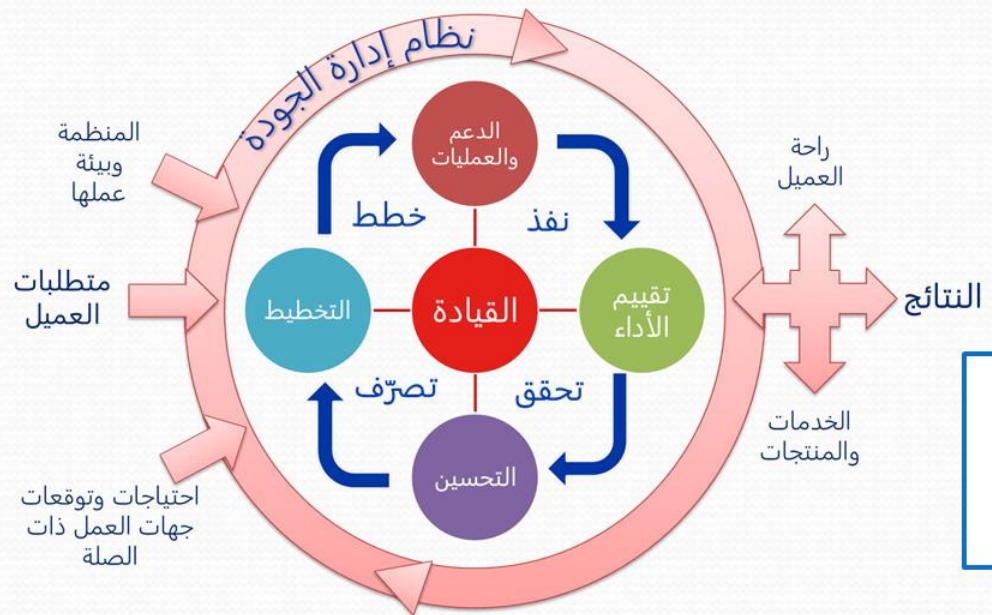




Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# ادارة الجودة الشاملة TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)



إعداد  
حمزة صلاح الدين عيسى

ممثل الإدارة ومسؤول المختبرات  
**الشركة الأردنية لمضادات الأجسام**  
**MonoJO**



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## الجودة هي:

ملاءمة المنتج  
أو الخدمة للغرض  
أو الاستخدام

الالتزام  
والإيفاء  
بمتطلبات  
المتعاملين

عمل الشيء  
الصحيح بالطريقة  
الصحيحة من أول  
مرة وفي كل مرة

عدم  
وجود أخطاء  
في المنتج  
أو الخدمة



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## أهمية الجودة

إن تحصيل نسبة **%99.9** من الجودة  
يعني أنا قبلنا نسبة

**%0.1**

كمعدل للخطأ...



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## هل الحصول على نسبة 99.9% كافية؟

- ❖ ساعة شرب واحدة يوميا كل شهر من ماء غير نظيف.
- ❖ رحلة هبوط خاطئ كل سنة بمطار ما.
- ❖ 10 أخطاء طبية في عمليات جراحية كل شهر.
- ❖ 100 قطعة ضائعة في عملية توزيع بريدية كل ساعة.
- ❖ 2500 من الأحذية تباع كل سنة من ازواج متتشابهه.
- ❖ 100 وصفة طبية تصرف بشكل خاطئ.



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



لكنه يكتشف  
الأخطاء التي قد  
تحدث ويعندها من  
النكرار...



تنفيذ وتطبيق  
نظام الجودة  
لا يضمن لنا  
مؤسسة خالية  
من الأخطاء



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## تعريف الجودة:

تعريف **جوران وجرينا (Juran and Gryna)**: "مدى ملائمة المنتج للاستعمال Fitness for use بغض النظر عن وضع وحالة هذا المنتج".

تعريف **كروسي (Crosby)**: "مدى المطابقة مع المتطلبات requirements فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة مع متطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذات نوعية جيدة".

تعريف **المواصفة الدولية ISO 9000**: "درجة تلبية مجموعة من الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل".

تعريف **فایجنباوم (Feignbaum)**: "ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته".



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

 **MONOJO**  
الشركة الأردنية لمضادات الأجسام م.م.  
JORDAN COMPANY FOR ANTIBODY PRODUCTION



تحديد هم



تصنيفهم



تحديد احتياجاتهم

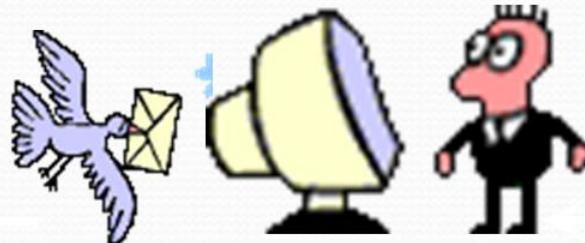


قياس رضاهم

## التركيز على العميل في ادارة الجودة الشاملة



ادارة تضارب المصالح



اطلاعهم بالمستجدات



الحصول على تعذيتهم  
الراجعة



حماية سرية  
معلوماتهم



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## الجودة من وحمة نظر العميل

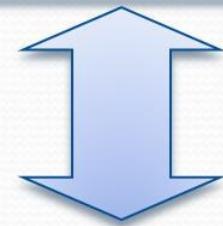
أداء المنتج أقل من توقعاته ... العميل غير راضي

الجودة ليست جيدة

توقعات  
العميل



طبيعة  
الخدمة  
المقدمة



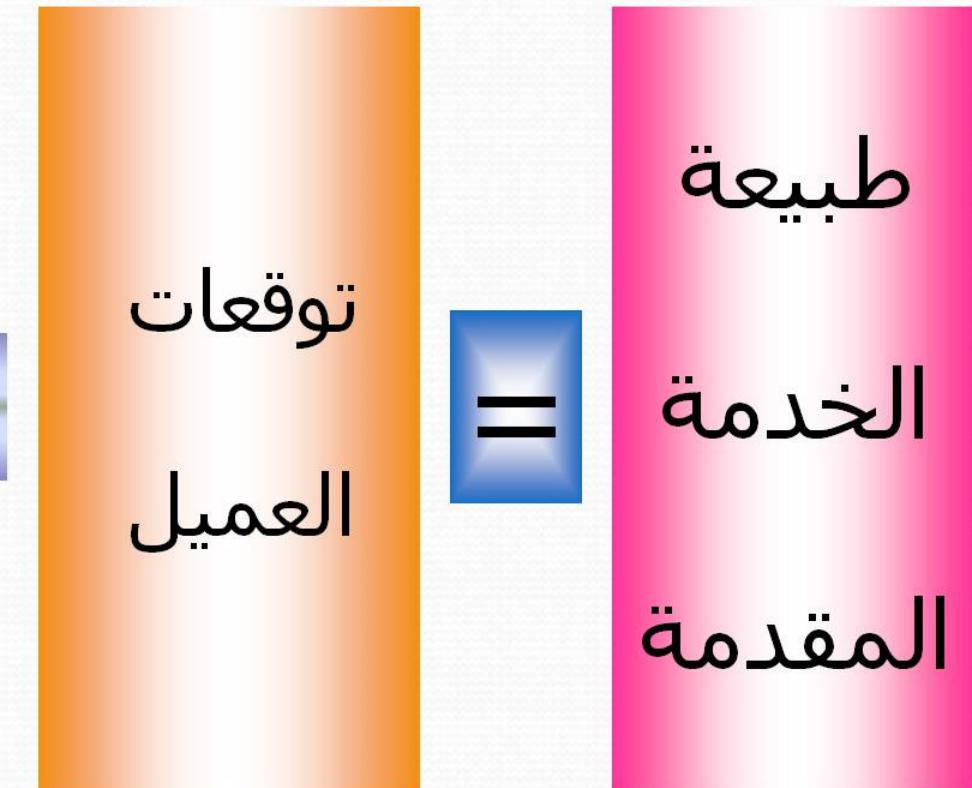


Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



أداء المنتج يساوي توقعاته ... العميل راضي

الجودة مقبولة



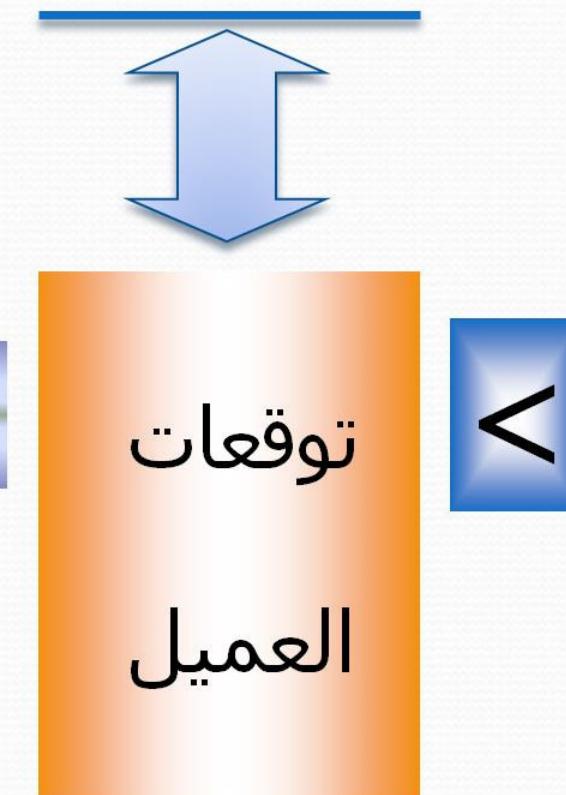


Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## أداء المنتج أكبر من توقعاته ... العميل سعيد

الجودة ممتازة



طبيعة

الخدمة

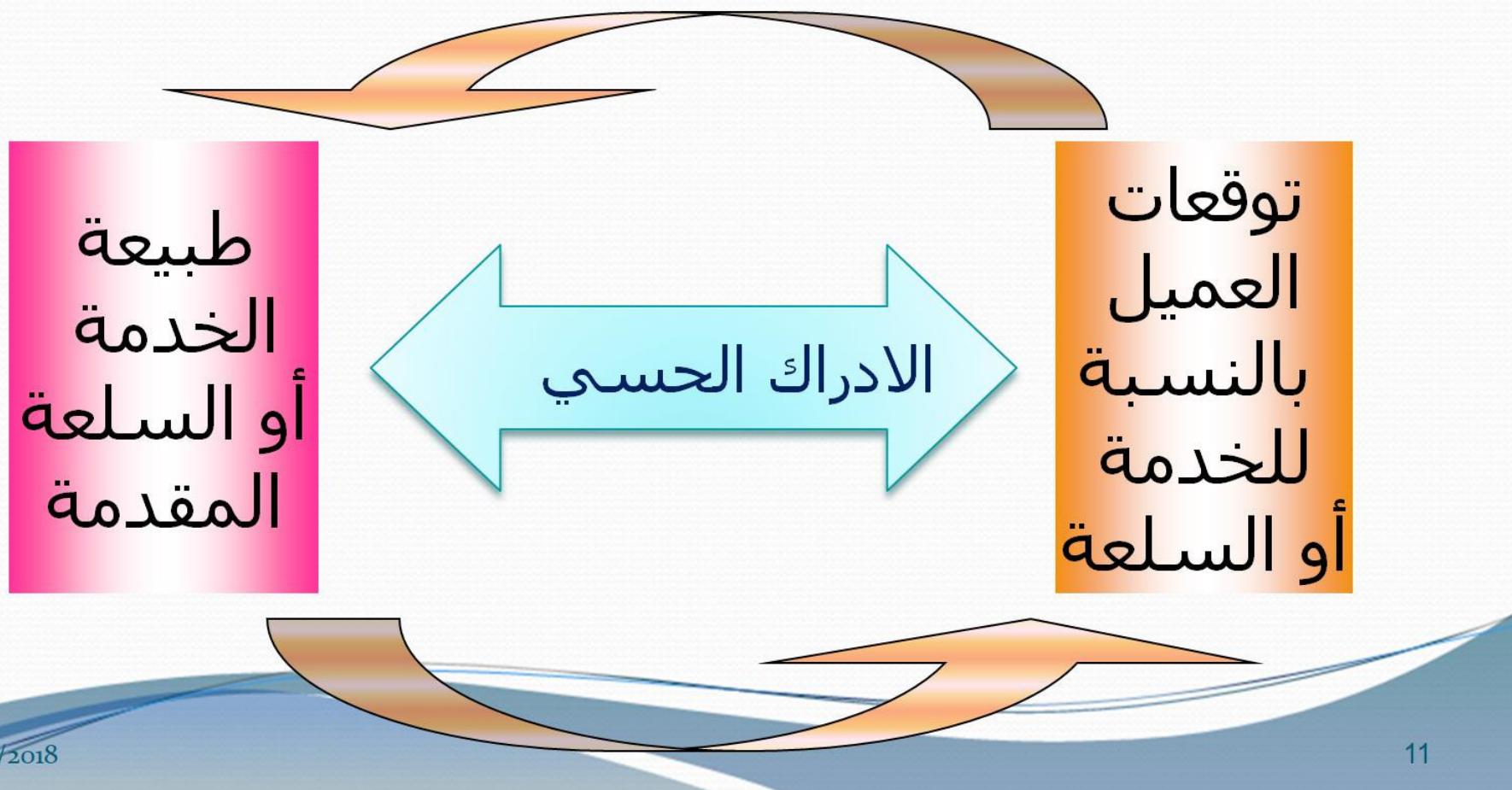
المقدمة



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## يمكن تعريف الجودة بأنها:

مقدار الفجوة بين توقعات العميل وطبيعة الخدمة/السلعة المقدمة





Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## International Organization for Standardization (ISO)

تأتي كلمة أيزو (ISO) من اليونانية (ΙΣΟΣ) إسوس بمعنى **المساواة** لا اختصاراً من International Organization for Standardization وإنما إشارة إليها.

### عائلة الأيزو

- (1) سلسلة مواصفات إدارة نظام توكيد الجودة ISO 9000.
- (2) سلسلة مواصفات إدارة نظام البيئة ISO 14001.
- (3) سلسلة مواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001.
- (4) سلسلة مواصفات إدارة أنظمة سلامة الغذاء ISO 22000 والهاسب HACCP.
- (5) سلسلة المتطلبات العامة لكافءة مختبرات المعايرة والاختبار ISO 17025.
- (6) سلسلة مواصفات إدارة نظام أمن المعلومات ISO 27001.



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## المنهجيات المختلفة للجودة



الآليات محددة..  
ونظام متكمال..



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)

تعريف معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institute): **فلسفة إدارية** تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكمل الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بداعي مستمر للتطوير.

تعريف شرن (Chorn): بأنها اسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بـ**إدارة المنظمات وثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل** من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل.

- (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة)...

- (تلبية متطلبات العميل وتوقعاته)...

- (مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة)...

**إدارة الجودة الشاملة...  
ثورة ثقافية**



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- .1. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية.
- .2. رفع درجة رضاء العملاء.
- .3. تحسين جودة السلعة المصنعة أو الخدمة المقدمة.
- .4. انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف.
- .5. زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة.
- .6. تطوير قدرات الموظفين من خلال التدريب.

التجربة اليابانية في الشهانينات

جودة						المرحلة
النظام	الأداء	المطابقة	التصميم	الموارد		
						الفحص
						مراقبة الجودة
						توكيد الجودة
						إدارة الجودة الشاملة



## المراحل التي مر بها مفهوم الجودة

- الهدف: فصل المعيب للإنتاج الحالي.
- التركيز على عدد المنتجات الخاطئة للفحص ومتى يتم فحصها.

- الهدف: منع أو تقليل نسبة المعيب مستقبلاً.
- التركيز على تطوير جودة السلعة أو الخدمة والتأكد من مطابقة المواصفات أثناء وبعد عملية الانتاج.
- امتدت لتشمل التصميم والأداء.

- الهدف: ضمان المحافظة على مستوى الجودة.
- التركيز على الوقاية من حدوث الاخطاء.
- تطوير تفكير الادارة باتجاه الفلسفة الرقابية (الوقاية بدل الفحص).

- الهدف: التطوير الشامل والمستمر لنظم التصنيع.
- التركيز على الجودة في كل شيء (العملية والمنتج والعمل الجماعي والعملاء وال媧وردين).

إدارة الجودة الشاملة  
Total Quality Management

توكيد الجودة  
Quality Assurance

مراقبة الجودة  
Quality Control

الفحص  
Inspection

1930-1900

1970-1930

1985-1970

الوقت 1985  
الحالي



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



ديمنج



تايشي أونو



## رواد الجودة

1993 6σ

1992 بطاقة الأداء المتوازن

1990 المنشاة المتعلمة

1988 إعادة الهندسة

1985 - إدارة الجودة الشاملة - حلقات الجودة

Kaizen – Imai 1980

1970 منطقة الصفر في الأخطاء - كروسبي

1960 حركة الجودة اليابانية - تاكوشي ايشيكاوا

1950 إعادة بناء اليابان

1940 - تطبيق الأساليب الإحصائية في أخذ العينات - ديمنج

1920 - دراسة الاقتراحات و الوقت - فريدرick تايلور



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

- 
- الإعداد
  - التحفيظ
  - الرقابة والتنفيذ



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

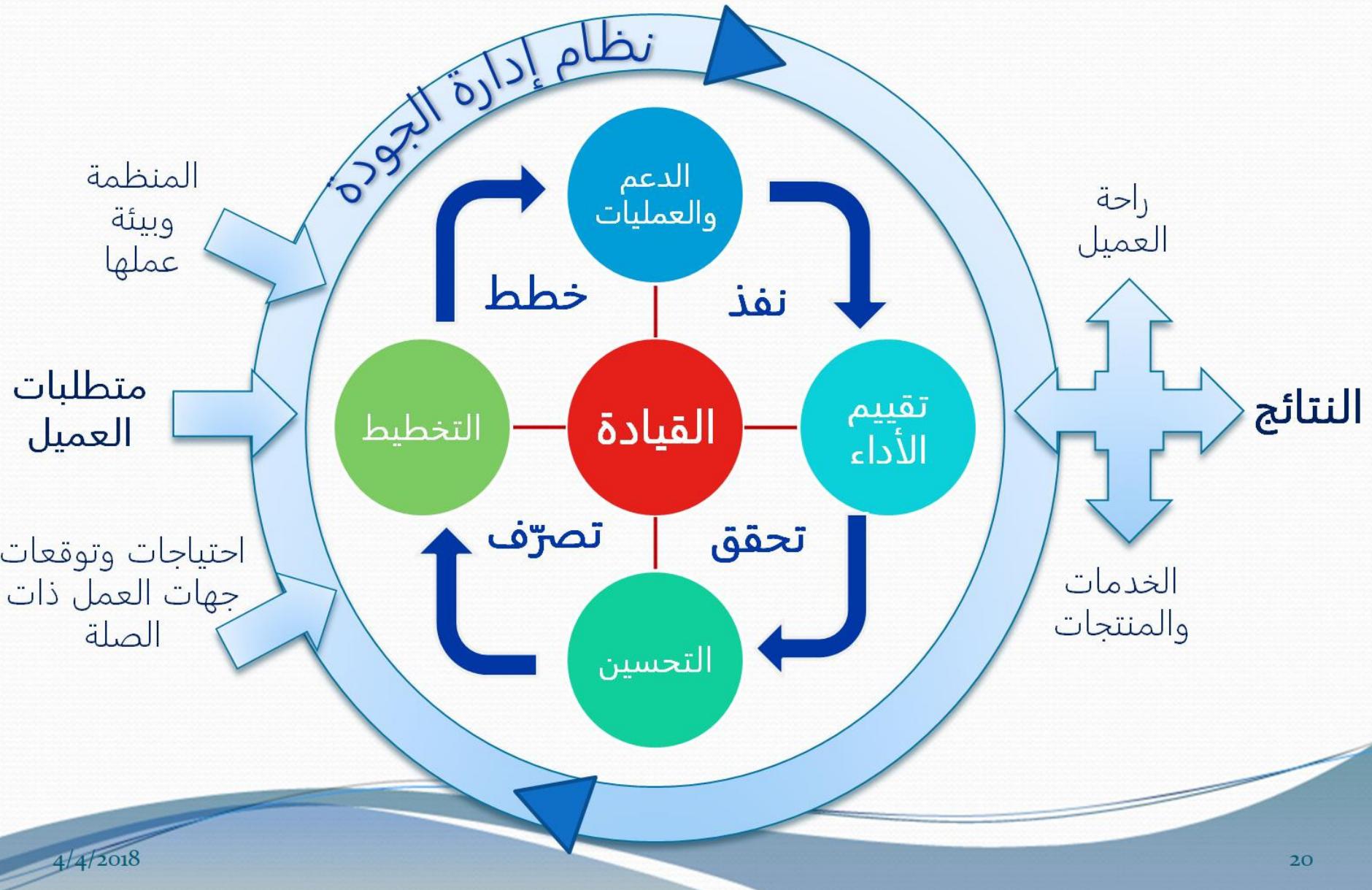


## الفرق بين الادارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

ادارة الجودة الشاملة	الادارة التقليدية
الرقابة الذاتية	1. الرقابة للصيقة وتصيد الاخطاء
العمل الجماعي وروح الفريق	2. العمل الفردي
التركيز على المنتج والعملية	3. التركيز على المنتج
ادماج الموظفين بالعمل	4. مشاركة الموظفين
التحسين المستمر	5. التحسن عند الحاجة
مرونة السياسات والاجراءات - التفويض	6. جمود السياسات والاجراءات
تحليل البيانات واجراء المقارنات البيئية	7. حفظ البيانات
التركيز على رضى العملاء	8. التركيز على الربح



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

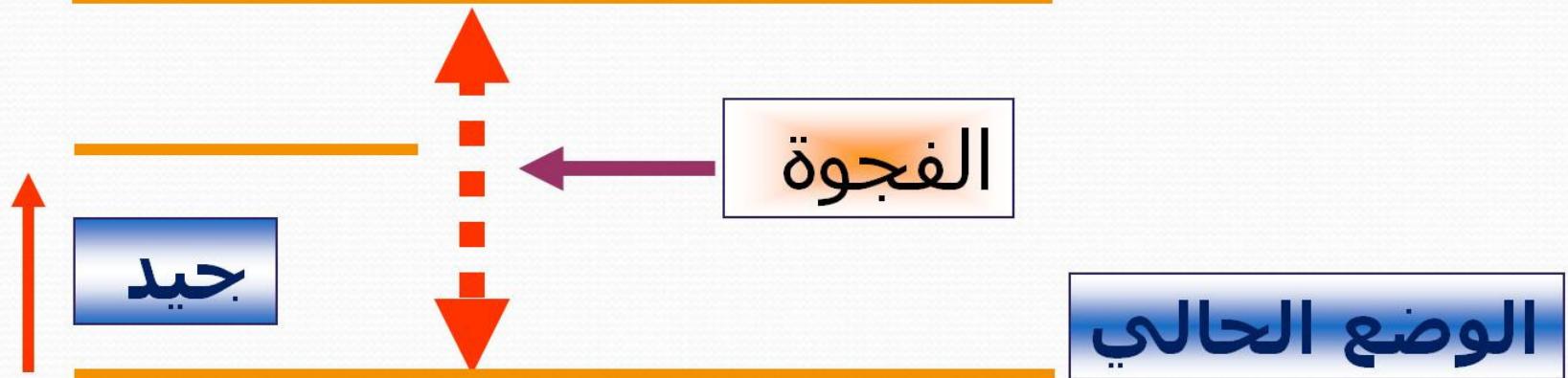




Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## تعريف المشكلة؟

### الوضع المثالي أو المطلوب



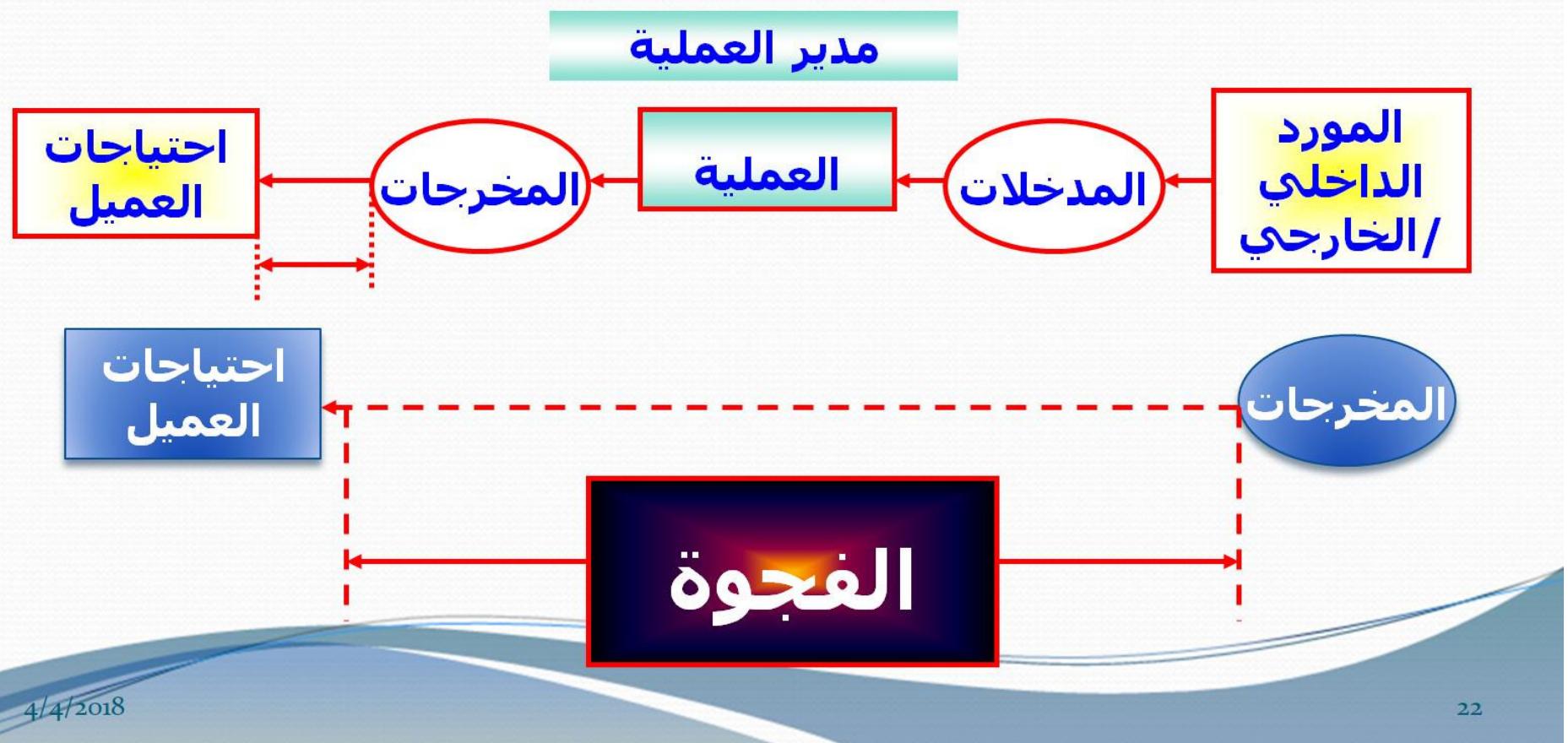
المشكلة هي الفجوة (الفرق) بين الوضع الحالي والوضع المطلوب



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## تحليل العملية

### عملية التحسين ....





Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## الحاجة إلى الجودة: تحسين الأداء وخفض التكاليف

الوقاية



التصحيح



الجودة



**" التركيز على الوقاية وليس التصحيح"**



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## مراحل إدارة التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة

### 4- اختيار الاستراتيجية الملائمة

- استراتيجية القوة، او الاقناع المنطقي او المشاركة.

- تأخذ بعين الاعتبار (التغيرات السابقة، المتأثرون بالتغيير، المقاومة المتوقعة، تأييد الادارة العليا).

### 3- تخطيط برامج التغيير

## فخ ثقافة التغيير

5-3 سنوات

حل جميع المشاكل

جوائز التميز

تعدد الأساليب  
وعدم الربط بالخطة  
الاستراتيجية

- قياس نتائج برامج التغيير وتعديل الانحرافات عن طريق مقارنة المنتج بالمخاطط، اجراء المعالجة والتعديل، متابعة ما تم تصويبه من انحرافات.

### 7- المتابعة والتقييم

### 2- تحديد المشاكل الحقيقة

- جمع المعلومات وتحليلها (معرفة المشكلة وليس الاعراض).

### 1- تشخيص الوضع الحالي

- والذي يشمل: العمليات، البيئة، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي وفعالية الاتصالات.

### 6- التعامل مع مقاومة التغيير

- يمكن اتباع الاساليب التالية:
  - بيان فوائد التغيير.
  - تشجيع القوى المؤيدة للتغيير.
  - اشراك القوى المقاومة للتغيير.
  - تقديم الحوافز.

### 5- تنفيذ التغيير

- من قبل الادارة العليا.
- اعلام الاشخاص المعنيين بالتغيير.
- تشكيل فرق العمل.

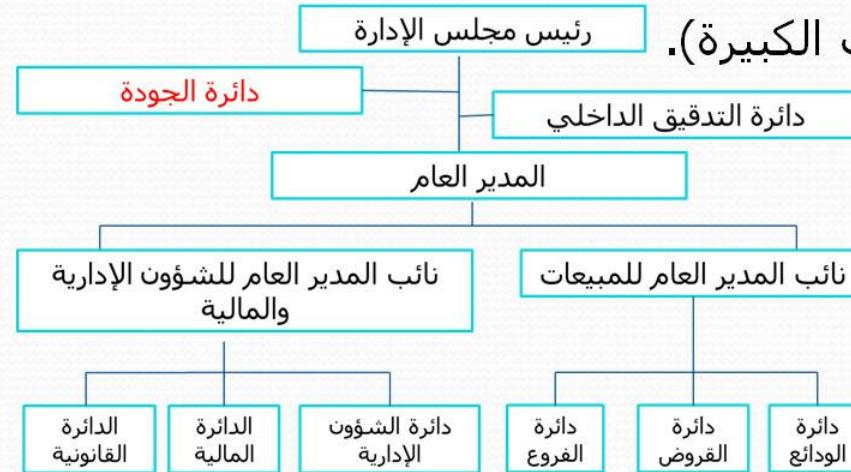


Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

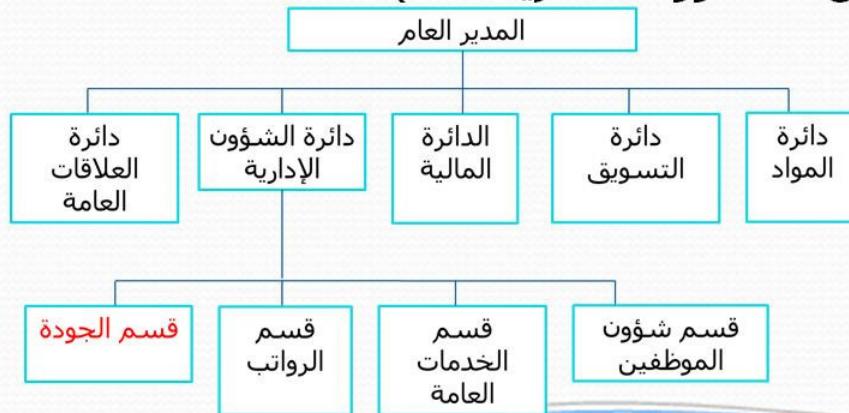


# الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة

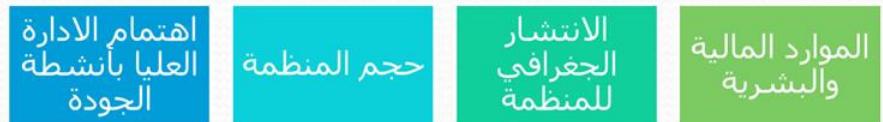
1. دائرة للجودة (خاصة في المنظمات الكبيرة).



2. قسم الجودة (يتبع لأحدى الدوائر «الانتاج، الشؤون الادارية ...»).



- لا يوجد **شكل تنظيمي** مثل TQM، حيث يخضع ذلك إلى عدة عوامل:



3. عدم وجود وحدة إدارية (يطبق عادة في المنظمات الصغيرة)، حيث يقوم مدير أحد الدوائر بأعمال الجودة بالإضافة إلى عمله.



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## مبادئ الإدارة الإستراتيجية للجودة





Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## اندماج العاملين وتمكينهم

- اندماج العاملين ليس هدفا بحد ذاته، بل هو أداة لترسيخ مساقط العاملين في كل النواحي الإدارية بالمؤسسة.
- العاملين أقرب إلى ميدان العمل من الإدارة نفسها.
- تستخدم إدارة الجودة الشاملة مصطلح اندماج العاملين Employee Involvement Participation بدلاً من مشاركة العاملين.
- الإدارة الفعالة في الجودة الشاملة هي التي تبني شعور العاملين فيها بالملكية النفسية (Psychological Ownership) وبالتالي تمكينه في المؤسسة.



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

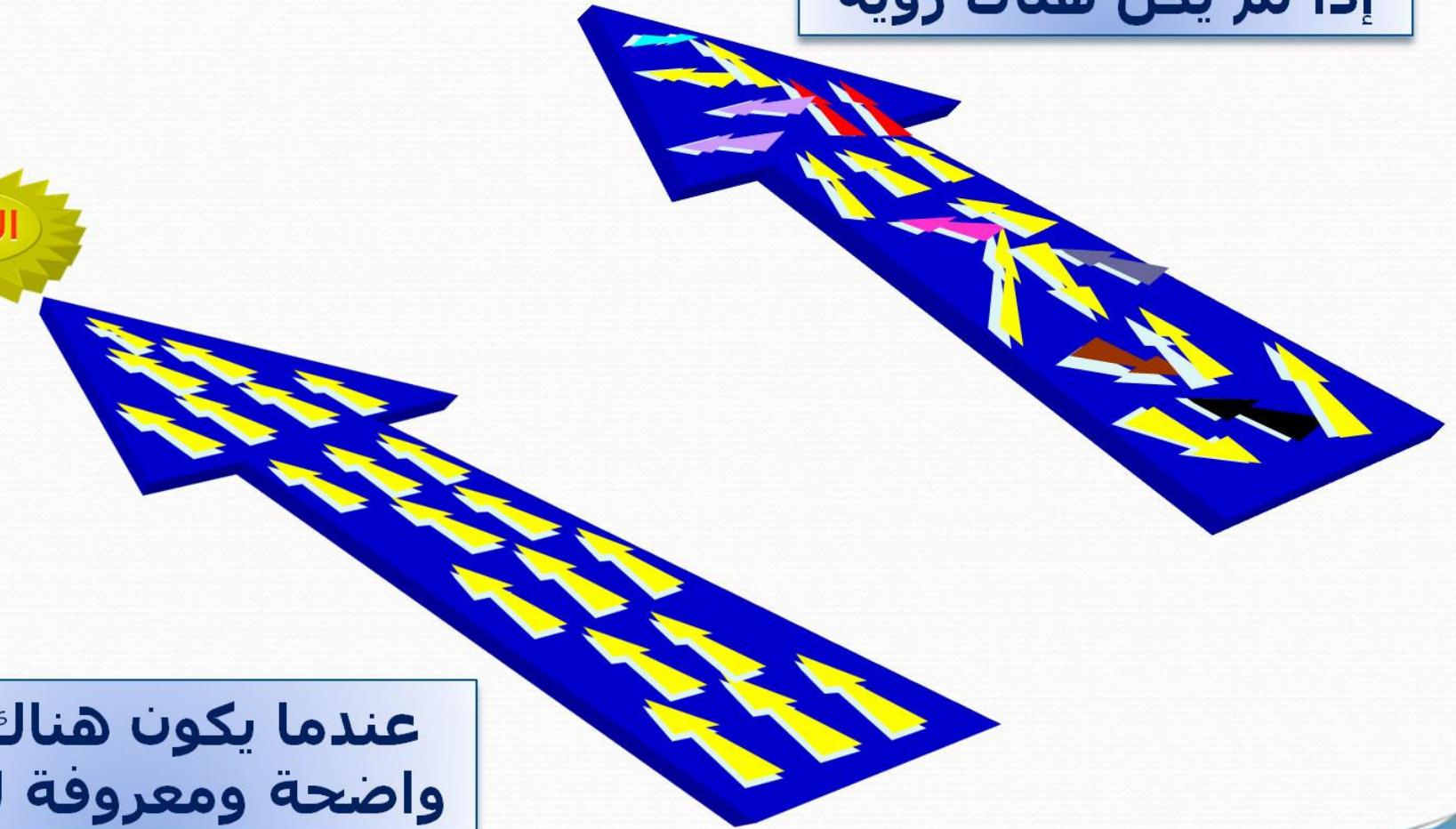
**MONOJO**  
الشركة الأردنية لمضادات الأجسام م.م.  
JORDAN COMPANY FOR ANTIBODY PRODUCTION



إذا لم يكن هناك رؤية



عندما يكون هناك رؤية  
واضحة ومعروفة للجميع





Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## نموذج لعملية الإدارة الاستراتيجية

### صياغة الإستراتيجية

- الرؤية
- الرسالة
- الغايات
- ال��略ية
- السياسات

### تطبيق الإستراتيجية

- الأهداف
- الخطط
- البرامج
- النظم والإجراءات
- القوانين والقواعد

البيئة  
الخارجية

البيئة  
الداخلية

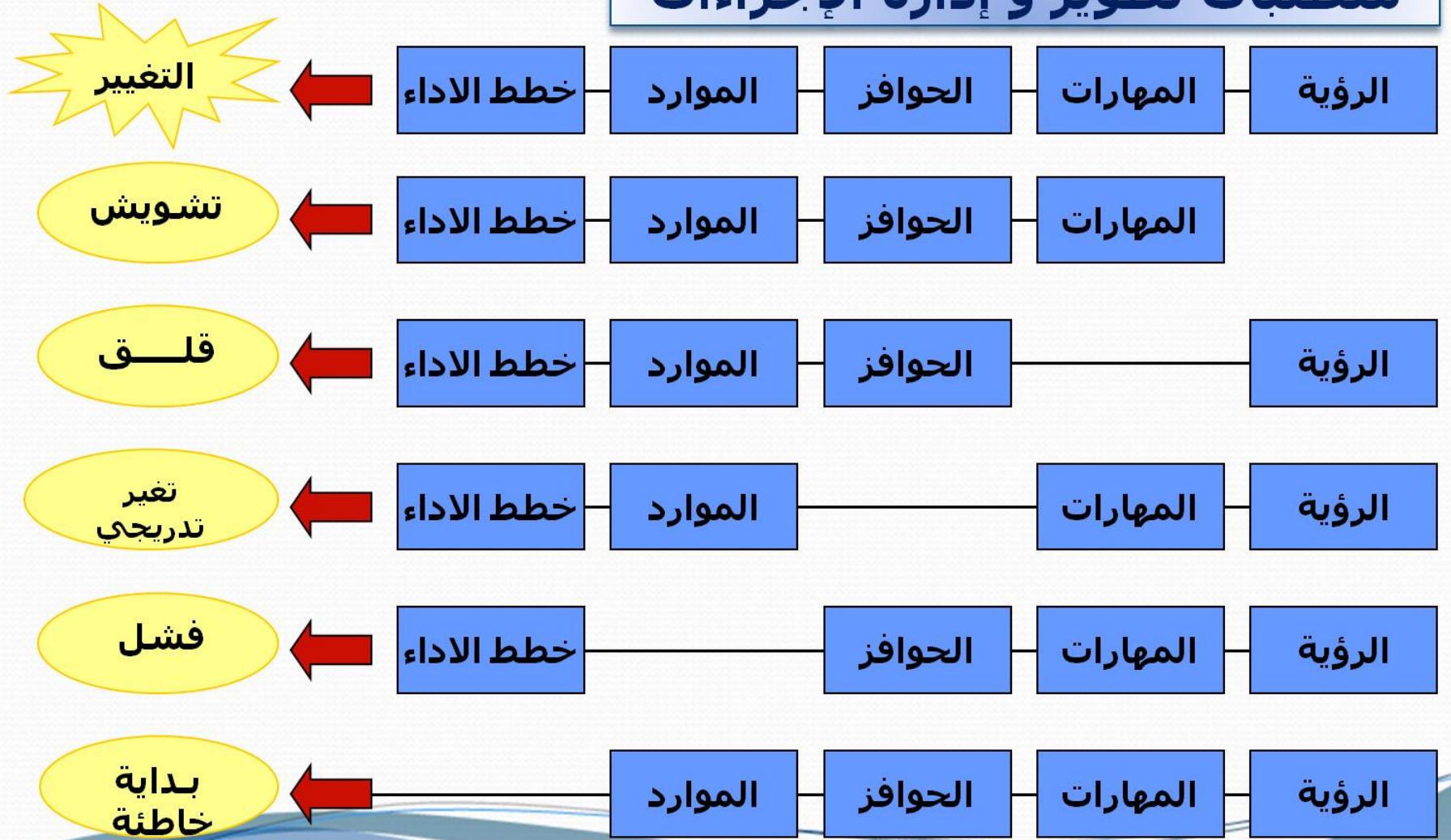
التقييم والرقابة

4/4/2018



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## متطلبات تطوير و إدارة الإجراءات





Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1. حداثة الجودة في البلدان النامية.
2. قلة الكوادر المؤهلة في الجودة.
3. ضعف تخصيص مبالغ كافية للتطبيق.
4. اعتقاد بعض العاملين بعدم الجدوى من التدريب.
5. إتباع الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة.
6. مقاومة التغيير.
7. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية.
8. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن تجنبها.
9. عدم وجود نظام اتصال فعال وتغذية عكسية.
10. عدم وجود الانسجام والتناغم بين فرق العمل والأفراد.
11. التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات في الوقت المناسب.



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## جوائز إدارة الجودة الشاملة

- جائزة ديمنج في اليابان.
- جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة في الولايات المتحدة.
- الجائزة الأوروبية للجودة.
- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن.

- الجوائز تحقق اهدافا مشتركة، حيث تعمل على زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة - تشجيع التقييم الذاتي - تبادل المعلومات - زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز - التشجيع على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة.



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

  
**MONOJO**  
الشركة الأردنية لمضادات الأجسام م.م.  
JORDAN COMPANY FOR ANTIBODY PRODUCTION



أسئلة؟؟

تعليقات!!