

# إدارة الجودة الشاملة

## تأليف

الدكتور عيسى قدارة  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
جامعة الزرقاء الأهلية

الدكتور رعد عبدالله الطائي  
أستاذ إدارة الأعمال المشارك  
جامعة الزرقاء الأهلية

2008



البيازوجي

## المحتويات

٥	قائمة المحتويات
١٣	قائمة الجداول
١٥	قائمة الإشكال
١٩	المقدمة

### الفصل الأول

#### ماهية الجودة وبعض مضامينها

٢٥	الأهداف التعليمية للفصل
٢٦	المقدمة
٢٩	الجودة
٣١	أوجه الجودة
٣٣	جودة التصميم
٣٦	جودة المطابقة
٣٦	جودة الأداء
٣٧	أبعاد الجودة
٣٩	كلف الجودة
٣٩	كلف الوقاية
٤٠	كلف التقويم
٤١	كلف الفشل الداخلي
٤١	كلف الفشل الخارجي
٤٥	الجودة، الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية
٤٥	الإنتاجية
٤٦	الكفاءة
٤٦	الفاعلية
٥١	أسئلة الفصل الأول

## الفصل الثاني

## ماهية الجودة: التطورات التاريخية في مجال الجودة وروادها

٥٥	الأهداف التعليمية للفصل
٥٦	المقدمة
٥٧	السيطرة على الجودة في مرحلة ما قبل الإدارة العلمية
٥٧	منهج السيطرة على الجودة بالفحص (التفتيش)
٥٨	منهج السيطرة الإحصائية على الجودة
٥٨	منهج السيطرة الشاملة على الجودة/ ارماند فان بام
٦٠	منهج حلقات الجودة/ كورا ايشاكوا
٦١	منهج ثلاثية الجودة/ جوزيف جوران
٦٣	منهج المعيب الصفري/ فيليب كروسي
٦٥	مساهمات ادواردز ديمنك
٦٨	منهج ضمان الجودة
٧١	منهج إدارة الجودة الاستراتيجية
٧١	منهج إدارة الجودة الشاملة/ جون اوكلاند
٧٤	إدارة الجودة الشاملة: التعريف ونموذج (المفهوم- المبادئ- النظام)
٨٣	أسئلة الفصل الثاني

## الفصل الثالث

## الإدارة العليا وإدارة الجودة الشاملة

٨٧	الأهداف التعليمية للفصل
٨٨	المقدمة
٨٨	أبعاد ودور الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة
٩٢	توفر الرؤيا لدى الإدارة العليا
٩٣	التزام الإدارة العليا
٩٤	نمط القيادة
٩٦	نموذج الشبكة الإدارية
٩٨	نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانكهارد

١٠١	-----	نموذج طيف السلوك القيادي
١٠٢	-----	أنماط أخرى للقيادة
١٠٢	-----	دعم الإدارة العليا لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة
١٠٤	-----	أسئلة الفصل الثالث

## الفصل الرابع

### الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة

١٠٧	-----	الأهداف التعليمية للفصل
١٠٨	-----	المقدمة
١٠٨	-----	الإدارة الاستراتيجية للمنظمة: المراحل والمستويات
١٠٨	-----	مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية
١١١	-----	مستويات الصياغة الاستراتيجية
١١٤	-----	تضمين إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة
١١٤	-----	الصياغة الاستراتيجية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة
١١٨	-----	توفيق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع التنفيذ الاستراتيجي
١٢١	-----	الرقابة الاستراتيجية والمقارنة المرجعية
١٢١	-----	توظيف التحليل الاستراتيجي لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة
١٢٢	-----	إدارة التغيير للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة
١٢٥	-----	تشخيص المجالات التي يجري فيها التغيير لتحويل المنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة
١٢٦	-----	تحديد مصادر مقاومة التغيير وطرق التخفيف منها
١٢٨	-----	تخطيط التغيير (وضع الأهداف واختيار المنهج)
١٢٨	-----	تنفيذ التغيير
١٢٩	-----	متابعة التغيير
١٣١	-----	مجالات التغيير في المنظمة للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة
١٣٤	-----	الهيكل التنظيمي
١٣٤	-----	الثقافة التنظيمية
١٣٥	-----	العمليات
١٣٧	-----	أسئلة الفصل الرابع

## الفصل الخامس

## التركيز على العميل والانطلاق منه

١٤٣	الأهداف التعليمية للفصل
١٤٤	المقدمة
١٤٤	التركيز على العميل والانطلاق منه في فلسفة إدارة الجودة الشاملة
١٤٧	سلاسل الجودة (سلاسل العميل - المورد)
١٥١	العميل ونشاط التسويق
١٥٣	إدارة الجودة الشاملة والمنظور التسويقي
١٥٥	الرضا الكلي للعميل
١٥٨	العلاقة بين رضا العميل وأنواع متطلباته
١٦٠	بناء رضا العميل في التصميم
١٦٥	امتداد وظيفة الجودة (QFD)
١٦٦	بيت الجودة (HOQ)
١٧١	أسئلة الفصل الخامس

## الفصل السادس

## توطيد العلاقة مع الموردين

١٧٥	الأهداف التعليمية للفصل
١٧٦	المقدمة
١٧٦	توطيد العلاقة مع الموردين في فلسفة إدارة الجودة الشاملة
١٧٨	إدارة الجودة الشاملة ووظيفة المشتريات
١٨٢	استراتيجيات سلسلة التوريد
١٨٤	اختيار الموردين
١٨٨	نظام تماماً في الموعد JIT والعلاقة مع الموردين
١٩٠	سياسة المشتريات لأغراض إدارة الجودة الشاملة
١٩٢	أسئلة الفصل السادس

الفصل السابع

التحسين المستمر والمقارنة المرجعية

١٩٥	الأهداف التعليمية للفصل
١٩٦	المقدمة
١٩٦	التحسين المستمر
١٩٨	الجدور والمنهج الياباني في التحسين المستمر
٢٠٥	مناهج التحسين المستمر
٢٠٥	منهج كيزن في تحسين الجودة
٢٠٧	منهج جوران في تحسين الجودة
٢٠٩	منهج حل المشاكل في تحسين الجودة
٢١٤	دورة جون مارش للتحسين المستمر
٢١٤	التحسين المستمر ونشاط الإنتاج والعمليات
٢١٦	تحسين الإنتاجية
٢١٧	أساليب تحسين الإنتاجية
٢١٩	المقارنة المرجعية
٢٢١	مجالات المقارنة المرجعية
٢٢٢	عملية المقارنة المرجعية
٢٢٦	قياس الأداء والتحسين المستمر
٢٢٩	الفاعلية
٢٢٩	الكفاءة
٢٣٠	الإنتاجية
٢٣٠	الجودة
٢٣١	التأثير
٢٣٢	أسئلة الفصل السابع

## الفصل الثامن

## تمكين العاملين

٢٣٧	الأهداف التعليمية للفصل
٢٣٨	المقدمة
٢٣٨	ماهية التمكين
٢٤٠	المشاركة، والاندماج، والتمكين
٢٤٠	المشاركة والاندماج
٢٤٢	التمكين
٢٤٤	أبعاد التمكين
٢٤٥	أصناف وأساليب التمكين
٢٤٦	التمكين من خلال القيادة
٢٤٦	تمكين الفرد
٢٤٧	العمل التعاوني وتمكين المجموعة
٢٤٨	التغيير الهيكلي والإجرائي
٢٤٨	المنظور متعدد الأبعاد في التمكين
٢٥١	مركزات التمكين
٢٥٣	القيادة والإشراف
٢٥٣	الاتصالات
٢٥٤	الإدارة بالتجوال
٢٥٥	الإدارة الشفافة
٢٥٤	بناء المعارف والمهارات وتدريب الجودة
٢٥٥	التدريب لغرض تمكين العاملين
٢٥٧	تدريب الجودة
٢٦١	التحفيز
٢٦٢	فرق العمل
٢٦٤	حلقات الجودة وفرق تحسين الجودة

٢٦٥	-----	حلقات الجودة
٢٦٩	-----	فرق تحسين الجودة
٢٧١	-----	أسئلة الفصل الثامن

## الفصل التاسع

### أدوات الجودة

٢٧٥	-----	الأهداف التعليمية للفصل
٢٧٦	-----	المقدمة
٢٧٦	-----	استمارة التأكد
٢٧٩	-----	المدرج التكراري
٢٨٥	-----	تحليل باريتو
٢٨٨	-----	شكل الانتشار
٢٨٩	-----	تحليل السبب والتأثير
٢٩٥	-----	مخطط المسار
٣٠٤	-----	السيطرة الإحصائية على العملية
٣٠٨	-----	مخططات السيطرة للمتغيرات
٣١٥	-----	مخططات السيطرة للخصائص
٣٢١	-----	أدوات أخرى للجودة
٣٢٢	-----	أسئلة الفصل التاسع

## الفصل العاشر

### نظام إدارة الجودة

٣٣١	-----	الأهداف التعليمية للفصل
٣٣٣	-----	المقدمة
٣٣٣	-----	نظام إدارة الجودة
٣٣٧	-----	نموذج وديورث لنظام إدارة الجودة
٣٤١	-----	منهج إدارة العملية
٣٤٣	-----	متطلبات نظام إدارة الجودة



٣٤٤	-----	سياسة الجودة
٣٤٧	-----	دليل الجودة
٣٤٨	-----	تنظيم الجودة
٣٥٤	-----	مجموعة المعايير ISO 9000-2000
٣٥٥	-----	مبادئ نظام إدارة الجودة في المعيار ISO 9000-2000
٣٥٦	-----	نظام إدارة الجودة في المعيار ISO 9001-2000
٣٥٩	-----	المرشد لتحسين الأداء في نظم إدارة الجودة وفقاً للمعيار ISO 9004-2000
٣٦٠	---	الحصول على شهادة ISO 9000-2000 وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة
٣٦١	-----	الجوائز الدولية للجودة
٣٦٢	-----	جائزة مالكوم بالدرج الوطنية للجودة
٣٦٩	-----	جائزة ديمنك
٣٧٢	-----	الجائزة الأوروبية للجودة
٣٨٤	-----	أسئلة الفصل العاشر

## المقدمة

تنسب الجذور التاريخية للاهتمام بالجودة إلى عصور بالغة القدم في التاريخ. وفي العصر الحديث شهد موضوع **"الجودة"** اهتماماً وتطوراً واسعاً منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن. لقد حفز على مثل ذلك التطور عوامل عديدة لعل من أبرزها اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الغربية ثم الدولية. فكان اتجاه منظمات الأعمال للخروج من المنافسة السعرية الحادة بالاتجاه للتميز من خلال الجودة. وهو ما أدى إلى تطور مفاهيم ومناهج الجودة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث مناهج الجودة في منظمات الأعمال. ينسب بروز هذا المنهج إلى فترة الثمانينات من القرن العشرين. ونجد اليوم تطبيقات له واسعة الانتشار، خصوصاً، في منظمات الأعمال الدولية ومنظمات الأعمال في البلدان المتقدمة، في كل من مجال السلع ومجال الخدمات. كما نجد تراكمًا معرفياً كبيراً في الأدب النظري، مما جعل إدارة الجودة الشاملة حقلاً معرفياً قائماً بذاته يدرس في الجامعات المختلفة.

ينصب هذا الكتاب على **"إدارة الجودة الشاملة"**. ويهدف إلى توفير المعارف العلمية الحديثة حولها لكل مهتم بها من باحثين، وطلبة دارسين في الجامعات، ورجال أعمال ومدراء في منظمات الأعمال، وممارسين في مجال الجودة في مجالات الأعمال المختلفة. يتميز الكتاب بأمر عدة أولها محاولة تناول الموضوع من مختلف أبعاده وجوانبه بطريقة منهجية منظمة. وثانيها، المترابط مع سابقة، تناول مختلف أنشطة منظمة الأعمال في علاقتها وتأثيرها بإدارة الجودة الشاملة. من تلك الأنشطة التسويق، والمشتريات، والإنتاج والعمليات، والموارد البشرية، وأنشطة الإدارة العليا بما فيها الإدارة الاستراتيجية للمنظمة. والميزة الثالثة للكتاب تناوله للأساليب والأدوات الأساسية التقليدية في الموضوع بالإضافة إلى حرصه على تناول الأساليب والنماذج الحديثة. والميزة الرابعة تتمثل في تركيز المعلومات، وعدم إضاعة وقت القارئ فيما لا طائل منه. لذلك اعتمد على الأشكال