
- ✍ المنحني الزمني **Time Chart Run Chart**

✍ الرسوم التوضيحية - خرائط التدفق **Flow Charts**

- عبارة عن رسم تخطيطي لعدة خطوات متتابعة لعملية ما.
- يعد هذا الرسم أداة بصرية سهلة الاستخدام والفهم ، حيث يقوم الفرد بتحديد صورة واضحة لمواضع المشكلات وطريقة العمل من خلال النظر إلى الخطوات المتضمنة في تلك العملية.

✍ خرائط التحكم **Control Charts**

هذه الأداة للتحكم في الجودة، حيث تتضمن الخريطة خطأ في منتصفها يمثل القيمة المتوسطة للمتغير الذي يتم قياسه ويوجد أسفل هذا الخط، وأعلى خطان يمثلان الحد الأدنى والأعلى للتحكم . ومادامت القيم الملاحظة تقع ضمن هذين الحدين فهذا يعني أن العملية تحت السيطرة . ولا توجد مشكلة في الجودة أما إذا وقع تعدي هذين الحدين فهذا دليل على أن هناك مشكلة ما.

تم بحمد الله

محكم خيال