

دليل المتدرب

إدارة الجودة الشاملة في بيئة العمل المدرّبة / فوزية الغامدي





تعارف

عزيزي المشارك عزيزتي المشاركة، أهلا و مرحبا بكم في هذه الدورة بعنوان :

[تطبيقات الجودة الشاملة في بيئة العمل]

و نتمني ان نقدم لكم مادة تدريبية مسموعة و مقروئه علي أعلي مستوي ، و شكرا مقدما علي حسن الاستماع و الانتباه و التطبيق.

إذا لم تكن تسير إلي الأمام .. فأنت ترجع إلي الخلف

الهدف من الدورة :

في نهاية البرنامج يتوقع أن يكون المتدرب قادرا على أن :

- يوضح مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
- يشرح مناهج إدارة الجودة الشاملة
- يشرح دورة الجودة الشاملة
- يحدد مفهوم التغيير المؤسسي ودور إدارة الجودة
- يحدد أهمية الفريق في إدارة الجودة الشاملة
- يطبق إدارة الجودة الشاملة بالوحدة الإدارية التي يعمل بها

الفئة المستهدفة

مدراء الإدارات والشعب، ومدراء المشاريع والمشرفون ، العاملون في وحدات الجودة التطوير

المتطلبات والتجهيزات

١	أوراق	٢	أوراق ملونة
٣	أقلام	٤	خدمة انترنت
٥	طاولات مستديرة او مستطيلة	٦	لوحة ملاحظات

الأساليب التدريبية المستخدمة

١	عصف ذهني	٢	مناقشة
٣	لعب أدوار	٤	تمرين ممارسة
٥	ورش تدريبية	٦	بحث خلال الانترنت

الوسائل التدريبية المستخدمة

١	جهاز عرض	٢	حاسب آلي او لاب توب
٣	سبورة	٤	سماعات

الأهداف التفصيلية للدورة

- ▶ سيكون كل مشارك في نهاية الدورة قادراً على :
- ▶ يوضح مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
- ▶ يشرح مناهج إدارة الجودة الشاملة
- ▶ يشرح دورة الجودة الشاملة
- ▶ يحدد مفهوم التغيير المؤسسي ودور إدارة الجودة
- ▶ يحدد أهمية الفريق في إدارة الجودة الشاملة
- ▶ يطبق إدارة الجودة الشاملة بالوحدة الإدارية التي يعمل بها

عرفنا بنفسك

الأسم:

الوظيفة:

ما الذي دفعك لحضور هذه الدورة؟

.....

.....

.....

ماذا تتوقع بعد الانتهاء من هذه الدورة؟

.....

.....

.....

ما هو تقييمك لنفسك في معرفتك بالتدريب والتأهيل ؟

.....

.....

.....

منذ متى و انت تقوم بالتدريب والتأهيل ؟

.....

.....

ماهي الاستراتيجية التي تراها مثيرة للاهتمام؟

.....

.....

.....

هل قمت بحضور دورات تدريبية اخرى؟ اذكر بعضها؟

.....

.....

إرشادات المشاركين

#	إرشادات ما قبل الدورة
١	املئ التقييم القبلي للدورة
٢	احضر بكامل رغبتك في تطوير معرفتك بالتدريب والتأهيل المحترف
#	إرشادات خلال الدورة
١	التزم بمواعيد الدورة
٢	أغلق الهاتف النقال
٣	حافظ علي روح التعاون مع زملائك
٤	تواصل مع زملائك بأدب واحترام
٥	دون أهم الملاحظات التي يذكرها المدرب
٦	تقبل إرشادات وتوجيهات المدرب لك
#	إرشادات ما بعد الدورة
١	احرص على تطبيق كافة المهارات التي تدربت عليها خلال الدورة فالتطبيق يعززها لديك
٢	ابق على تواصل مع المدرب لاستلام الشهادة، ولأي استفسارات أخرى

التخطيط الزمني للدورة

تم تخطيط هذه الدورة بشكل علمي منظم ، يهدف الي أعلي استفادة من الوقت و المادة العلمية بالشكل الذي يحقق الأهداف المحددة. كما تم تدعيم جميع المواضيع بالأنشطة العملية التي تساعد المشارك علي اتقان المهارات المستهدفة.

التخطيط الزمني العام

عدد الأيام التدريبية	٣ أيام	عدد الساعات التدريبية	١٥ ساعة
----------------------	--------	-----------------------	---------

التخطيط التفصيلي للدورة

اليوم الأول		
الجلسة الأولى: [مفهوم الإدارة ومبادئها الأساسية]		
١	مفهوم الإدارة	١٠ دقائق
٢	مبادئ الإدارة	١٠ دقائق
٣	عناصر الانتاج	١٠ دقائق
اليوم الأول		
الجلسة الثانية: [مفهوم الجودة الشاملة]		
١	مفهوم الجودة الشاملة	١٠ دقائق
٢	الأفكار الأساسية في الجودة الشاملة	١٠ دقائق
٣	فلسفة إدارة الجودة الشاملة	١٠ دقائق
اليوم الثاني		
الجلسة الأولى: [أهداف وعناصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة]		
١	أهداف إدارة الجودة الشاملة	١٠ دقائق
٢	العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة	١٠ دقائق
٣	أساس العمل في إدارة الجودة الشاملة	١٠ دقائق
٤	أهم المبادئ الحاكمة لمدخل إدارة الجودة الشاملة	١٠ دقائق
٥	أهم مميزات تنظيم الجودة الشاملة	١٠ دقائق
٦	أسباب الحصول على شهادة المطابقة ISO ٩٠٠١	١٠ دقائق
اليوم الثاني		
الجلسة الثانية: [تقنيات إدارة الجودة الشاملة وأدواتها]		
١	نظام إدارة الجودة	١٠ دقائق
٢	إدارة العمليات الوظائف الأساسية	١٠ دقائق
٣	عملية نشاط الأعمال	١٠ دقائق
٤	نموذج عمليات نشاط أعمال	١٠ دقائق
٥	نموذج عمليات إدارة الجودة	١٠ دقائق
٦	إدارة الجودة الشاملة	١٠ دقائق
٧	إدوات إدارة الجودة الشاملة	١٠ دقائق

اليوم الثالث		
الجلسة الأولى: [إستراتيجية الجودة من خلال سياسة الشركة]		
١	الرسالة هي الخارطة البيانية لتحقيق الرؤية في حدود القيم	١٠ دقائق
٢	المحاور الرئيسية للرسالة	١٠ دقائق
٣	رسالة شركة فورد	١٠ دقائق
٤	رسالة معامل أبوت	١٠ دقائق
٥	الرؤية المستقبلية للمنشأة	١٠ دقائق
٦	الرؤية المستقبلية لمعهد الإدارة	١٠ دقائق
٧	أهداف الجودة في معهد الإدارة	١٠ دقائق
٨	نموذج الجودة	١٠ دقائق
٩	تعريف الجودة	١٠ دقائق
١٠	نظام الجودة	١٠ دقائق
اليوم الثالث		
الجلسة الثانية:		
[تطبيق الجودة وأهمية الفرق في أداء الجودة الشاملة]		
١	لماذا نحتاج إلى الجودة	١٠ دقائق
٢	قواعد تطبيق الجودة	١٠ دقائق
٣	خطوات تطبيق الجودة	١٠ دقائق
٤	مزايا تطبيق الجودة	١٠ دقائق
٥	معوقات تطبيق الجودة	١٠ دقائق

التخطيط الزمني للأنشطة

اليوم الأول	
الجلسة الأولى:	
[مفهوم الإدارة ومبادئها الأساسية]	
١	استقصاء هل أنت إداري جيد
١٠ د	
اليوم الأول	
الجلسة الثانية:	
[مفهوم الجودة الشاملة]	
٢	أسئلة للمراجعة والمناقشة
١٥ د	
اليوم الثاني	
الجلسة الأولى:	
[أهداف وعناصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة]	
١	أسئلة للمناقشة والمراجعة
١٠ دقائق	
اليوم الثاني	
الجلسة الثانية:	
[تقنيات إدارة الجودة الشاملة وأدواتها]	
١	نموذج عمليات نشاط أعمال
١٠ دقائق	
٢	نموذج عمليات إدارة الجودة
١٠ دقائق	
اليوم الثالث	
الجلسة الأولى:	
[إستراتيجية الجودة من خلال سياسة الشركة]	
١	نموذج الجودة
١٠ دقائق	
اليوم الثالث	
الجلسة الثانية:	
[تطبيق الجودة وأهمية الفرق في أداء الجودة الشاملة]	
١	تمارين وحالات عملية
١٠ دقائق	

اليوم الأول

الجدول الزمني		
الجلسة الأولى	[مفهوم الإدارة ومبادئها الأساسية]	١٢٠ دقيقة
استراحة - ٣٠ دقيقة		
الجلسة الثانية	مفهوم الجودة الشاملة	١٢٠ دقيقة
مناقشات عامة - ٣٠ دقيقة		

اليوم الثاني

الجدول الزمني		
الجلسة الأولى	[أهداف وعناصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة]	١٢٠ دقيقة
استراحة م - ٣٠ دقيقة		
الجلسة الثانية	تقنيات إدارة الجودة الشاملة وأدواتها	١٢٠ دقيقة
مناقشات عامة - ٣٠ دقيقة		

اليوم الثالث

الجدول الزمني

الجلسة الأولى	[إستراتيجية الجودة من خلال سياسة الشركة]	١٢٠ دقيقة
استراحة - ٣٠ دقيقة		
الجلسة الثانية	تطبيق الجودة وأهمية الفرق في أداء الجودة الشاملة	١٢٠ دقيقة
مناقشات عامة - ٣٠ دقيقة		

جلسة الأولى : مفهوم الإدارة ومبادئها الأساسية [

الأهداف التعليمية :

- أن يتعرف المشاركون على مفهوم الإدارة.
- أن يتعرف المشاركون على مبادئ الإدارة.
- أن يتمكن المشاركون من معرفة عناصر الإنتاج.

١	مفهوم الإدارة
٢	مبادئ الإدارة
٣	عناصر الإنتاج
٤	استقصاء هل أنت اداري جيد



مفهوم إدارة الجودة



إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management** فلسفة إدارية حديثة نفسها خلال عقد التسعينيات بحيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية خاصة ومنهج المنافسة والبقاء في الأسواق . وقد حقق هذا الأسلوب نجاحاً عظيماً للمؤسسات التي انتهجته حيث أصبح السعي نحو السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن ليس فقط في المؤسسات الربحية بل في كافة أنواع المؤسسات بما فيها تلك التي لا تهدف أساساً لتحقيق اية أرباح ..

مدرسة إدارة الجودة الشاملة :



لماذا يتم الاهتمام بإدارة الجودة



الفكر الإداري المعاصر يضم ثلاثة مدارس على التوالي بدءاً من منتصف القرن الحالي هم :



١- الإدارة بالأهداف

Organizational Development

٢- التطوير التنظيمي

Total Quality Management

٣- إدارة الجودة الشاملة



لماذا يتم الاهتمام بإدارة الجودة

٢

وقد ظهرت مدرسة إدارة الجودة الشاملة بدءاً من الثمانينيات وازدهرت في التسعينيات ورغم أن جذور هذه المدرسة ترجع إلى الحرب العالمية الثانية وقد كانت المنافسة الهائلة بين الصناعتين اليابانية والأمريكية محفزاً قوياً على انتشار وإبراز أهمية مدرسة إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت سمة ويعد أبرز رواد هذه المدرسة كل من:



W.Edwards Deming

• أدواردز ديمينج

Joseph R . Joblonski

• جو زيف جوبلونسكي

Kauro Ishikawa

• كاورو اشكراوا

Joseph Juran

• جوزيف جوران

٣

ولقد أصبح التوجه جميع المنظمات تقريباً نحو الجودة بمفهومها الشامل مطلباً أساسياً وضرورة ملحة تفرضها مواكبة النهضة الإدارية والتنموية الواسعة التي تقتضي :



تلافي الانحرافات

تحقيق الأهداف بصورة رشيدة

تخفيض تكلفة السلعة أو الخدمة

الحرص على استمرار العملاء الحاليين في دور المنافسة الشديدة القائمة في سوق العمل من المنظمات المنافسة المشابهة

تحقيق احتياجات وتوقعات وتطلعات العملاء



مفاهيم الإدارة:

٤

الإدارة هي النشاط أو مجموعة الأنشطة الخاصة بتخطيط Planning وتنظيم Organizing ومراقبة Controlling وبرامج العمل المختلفة، علاوة على قيادة Leadership وتوجيه Directing أفراد قوة العمل المنوط بهم مسئولية تحقيق الأهداف الموضوعية.

الإدارة هي نشاط يتم في موقع العمل يتضمن أدوارا محددة وواضحة يقوم بها العاملون كل في إدارته وصولا للغايات التي قامت من أجلها المنظمة.

الإدارة هي نشاط يهدف إلى توفير التعاون والتنسيق بين العناصر البشرية والموارد المالية والمادية لتحقيق الأهداف بصورة رشيدة، أي في أقل وقت وجهد وتكاليف

الإدارة هي نشاط موجه نحو غايات مرسومة من خلال جهود الآخرين

الإدارة هي نشاط تستخدم فيه الموارد ونظم وإجراءات عمل محددة



- إذا أردت أن تسوس
- إذا أردت أن تُوقَّر
- إذا أردت أن تقود
- إذا أردت أن تسود
- فعليك بالرأي
- فعليك بالعلم
- فعليك بالخلق
- فعليك بالدين

من الطبيعي أن تأتي الإدارة على قمة المنظمة ورأسها أيًا كان نوعها ونقدم هنا تعريفاً جديداً لمفهوم المنظمة يطلق عليه منظومة «م» إذ يمكن تعريف المنظمة بأنها مجموعة منتظمة متناسقة من الموارد توظف من أجل تحقيق أهداف محددة تتمثل هذه المنظومة في مجموعة الموارد التالية، والتي تبدأ جميعها بحرف الـ «ميم»:

١ - مالك: هو صاحب المنظمة، شخصية طبيعية أو اعتبارية، فرد أو جماعة.

٢ - مال: يقدم مالياً، وقد يشمل كل أنواعه.

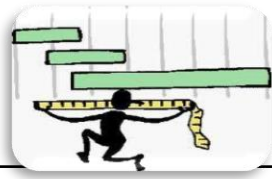
٣ - ممول ومستثمر: أول من يقدم مالياً - والآخر من يوظفه (مقرض ومقترض).

٤ - مواد: وهي الخامات المشتراة أو مواد أولية أو على هيئة أخرى.

٥ - معدات: وهي الآلات والتجهيزات اللازمة لتحويل الخامات إلى منتجات.

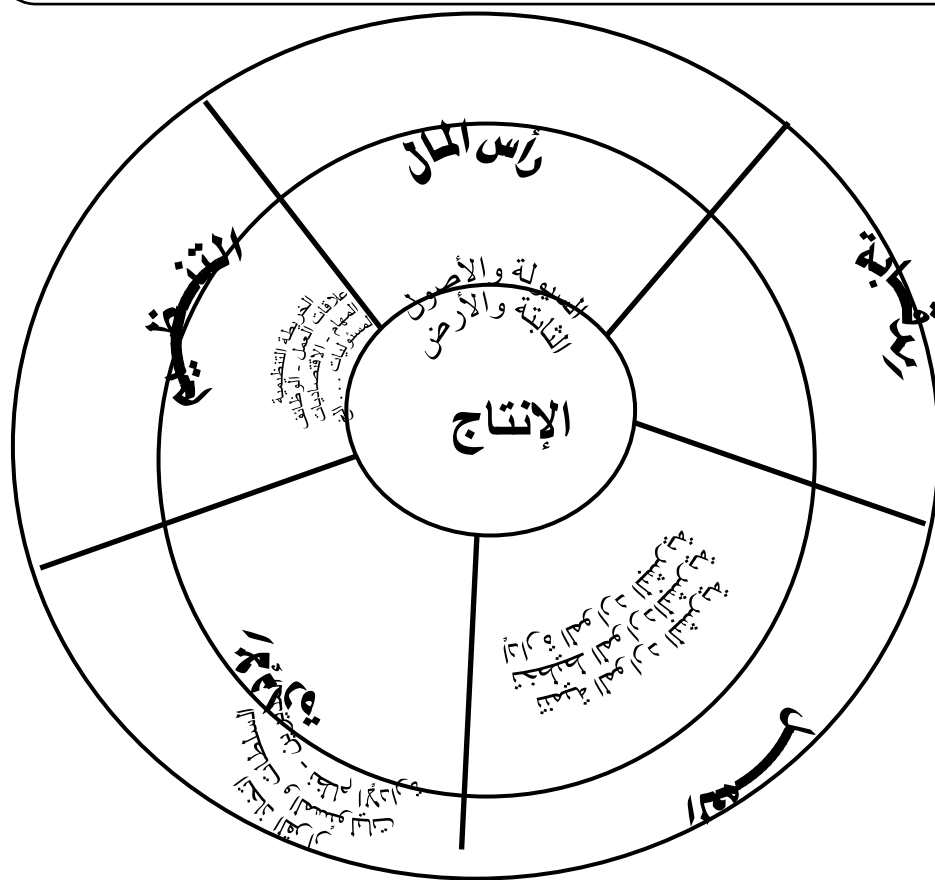
٦ - محركات: وهي الطاقات المشغلة للمعدات (بشرية، تكنولوجية، فنية الخ)





عناصر الإنتاج:

يتضح من الشكل التالي أن عناصر الإنتاج الخمسة، والتي منها الإدارة، بمعنى أن الإدارة إحدى عناصر الإنتاج، وبدونها يحدث الارتجال والعشوائية وعدم التنسيق وعدم تحقيق الأهداف.



العملية الإنتاجية

عناصر الإنتاج

استقصاء : هل أنت إداري
جيد؟؟

إذا أرت أن تعرف هل أنت إداري جيد أم لا ، أجب على الأسئلة التالية بنعم أم لا .

لا	نعم	السؤال
		• هل لديك الرغبة في التفوق والتميز؟
		• هل لديك قدرة واضحة على تنظيم العمل؟
		• هل تتصف بالمرونة؟
		• هل أنت مخلص للإدارة أو للمؤسسة التي تعمل فيها؟
		• هل أنت راض عن إدارة شئون مكتبك؟
		• هل تحافظ على وعودك للمراجعين؟
		• هل أنت لطيف مع زملائك ؟
		• هل أنت لطيف مع المراجعين؟
		• هل تعمل بجد ونشاط؟
		• هل من السهل التحدث إليك أو مقابلتك؟
		• هل تنصت للآخرين باهتمام ؟
		• هل تدرس لتزيد معلوماتك عن مهنتك ؟
		• هل حديثك مع الآخرين بسيط ومباشر ؟
		• هل تجد متعة في التخطيط المسبق للمهام الموكلة إليك ؟
		• هل تصدر القرارات بعد جمع المعلومات المطلوبة واستشارة العاملين معك في المؤسسة ؟
		• هل تفرح عندما ينجح الآخرون؟
		• هل توحى بالثقة إلى الآخرين ؟
		• هل تثق في العاملين معك في المؤسسة ؟

التعليمات:



- (١) أعط لنفسك درجة في حالة الإجابة ب (نعم)
- (٢) أعط لنفسك صغراً في حالة الإجابة (لا)
- (٣) أجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ. إذا حصلت على ١٣ درجة فأكثر، فأنت شخص إداري جيد، تعرف تدبير من تعمل معهم، ننصحك بالاستمرار على المسار نفسه، وبأن تحاول تنمية المهارات الابتكارية لديك ولدى العاملين معك

ب. إذا حصلت على ٧-١٢ درجات، فأنت شخص إداري بدرجة متوسطة ننصحك بمراجعة إجابتك عن جميع الأسئلة، حتى تعرف أين مواطن الضعف في أسلوب إدارتك، وحاول أن تتغلب عليها بالإرادة والمحاولة التدريب.

ج. إذا حصلت على ٦ درجات فأقل، فأنت شخص غير إداري، ننصحك بترك مكانك لشخص آخر أكفأ منك. لا تغضب من هذه الصراحة، فهذه النصيحة القاسية ستنتذك من فقد عمالك نهائياً، وتنقذ المؤسسة التي تعمل فيها من خسارة كبيرة.



مفهوم الجودة الشاملة :

الجودة الشاملة منهج علم لتطوير وتحسين الإنتاجية عبر مشاركة الإدارة والعاملين في عمليات التحسين المستمر وتحقيق رضى العملاء . وهناك تعريفات عديدة للجودة نذكر منها :

١- يرى كوبمان وهال أن إدارة الجودة الكلية أو الشاملة هي بمثابة فلسفة إدارية مبتكارية وطريقة جديدة للتفكير ، فهي ليست فقط تعبير في القيم والمعتقدات والمسئوليات ، بل أنها فلسفة تبحث في التوجه بالعمل نحو إشباع احتياجاته ، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات ، وإيجاد علاقة طيبة بين العاملين وعملائهم ، وغرس الثقافات الإيجابية وثقافات الجودة بين العاملين وزيادة كفاءة وفعالية المنظمة .

٢- ويعرف جامس سايود الجودة الشاملة بأنها فلسفة ومجموعة من المبادئ المرشدة التي تعد كأساس للتحسين المستمر للمنظمة ، وهي أيضاً تطبيق لأساليب كمية وجهود شاملة للمنظمة تسعى إلى تهيئة وإيجاد مناخ يقوم العاملين فيه بتحسين مستمر لقدراتهم من أجل تحسين جميع العمليات المنفذة وتحسين الدرجة التي يفي بها منتج أو خدمة المنظمة باحتياجات تعمل على تحقيق تكامل الأساليب الإدارية والأدوات الفنية وجهود التحسين المبذولة من أجل التركيز على التحسين المستمر .

٣- يعرف ديمينج بأنها تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً

٤- ويرى جوران الجودة بأنها ملائمة المنتج (سلعة أو خدمة) للغرض أو الاستخدام .

٥- ونظر فيليب كروزبي للجودة بأنها الالتزام بالمتطلبات أو انعدام العيوب ، أو أن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى .



ويمكن تعريف الجودة بشكل إجرائي من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية .

Quality الجودة

Who?

من؟

What?

ماذا ؟

Where?

ماذا ؟

Why?

لماذا ؟

When?

متى ؟

How?

كيف ؟

Show Me?

ما هو الدليل على قولك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

أيزو ٩٠٠١ صدرت عن المنظمة الدولية للتوحيد القياسي .

كلمة " أيزو " مشتقة من الكلمة الإغريقية .

" أيزوس " وتعنى " متساوي " وهي الأحرف الأولى الاسم المنظمة :



المنظمة الدولية للتوحيد القياسي

.International Standard dization Organization



الأفكار الأساسية في الجودة الشاملة :

- المؤسسة نظام مركب من العملاء والموردين حيث يقوم كل رئيس ومروؤوس وكل موظف أو وحدة تنظيمية بدور المورد والعميل في نفس الوقت .

• التركيز على استيفاء متطلبات العميل حيث يحدد العملاء المواصفات والمتطلبات النهائية للجودة ويجب توجيه نشاطات المؤسسة التلبية احتياجات العملاء بل تخطيها وهنا ذروة الجودة .



• علاقات المصارحة و الثقة ، والثقة هي أمضى سلاح في الإدارة كما يقول سام كليرت و جاك ماجدوناج في كتاب (الإدارة الراديكالية)
ففي مناخ الثقة تتدفق الأفكار و المبادرات والاتصالات بسهولة ويسر وتتعدد الأمور و يتردد الأفراد في التعبير عن المشكلات أو اقتراح الأفكار أو حتى تحمل المسؤولية عندما تتلاشى الثقة .

أن التغيرات العالمية المعاصرة قد جعلت من الضروري للشركات أن تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة كفلسفة تركز على تقديم خدمة ممتازة إلى عملائها . إن منهج الجودة الشاملة يستخدم قيم الجودة في كل نشاط وفي كل مستوى في الشركة وإن كان الموظفون على خط التعامل مع العملاء في الصدارة . فالتركيز هنا على : (١) مشاركة العاملين كلهم في كل ما يتعلق بتحقيق الجودة . (٢) وعلى احتياجات العملاء وتوقعاتهم . (٣) والتعرف على استراتيجيات أفضل المنافسين باعتبارها المقياس المرجعي Benchmarking وأخيراً (٤) التحسين المستمر . وفيما يلي تفصيل لهذا الإجمال :

(١) مشاركة العاملين :

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب مشاركة موسعة من جميع العاملين في جميع الوظائف والأنشطة في الرقابة على الجودة . وذلك معناه عملياً ضرورة تدريب العاملين ومشاركتهم مشاركة فعالة في التعرف على المشكلات وعلى حلها . إنها مشاركة – ونحن نكرر – في تشخيص المشكلات وفي اتخاذ القرارات

(٢) التركيز على العملاء :

إن الشركات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة تدرس احتياجات عملائها وتوقعاتهم ، تدرس مستوى الجودة المطلوب : هل هي جودة أساسية ، أم جودة مطابقة لما هي متوقعة من العملاء ، أم جودة فائقة التميز .

(٣) دراسة أساليب المنافسين في التميز :

إن دراسة أساليب المنافسين توضح أسرار تميزهم ومجالات تميزهم من أجل التفوق عليهم أو على الأقل تقليدهم . في هذه الدراسة يتم مقارنة المنتجات والخدمات والأساليب التي تقدمها الشركة مقارنة بأفضل المنافسين .

(٤) التحسين المستمر:

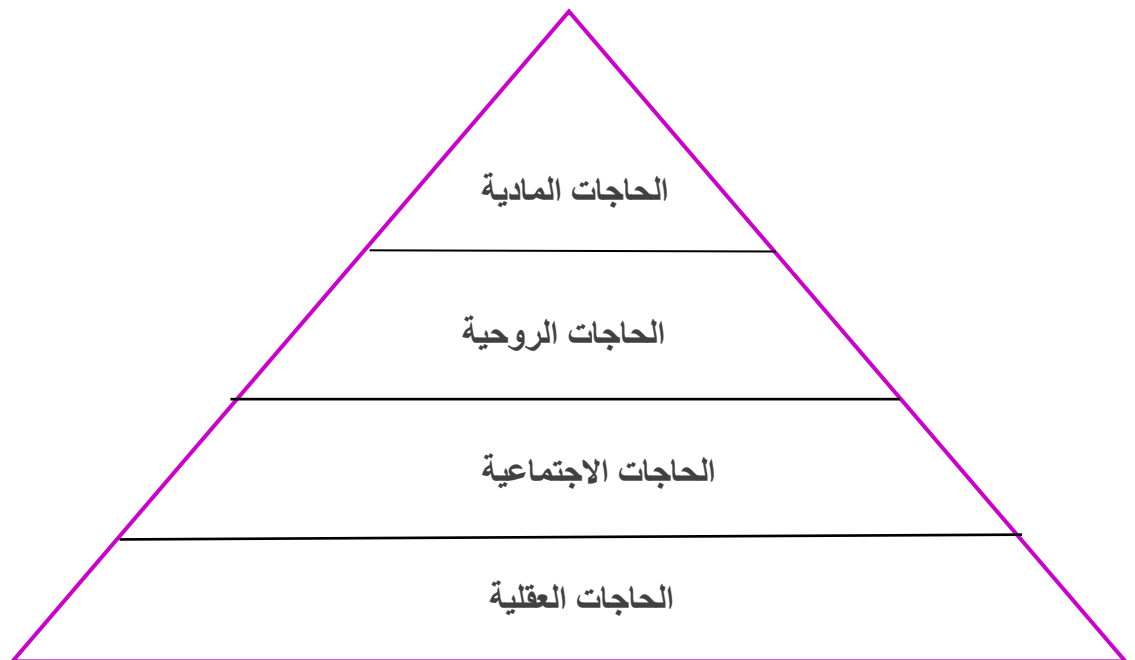
إن إدارة الجودة الشاملة ليست عصا سحرية وإنما هي رحلة التحسين المستمر . والتحسين المستمر معناه إضافة أشياء صغيرة هنا وهناك في كل المجالات وفي كل الأنشطة وفي كل المستويات وبالنسبة لكل الأشخاص في كل الأوقات .

الجلسة الثانية

أسئلة للمراجعة والمناقشة
تمرين جماعي

١- ضع مع زملائك تعريفاً للإدارة الجودة الشاملة

٢- اشرح مع زملائك الفلسفة وراء تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة



إن أي نقص في واحدة منها أو طغيان إحداها على الأخرى سيؤثر بالضرورة على البقية ، وتحقيق التوازن بينها لا يعني توزيع الوقت على هذه الحاجات بطريقة منفصلهس ، فهي متداخلة فيما بينها ، وليس لأحدها وجود مستقل عن الآخر ، فمثلاً إذا أراد شخص تحسين دخله المادي بالانشغال بعمل لا يحبه ولا يهواه ، سيؤثر هذا بلا شك على حالته النفسية ، ويكون الحل بأن يشتغل بما يحب حتى يحقق التوازن بين حاجاته الروحية وحاجته المادية.

الوحدة التدريبية الثانية

☐ أهداف وعناصر ومبادئ

☐ إدارة الجودة



حدد ريتشارد فرمان أهداف الإدارة الشاملة لتوكيد الجودة على أنها :

• عمل التركيز على احتياجات السوق ، ومعرفتها على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ .

• تحقيق أعلى أداء في كل المجالات .

• وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة

• عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد .

• ابتكار مقاييس للأداء .

• إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.

• ضمان فاعلية الاتصالات .

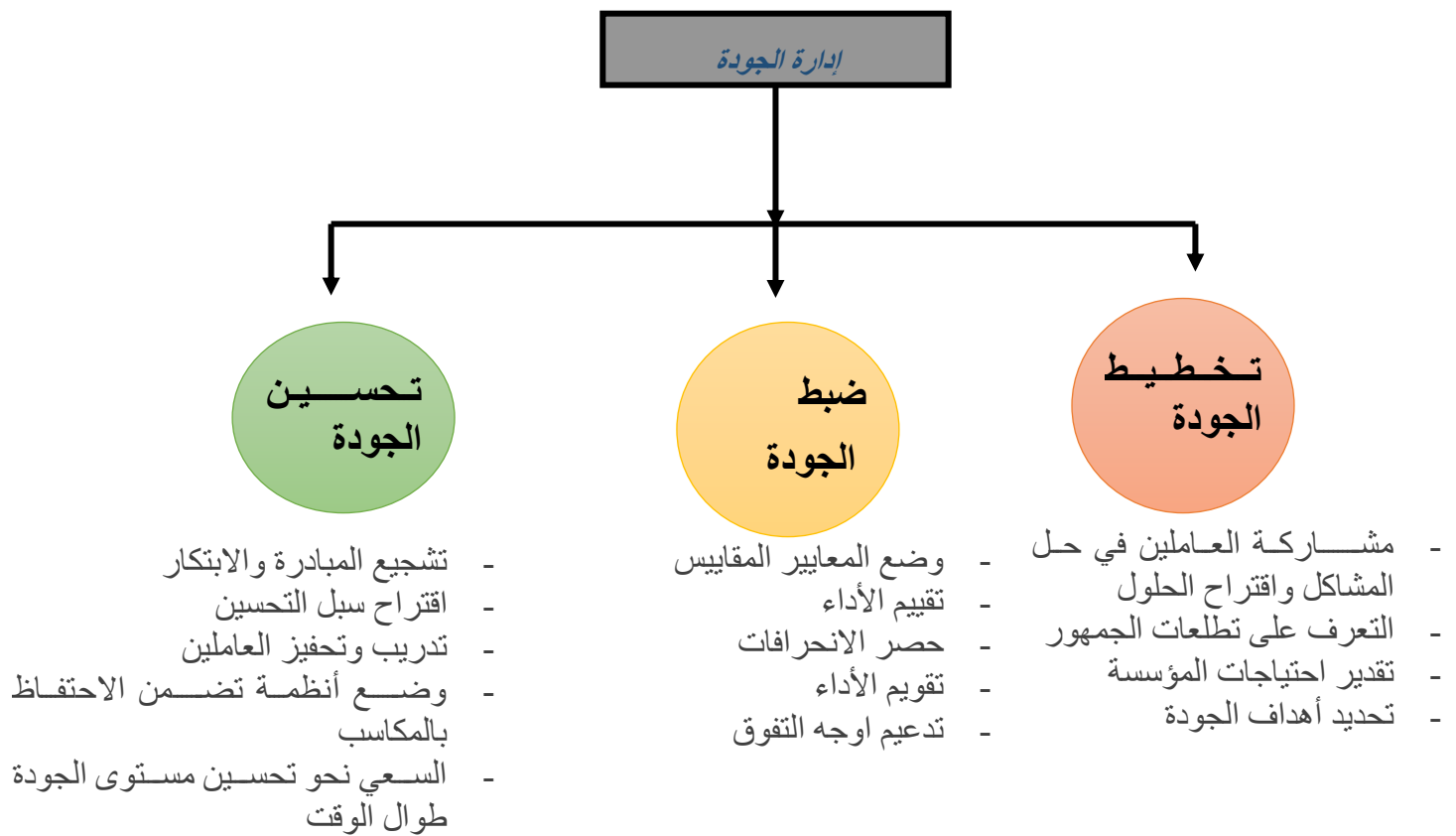
• وضع أسلوب تطوير مستمر بلانهاية

العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:

وتتضمن إدارة الجودة ثلاثة عناصر أساسية هي :

- ١- تخطيط الجودة .
 - ٢- ضبط الجودة .
 - ٣- تحسين الجودة .
- وذلك على النحو التالي :

العناصر الأساسية لإدارة الجودة



أساس العمل في إدارة الجودة الشاملة

وقد حدد ادوارز ديمينج W.Edward Deming الملقب بالأب الروحي لإدارة الجودة أربعة عشر نقطة تعتبر أساس العمل في إدارة الجودة الشاملة وهي :

- | | |
|----|---|
| ١ | الثبات في الهدف نحو تحسين الإنتاج والخدمات . |
| ٢ | تبني هذه الفلسفة الجديدة من قبل المديرين والعاملين . |
| ٣ | إيقاف الاعتماد على التفتيش الجماعي لتحقيق الجودة |
| ٤ | السعي نحو تخفيض التكلفة الكلية. |
| ٥ | العمل على تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار. |
| ٦ | إدخال التدريب في العمل. |
| ٧ | الاهتمام بالقيادة ومؤسستها. |
| ٨ | طرد الخوف من المنظمة وتشجيع الإتصال من أعلى إلى أسفل وبالعكس. |
| ٩ | كسر الحواجز بين الإدارات والأقسام في المنظمة. |
| ١٠ | التخلي عن الشعارات و الوعظ والإرشاد. |





رضا العملاء / المستهلك " الجمهور الخارجي " .

١



رضا العاملين " الجمهور الداخلي "

٢



التركيز على العمليات والنتائج

٣



تحفيز العاملين وتدريبهم

٤



الاهتمام بالتغذية العكسية

٥



تحسين كفاءة نظم الاتصال

٦



أهم مميزات تنظيم الجودة



- ١- إرضاء أكبر الحاجات ورغبات العملاء .
- ٢- الاستفادة المثلى والرشيدة لجميع أنواع الموارد .
- ٣- تحسين الإنتاج كمياً ونوعاً .

- ٤- خفض التكاليف .
- ٥- ملائمة العرض للطلب .
- ٦- زيادة معدلات التسويق .



- ٧- تحسين بيئة العمل .
- ٨- زيادة معدلات الأمان في العمل .
- ٩- زيادة فرص التصدير لأسواق جديدة . من أفكار.





أسباب الحصول على شهادة المطابقة

ISO 9001

١

بناء على حاجات ورغبات العملاء

لتحسين سمعة المنشأة

٢

لزيادة القدرة على التصدير

٣

لفتح الأسواق الأوروبية والأمريكية أمام منتجات / خدمات المنشأة

٤

٥

لتقليل الهدر وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج

أسئلة للمراجعة والمناقشة

- ١- اختر هدف من أهداف إدارة الجودة الشاملة ، وحاول أن توضح كيف يمكن أن تساهم في تحقيقه من خلال أدائك لعملك .
- ٢- أكتب بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، مع توضيح ما هي المبادئ التي تلتزم بها أثناء عملك



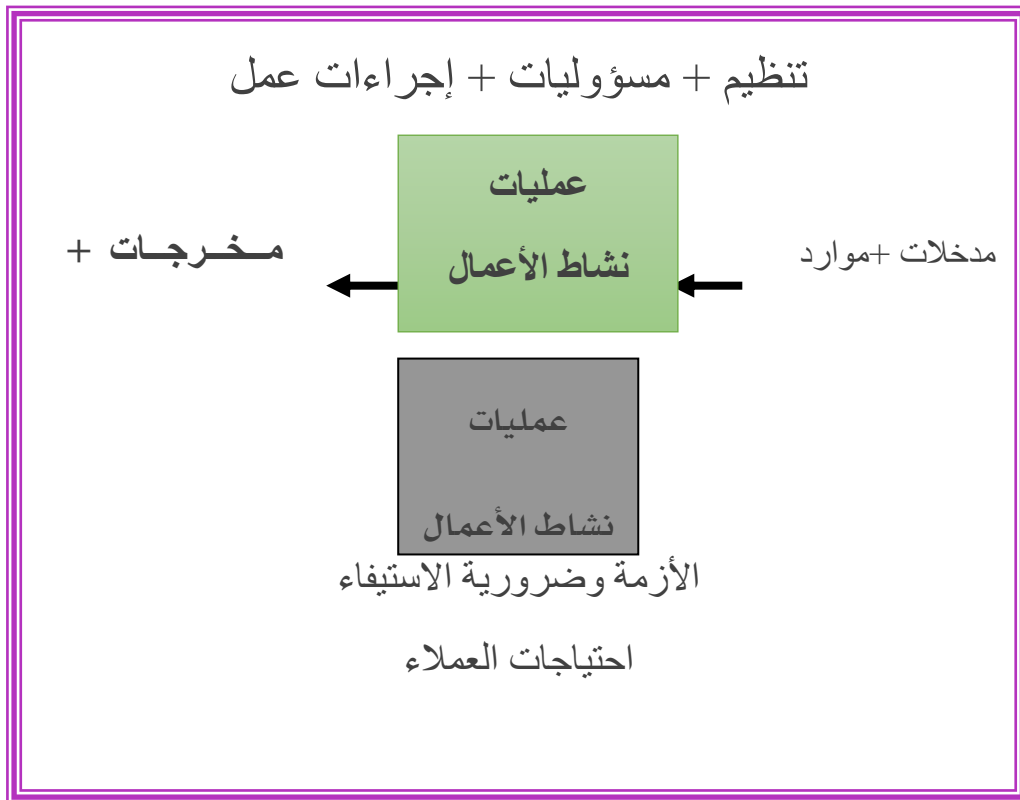
الوحدة التدريبية الثانية

☐ الجلسة الثانية

☐ تقنيات إدارة لجودة الشاملة

☐ وأدواتها

ما هي ؟



أسلوب منطقي منظم لإدارة الجودة (منظومة)

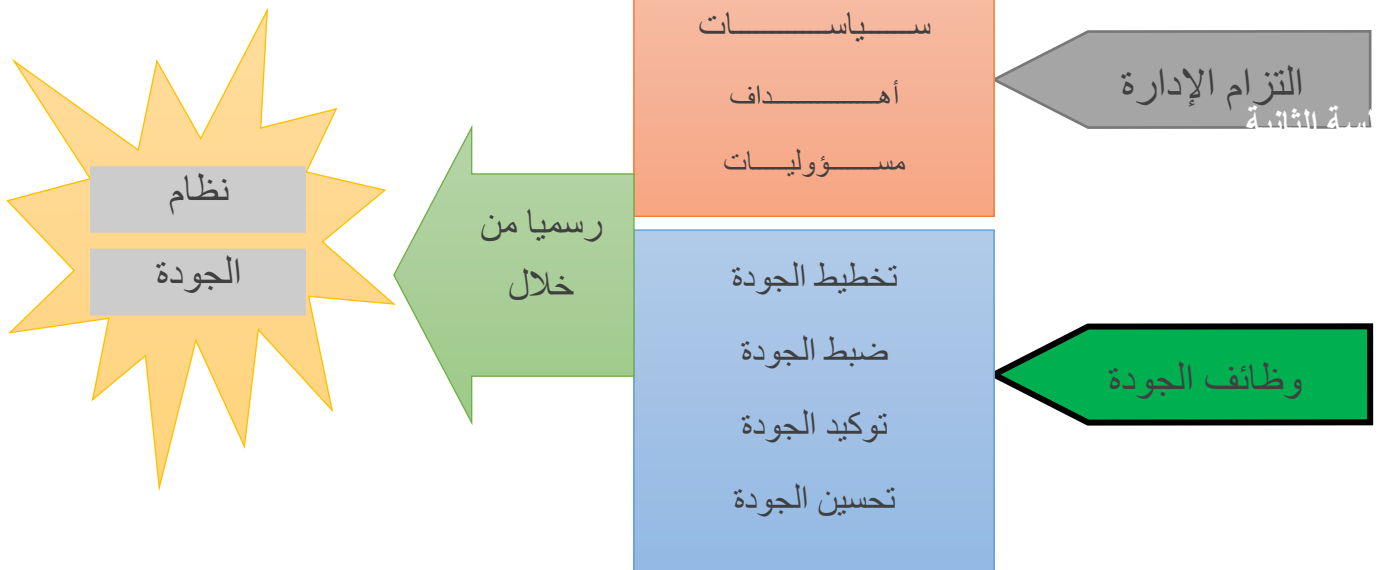
نظام إدارة جودة

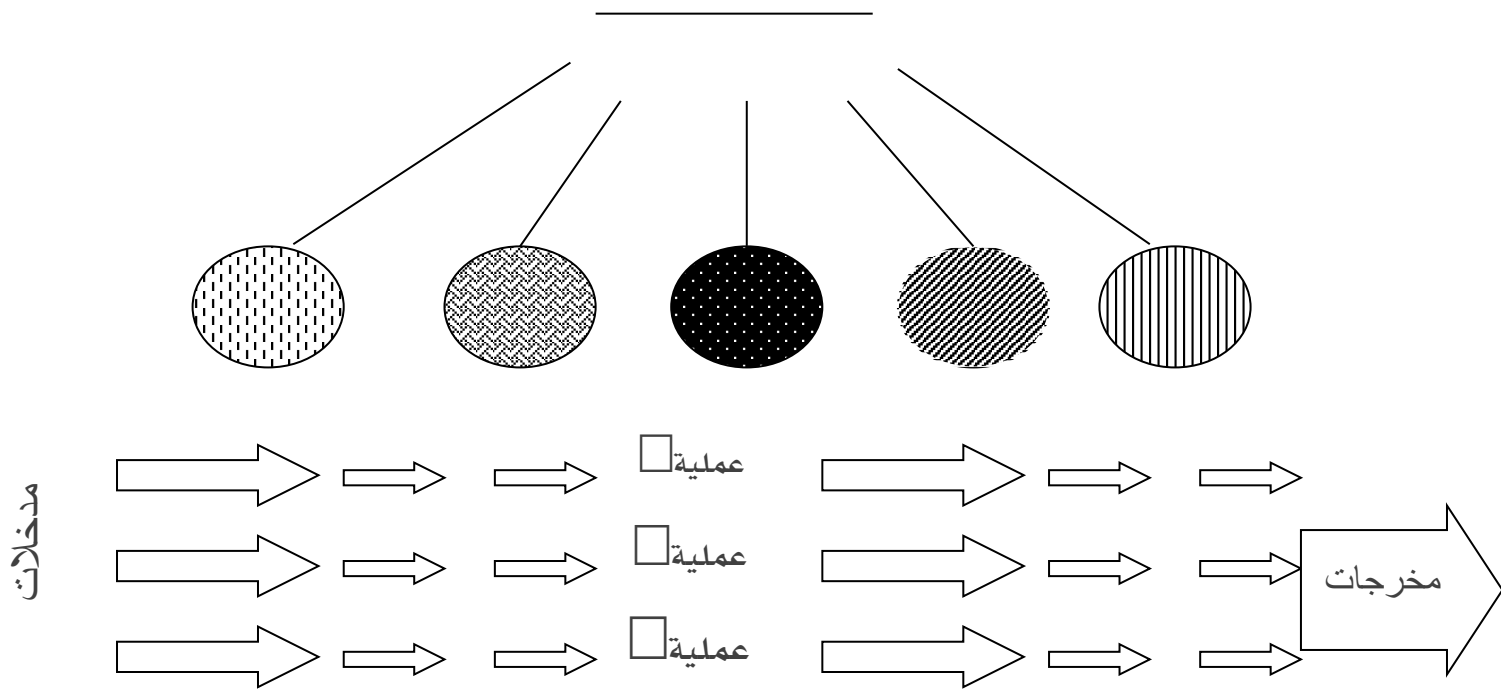
إدارة الجودة ونظام الجودة

إدارة العمليات

الوظائف الأساسية

ماذا يعني إدارة جودة؟





إدارة عمليات نشاط الأعمال

• يتم إنتاج المنتجات / الخدمات من خلال مجموعة عمليات

• تتألف المؤسسات / الشركات عموماً من هياكل وظيفية

• العملية هي تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة (قيمة مضافة)

عملية نشاط الأعمال

تشتمل العملية التي تصف نشاط أعمال على :

العملية المحورية :

- تنتج عائدا ملموسا
- يوجد ارتباط زمني (تداخل وتفاعل) بين العمليات المكونة لها

الأنشطة الغير نمطية:

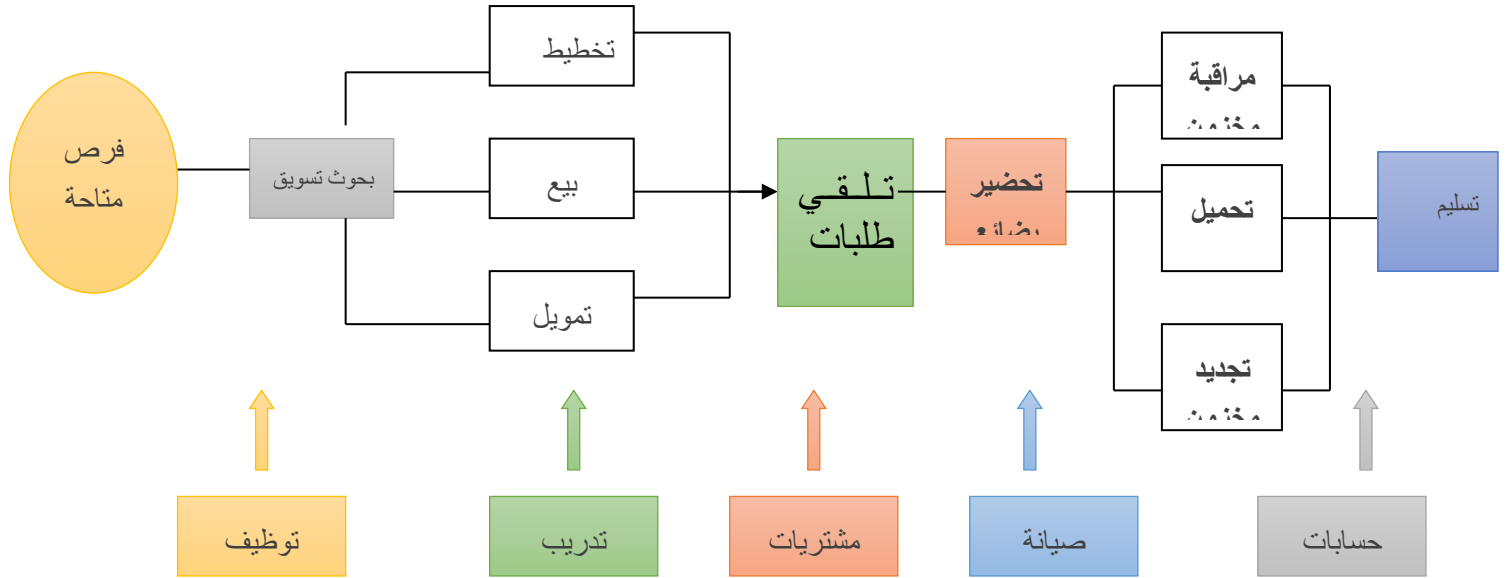
- الأنشطة التي تحدث مرة واحدة أو على فترات متباعدة (دون معدل)
- (تأثيث المكاتب ، إنشاء موقع عمل جديد ، ... الخ)

بشكل مبسط ، كيف ترتبط العمليات المدعمة بالعملية المحورية؟

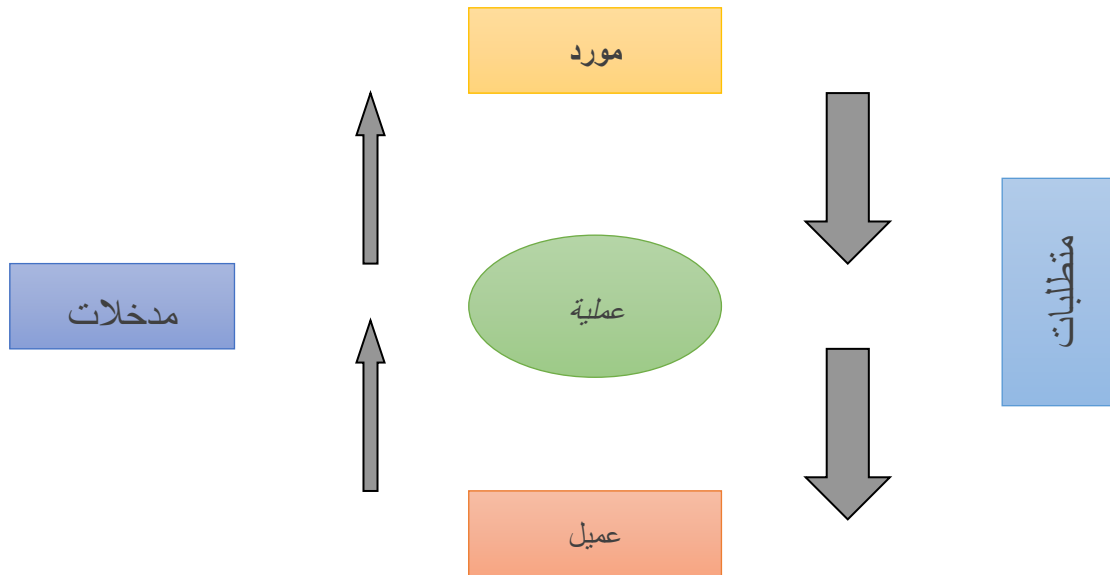
لكل عملية مدخلات ومخرجات
المخرجات يجب ان تحقق متطلبات محددة
نهاية خط المخرجات يجب أن يكون مصمما ليفي بمتطلبات العميل النهائي
توصيف وإنشاء متطلبات العميل النهائي (الخارجي) لها أهمية كبيرة وحيوية.

العمليات المدعمة تخدم أكثر من عملية محورية
وليس بالضرورة أن تتم في تتابع زمني

مثال لشركة توزيع:



مفهوم العملية:



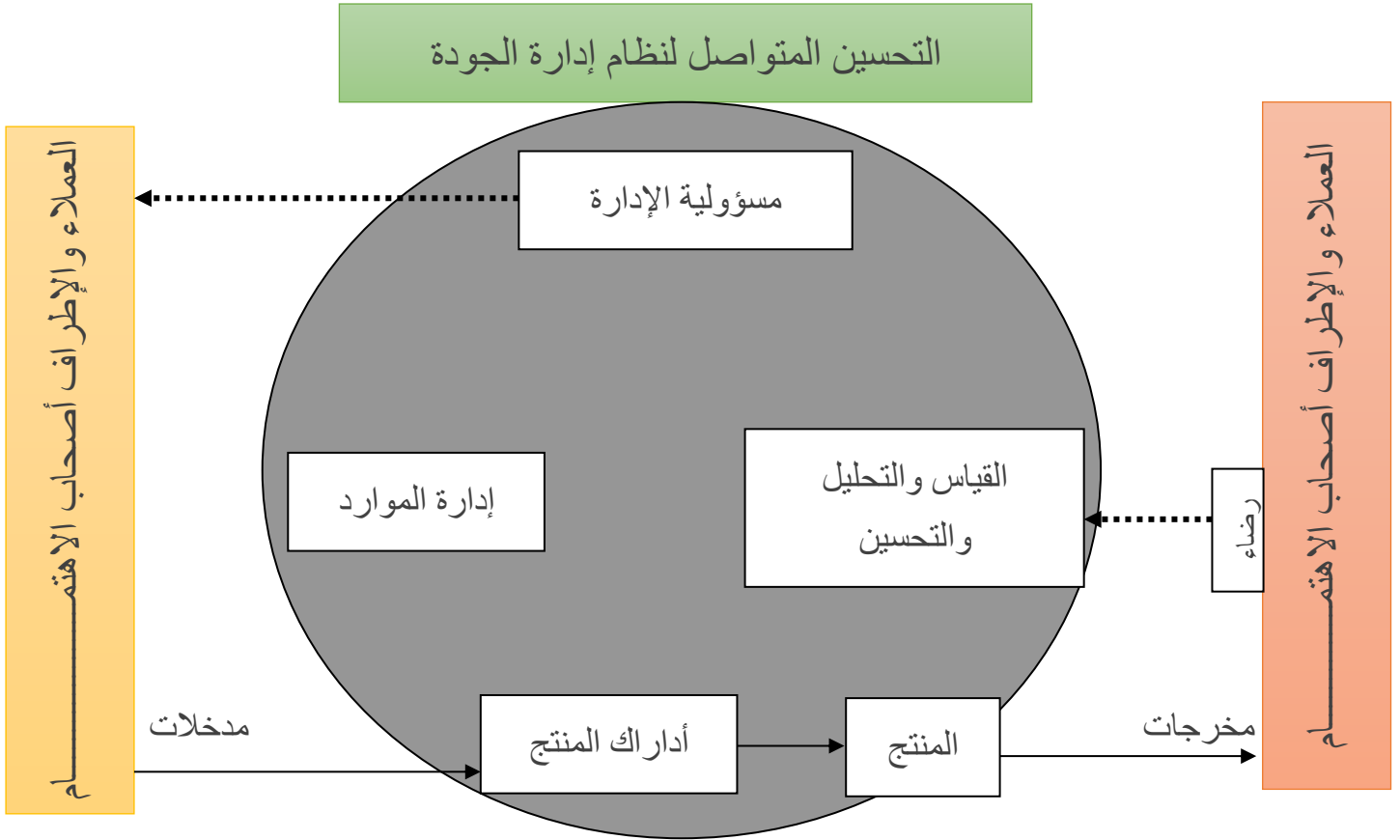
مفهوم العملية

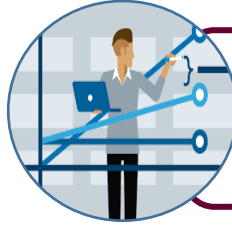
- لكل عملية مورد (مدخلات) ، و عميل (مخرجات)
- بتتابع العمليات يجب تأصيل مفهوم العميل الداخلي.
- عملية بدون مخرجات / غرض لا معنى لوجودها
- يجب أن يكون الغرض من العملية / مخرجاتها مرتبطاً بـ :
- تحقيق متطلبات العميل الداخلي / خارجي و المساهمين والعاملين ، والمجتمع
- تحقيق واحدة أو أكثر من أهداف نشاط الأعمال.

مجال التطبيق :

- حدود العملية من المدخلات إلى المخرجات النهائية.
- تحديد مناطق التداخل مع العمليات الأخرى.
- لا توجد قواعد ثابتة تحدد أين تبدأ أي عملية ، وأين تنتهي بخلاف التحليل المنطقي لنشاط الأعمال.

نموذج عمليات إدارة الجودة





مفهوم / فلسفة إدارة لإنشاء والمحافظة على ثقافة تتسم بـ:

- 0 الالتزام بالتحسين المستمر كأسلوب أداء
- 0 مع الاعتبار الكامل لاحتياجات وتوقعات (العملاء ، المساهمين، العاملين ، المجتمع)



نجاح على المدى البعيد من خلال:

- 0 توازن الفائدة : عملاء – مساهمون – عاملون – مجتمع
- 0 ضبط التغيير : التحكم في التغيير باتجاه المنافسة
- 0 التحسين المستمر: يستهدف جميع الأنشطة بجميع أرجاء المنشأة



يمكن تحقيقها بخلق مناخ جودة من خلال:

- 0 الأفراد والعمليات
- 0 الجودة مسؤولية كل فرد بالمنشأة
- 0 أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة وكل مرة
- 0 الاتصالات والتنسيق

أسس وعناصر إدارة الجودة الشاملة:

ثقافة الجودة	١
العمل الجماعي والمشاركة والتمكين	٢
التدريب	٣
التزام ومساندة الإدارة العليا	٤
التركيز على العميل.	٥
التحسين المستمر / المتواصل	٦
التخطيط الاستراتيجي	٧
تحفيز العاملين	٨
القياس والتحليل	٩
منع الأخطاء	١٠
وضوح نظم وأساليب العمل	١١



هناك العديد من الأدوات التي تستخدم في تطبيق الجودة الشاملة نذكر منها على سبيل المثال:

العصف الذهني	0
مخطط باريتو	0
عظم السمكة	0
خريطة سير العمل	0
استبيان العملاء	0



(١) العصف الذهني :

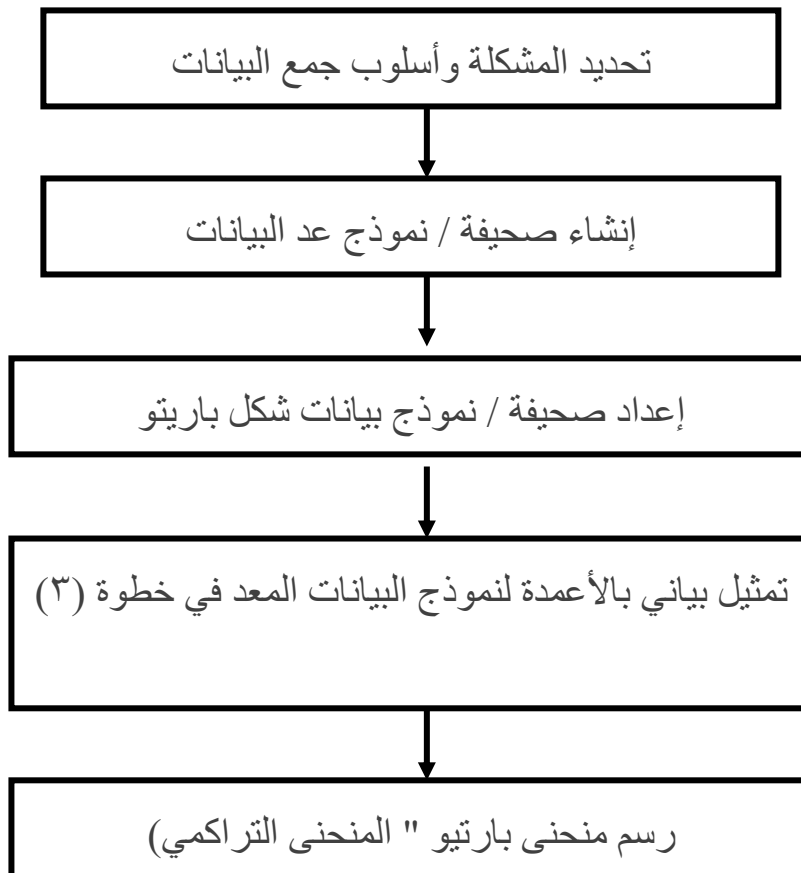
طريقة حديثة لاستنباط أفكار العاملين لحل مشكلة معينة أو تحسين إجراء معين :

- تحديد مجموعة البحث 
- حث المجموعة على التفكير 
- تدوين الأسباب التي تراها المجموعة 
- مراجعة الأفكار 
- تطوير وتعديل الأفكار 
- ترتيب الأفكار حسب الأولوية 

(٢) قانون باريتو والنشاطات عالية المردود (قاعدة ٢٠/٨٠)

باريتو أحد اقتصادي القرن التاسع عشر ، وهو الذي جاء بقانون ينطبق على مجال واسع من الظواهر:

- يقوم قانون ٢٠/٨٠ على فكرة أنه يمكن في كثير من الحالات أن تأتي مجموعة صغيرة من العوامل بنسبة كبيرة من النتائج.
- فمثلا نجد أن نسبة صغيرة من حسابات العملاء تشكل القسم الكبير من المبيعات
- تقدير يقول أن ٢٠٪ من سكان كندا يستهلكون ٨٠٪ من المرطبات التي تباع في البلاد
- ٨٠٪ من المواد الغذائية المستهلكة في كندا تسيطر عليها ٥ شركات كبرى
- ٨٠٪ من مبيعات معظم المحلات التجارية تتعلق بـ ٢٠٪ من المنتجات
- ٨٠٪ من نسبة الغياب عن العمل سببها ٢٠٪ من الموظفين



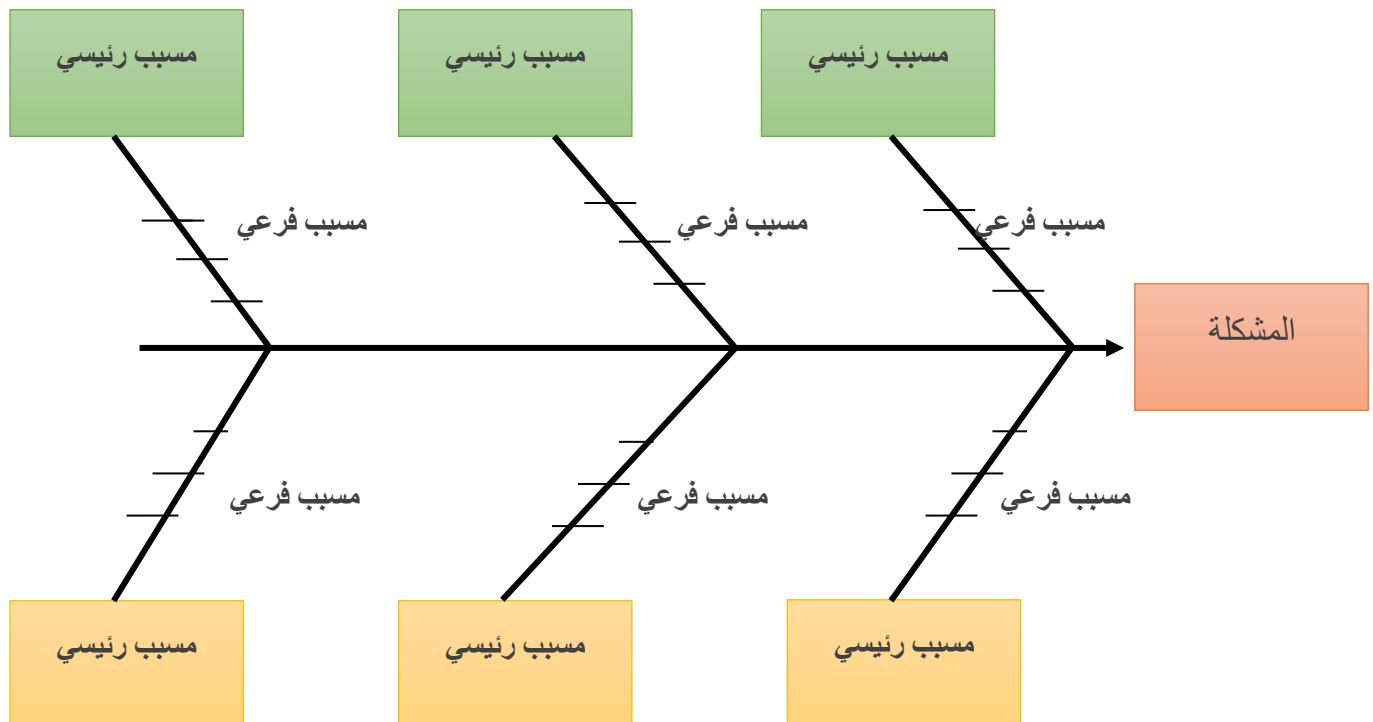
(٣) عظم السمكة :

رسم توضيحي يشبه عظمة السمكة يتم من خلاله تحليل المشكلة وأسباب حدوثها .
شكل تخطيطي يوضح العلاقة بين خاصية جودة والعوامل المختلفة التي تؤثر عليها.

لماذا

0 تحديد هيكل أو العديد من علاقات المسببات والنتيجة عن طريق الملاحظة المنظمة لمخرجات / نتائج عملية

ما.





(٤) خريطة سير العمل :

رسم تخطيطي يوضح تتابع تنفيذ أنشطة أي عملية / عمليات كيف يتم تنفيذ العملية:

لمعرفة وفهم :

مجال تطبيق العملية (أين تبدأ ؟ وأين تنتهي ؟)

التحديد الواضح لحدود العملية وأنشطتها

الأنشطة والتفاعلات / التدخلات لكل عملية

العلاقات المتبادلة والمسؤوليات داخل العملية

تساعد خرائط التدفق على تحديد العمليات وأنشطتها بصورة فعالة.



أمثلة على عوائد التطبيق العملي للجودة الشاملة:

. تخفي التكلفة :

- 0 حقق قسم المعلومات والخدمات المساندة في إدارة الموارد بمدينة ديفر وفرا في التكاليف (٢٧٠ ألف) دولار سنويا.
- 0 وفرت سذرن باسيفيك (٦٠٠ مليون) دولار
- 0 وفرت أمز آند روبر كوربوريشن (٣ مليون) دولار بسبب تقليل نسبة العيوب في المنتجات.
- 0 خفضت شركة تينانت التكلفة من ٥٢٪ إلى ٨,٩٪
- 0 قلصت شركة فيلكرو نسبة المستبعد في منتجاتها من ٨٪ إلى ٢٪

٢. زيادة الانتاجية :

- ارتفعت الانتاجية في قسم المعلومات والخدمات المساندة بإدارة الموارد بمدينة ديفر بمعدل ٤٩٪ لجميع العمليات.

٣. تحسن رضا العملاء والعاملين:

- انخفض عدد الشكاوى المقدمة على شرطة برايتون من ٣٢ شكوى إلى الصفر
- ارتفعت نسبة رضا العاملين من ٨٧٪ إلى ٩٨٪ في شركة دن آند برادستريت سوفتوير.

٤. تحسن مستوى الأداء :

- تسحن مستوى الأداء في مركز خدمات الإرشاد العائلي بمدينة إيرى بولاية بنسلفانيا إلى حد ملموس وواضح.

٥. توفير في ميزانية التشغيل:

- وفر مركز دلتا لتقويم الأسنان في السنة الأولى (٥٤,٠٠٠) دولارا
- وفرت شركة ناشوا كوربوريشن (٨٠٠,٠٠٠) دولارا في مشروع واحد فقط
- تمكنت جنرال موتورز من توفير (٢٢٥,٠٠٠) دولارا في مصنع واحد فقط
- تمكنت شركة آمز آند روبر من توفير (٣,٠٠٠,٠٠٠) دولار في الخمس سنوات الأولى من تطبيقها للجودة الشاملة.

الوحدة التدريبية الثالثة

الجلسة الأولى □

استراتيجية الجودة من خلال سياسة



الجلسة الأولى : [إستراتيجية الجودة من خلال سياسة الشركة]

مقدمة:

الرسالة هي خارطة البيانة لتحقيق الرؤية في حدود القيم إذا تعتبر الرسالة توضيح دقيق للنشاطات التي تقوم بها المنشأة في الوقت الحاضر وخلال فترة الخطّة الإستراتيجية ، ويمكن التوصل إليها من خلال الإجابة بشكل مفصل على الأسئلة الرئيسية التالية التي تمثل المحاور الرئيسية للرسالة

الأهداف التعليمية :

- يوضح مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
- يشرح مناهج إدارة الجودة الشاملة
- يشرح دورة الجودة الشاملة
- يحدد مفهوم التغيير المؤسسي ودور إدارة الجودة
- يحدد أهمية الفريق في إدارة الجودة الشاملة
- يطبق إدارة الجودة الشاملة بالوحدة الإدارية التي يعمل بها



١	الرسالة هي الخارطة البيانية لتحقيق الرؤية في حدود القيم
٢	المحاور الرئيسية للرسالة
٣	رسالة شركة فورد
٤	رسالة معامل أبوت
٥	الرؤية المستقبلية للمنشأة
٦	الرؤية المستقبلية لمعهد الإدارة
٧	أهداف الجودة في معهد الإدارة
٨	نموذج الجودة
٩	تعريف الجودة
١٠	نظام الجودة

أهم العناصر التي يجب أن تحتوي عليها الرسالة هي :

- الأرباح
- فلسفة وقيم الشركة
- الصورة التي تود أن تكونها لدى الآخرين عنها
- موقع الشركة بين المنافسين (الحصة في السوق)
- مستوى التميز بين المنافسين

- العملاء المستهدفين
- السوق المستهدف
- المنتجات والخدمات الأساسية
- المساحة الجغرافية
- التقنية واستخداماتها
- النمو



إذا تعتبر الرسالة توضيح دقيق للنشاطات التي تقوم بها المنشأة في الوقت الحاضر وخلال فترة الخطّة الإستراتيجية ، ويمكن التوصل إليها من خلال الإجابة بشكل مفصل على الأسئلة الرئيسية التالية التي تمثل المحاور الرئيسية للرسالة كما هو مبين في الشكل.

ما هي ؟ المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة

١

من ؟ المستفيد (العملاء) من هذه المنتجات والخدمات

٢

كيف؟ يتم تقديم هذه المنتجات والخدمات لعملاء المنشأة

٣

ولبلورة الرسالة بشكل جيد ، يجب الإجابة على الأسئلة الثلاثة والتي تمثل المحاور الرئيسية للرسالة في الوقت الراهن وفي المستقبل لتبين الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المستقبلي للمنشأة . ويكون ذلك من خلال الإجابة على كل سؤال مرتين ، المرة الأولى لتعكس الوضع الراهن والمرة الثانية لتعكس المستقبل . وتمثل الإجابة على الأسئلة الثلاثة العناصر الرئيسية لرسالة المنشأة .

رسالة شركة فورد

فورد قائد عالمي في صناعة السيارات والمنتجات والخدمات ذات العلاقة بصناعة السيارات وفي الصناعات الحديثة كصناعة الفضاء والاتصالات والخدمات المالية . ورسالتنا هي التحسين المستمر لمنتجاتنا وخدماتنا لتلبي احتياجات عملائنا وتحقيق لنا النمو والأرباح وتقديم عائد مجزي للمساهمين والمالكين والشركة.

رسالة معامل أبوت

Mission : ABBOTT LABORATORIES

TO improve lives by providing cpst - effective health care products and services.

رسالة مركز آفاق الجودة

Mission: Quality Horizons Center

الالتزام بتنمية مهارات وقدرات العاملين وتحسين الجودة وتطوير أداء المنشآت من خلال تقديم خدمات تدريبية واستشارية متميزة وذات جودة عالية ترضى عملاؤنا وتتجاوز توقعاتهم.

رسالة معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية

Mission: Institute of Public Administration, Saudi Arabia

يعمل المعهد على تحقيق التنمية الإدارية في المملكة من خلال تقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية بأقل تكلفة للقطاعين الحكومي والأهلي ، ترى لمستوى توقعات المستفيدين منها . وتحقق رضاهم.



الرؤية المستقبلية للمنشأة :

الرؤية المستقبلية للمنشأة هي تصور ما تريد أن تصل له الشركة في المستقبل (وضع الشركة بعد ... سنة) وهي عبارة عن المزج بين الحلم والمعلومات من خلال القدرة على التخيل والتصور المستقبلي والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية.

والرؤية هي الوضع المثالي للمنشأة في المستقبل ، ويجب أن تكون مشتركة ويؤمن بها جميع العاملين في المنشأة ويعمل الكل على تحقيقها لتكون ممكنة .

من المهم في الاستراتيجية أن ترى الأشياء البعيدة وكأنها قريبة ، وأن ترى الأشياء القريبة من بعد.

والرؤية المستقبلية للشركة تجيب على الأسئلة التالية:

○ أين نريد أن نكون ؟

○ ماذا نريد أن نكون؟

وتؤكد الدراسات أن أفضل الرؤى المستقبلية هي من صناعة الأفراد ، ومن النادر جدا أن تتكون الرؤية المستقبلية من العمل الجماعي . لذلك في الغالب تكون الرؤية المستقبلية مسؤولية رئيس الشركة المباشرة وتمثل رؤيته وأحلامه منفردا ويمكن بعد الإفصاح عن رؤيته وأحلامه أن تتبلور الرؤية المستقبلية بالعمل الجماعي.



أهم عناصر الرؤية المستقبلية الجيدة التالي:

- الطموح
- التحدي
- الواقعية
- التميز
- الإمكانية
- الالتزام.

الرؤية هي فن رؤية الأشياء غير المرئية

وبالرغم من أنه من النادر أن يكون هناك منشأة ليس لديها رؤية مستقبلية سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة ، إلا أن أثر كثير منها محدود جداً، والسبب الرئيسي لذلك هو الاعتقاد الخطأ لدى الكثير بأن بلورة الرؤية المستقبلية يكفي لتحقيقها.

لكي يكون للرؤية المستقبلية قيمة وأن تنعكس على أداء المنشأة ومستقبلها ، يجب أن يكون الجهد المبذول في تحقيق الرؤية أكثر من الجهد المبذول في بلورتها.

الرؤية بلا عمل ليست إلا حلم
والعمل بلا رؤية ليس إلا مضيعة للوقت
والرؤية مع العمل يمكن أن تغير العالم

ويتضح أن نجاح الرؤية المستقبلية للمنشأة يعتمد علي :

- 0 أن يكون مصدرها القيادة الإدارية العليا في المنشأة
- 0 أن تكون مشتركة (يؤمن بها كافة العاملين في المنشأة)
- 0 أن تحظى بدعم ومساندة القيادة الإدارية العليا في المنشأة
- 0 أن تكون شاملة ومفصلة
- 0 أن تكون إيجابية ومحفزة للعاملين في المنشأة
- 0 أن تكون واقعية ومنطقية وممكنة التحقيق



يتوق المعهد إلى أن يكون متميزا ورائدا وقائدا في تقديم خدمات ذات جودة عالية في مجالات التنمية الإدارية تكون نموذجا يحتذى به على المستوى المحلي والاقليمي

القيم والمبادئ:



القيم والمبادئ هي التي تحكم أداء المنشأة والتي تمثل إطار لكافة الأعمال التي تقوم بها المنشأة والقيم تعتبر المرجع لتحديد الصحيح والخطأ والملائم والمقبول والمرفوض والمرغوب في المنشأة .

والقيم هي تلك الاعتقادات التي تؤمن بها المنشأة وتنادي بتطبيقها والأخذ بها سواء في أداء العمل أو في سلوك العاملين في المنشأة وتعتبر القيم المعيار الرئيسي في المنشأة لاتخاذ القرارات.



وتأتي خطورة القيم عندما يكون هناك فجوة بين ما تنادي به المنشأة وما تمارسه كأن تنادي القيادة الإدارية العليا في المنشأة بضرورة احترام العميل كقيمة معلنة ، بينما لا تحترم العميل في ممارساتها اليومية

و غالبا ما تشتمل القيم والمبادئ على الجوانب التالية :

- التركيز على العملاء
- التميز
- استثمار الفرص المتاحة
- الاهتمام بالبيئة والمجتمع
- التركيز على الجودة
- التركيز على العاملين
- التوقعات العالية للأداء
- الاستقرار
- المنتجات والخدمات
- السمعة الجيدة للشركة
- الاعتزاز بالانتماء للشركة
- العمل بروح الفريق
- الشفافية
- استثمار الموارد المتاحة
- الابتكار
- الإبداع
- القيادة الملهمة
- النمو
- تمكين العاملين
- التركيز على الموردين
- الاستثمار في التقنية.

Values of AT&T

- Respect for individuals
- Dedication to helping customers
- Highest standards of integrity
- Innovation
- Teamwork

Values of Marriott Mgt

- Integrity
- Customer drive
- Continuous improvement
- Empowerment
- Sustainable economic growth
- Balance

Values of Goddard's

- Agility
- Balance
- Creativity
- Dedication
- Integrity
- Respect
- Teamwork

Values of Bonneville Int

- Integrity
- Excellence
- Service
- Profitability
- Leadership
- Sensitivity

- العاملين هم مصدر قوتنا
- منتجاتنا هي النتيجة النهائية لجهودنا ويجب أن تكون الأفضل
- الأرباح هي المقياس الحقيقي لكفاءتنا وقدرتنا على إرضاء العملاء والنمو
- الجودة تأتي أولاً في كل شيء نقوم به لإرضاء عملائنا
- العملاء هم المرتكز لكل ما نقوم به
- التحسين المستمر مطلب أساسي للنجاح
- مشاركة العاملين والعمل كفريق واحد منهج حياة فوردي
- العملاء والموردين شركاؤنا في العمل والنجاح
- التميز هدف لا يقبل التنازل

أهداف الجودة :

تعتبر الأهداف ترجمة للرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة ، وتعبّر عن ما تريد المنظمة تحقيقه من تطبيق نظام الجودة ، وتمثل أهداف الجودة أحد أهم متطلبات تطبيق الجودة ومن خلالها يتم الحكم على مدى نجاح جهود تطبيق الجودة.

- 0 زيادة الإنتاجية
- 0 تحقيق رضا وتوقعات منسوبي المعهد
- 0 تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين من خدمات المعهد
- 0 تحقيق نموذج يتحذي به في الجودة والتميز في تقديم الخدمة
- 0 إيجاد نظام شامل ومتكامل للأداء في المعهد
- 0 تحقيق درجة (صفر) من الأخطاء والعيوب والشوائب في أداء المعهد
- 0 بناء نظام متكامل للوقاية من الوقوع في أخطاء الأداء

سياسة الجودة:

سياسة الجودة هي تعتبر مكتوب (موثق) من القيادة الإدارة العليا في المنظمة عن التزامها في الجودة ومتطلبات تطبيقها في المنظمة وعن دعمها ومساندتها لكافة جهود تطبيق الجودة وتحقيق أهدافها ، وما يتطلبه ذلك من تفويض للصلاحيات ومشاركة العاملين في المنظمة.

ومن أهم شروط سياسة الجودة التالي :

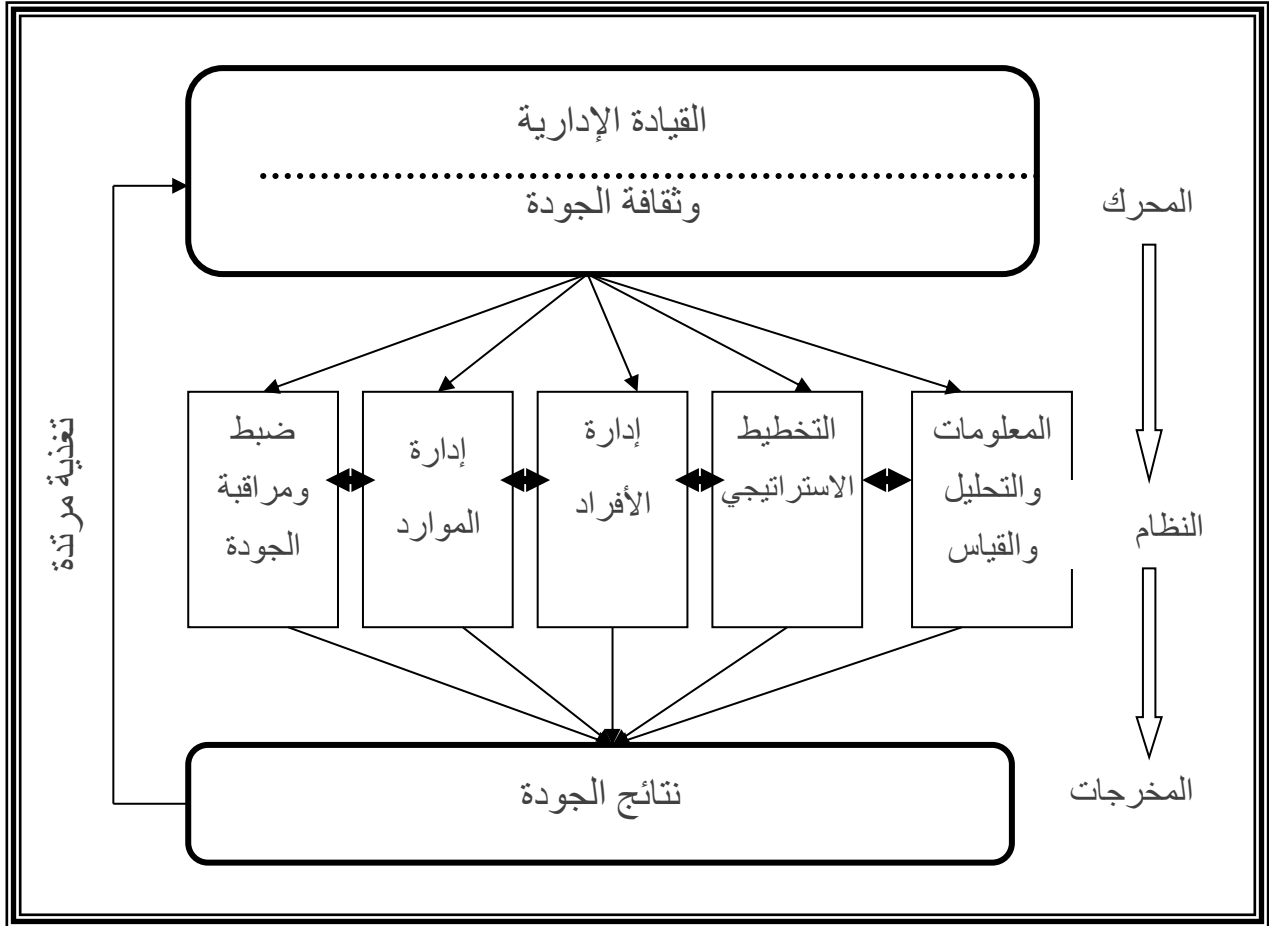
- 0 أن تكون محددة وواضحة
- 0 أن تكون مكتوبة وموثقة
- 0 أن تكون مفهومة لكافة العاملين
- 0 أن يتم تطبيقها على كافة المستويات
- 0 أن تلتزم القيادة الإدارية العليا بكل ما فيها.
- 0 أن تساهم في تحقيق أهداف الجودة.

- يلتزم معهد الإدارة العامة بتطبيق مفهوم الجودة بشكل تام على كافة نشاطاته الرئيسية ، المتمثلة في التدريب ، والبحوث ، والاستشارات ، والتوثيق ، سعياً لتقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية ، وبأقل تكلفة .
- يلتزم معهد الإدارة العامة بنظام الجودة وعمليات التحسين المستمر ، للقيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة ، وذلك من خلال فرق عمل يتم تدريبها وتمكينها من القيام بعمليات التحسين المستمر .
- يلتزم معهد الإدارة العامة بالاستمرار في تقييمه الذاتي لجميع نشاطاته لتحقيق نجاح متميز ومستمر .
- يقدر معهد الإدارة العامة جميع أفرادهِ وعطاءهم المتميز ، ويلتزم بتطوير قدراتهم من خلال التدريب المستمر وتهيئة المناخ المناسب للإنتاج وتمكينهم من إنجازهم لمهامهم بشكل فعال ومثمر حتى يتمكنوا من المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المعهد بشكل متميز .



يعتبر نموذج الجودة أحد المتطلبات الرئيسية لتطبيق الجودة ويمثل الإطار العام لمفهوم الجودة في المنظمة ، فمن خلاله يتم تعريف الجودة وتحديد عناصرها الرئيسية والعلاقة بين هذه العناصر.

نموذج الجودة في معهد الإدارة العامة



أ. تعريف الجودة :

يتطلب تطبيق الجودة بنجاح وجود تعريف محدد للجودة ، ويجب أن يشتمل التعريف على العناصر الأساسية للجودة ، وأن يكون مستمدا من الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالة المنظمة، وأن يدعم ويساند تحقيق أهداف الجودة.

تعريف الجودة في معهد الإدارة العامة

الجودة في معهد الإدارة العامة تعني التميز في تقديم الخدمات المطلوبة منه بفعالية بحيث تكون خالية من الأخطاء والعيوب والشوائب وتقدم بأقل تكلفة ، وترقى لمستوى توقعات ورغبات المستفيدين وتحقق رضاهم التام حاضرا ومستقبلا ، وذلك من خلال التحسين والتطوير المستمر والالتزام بمتطلبات ومعايير الأداء ، وأداء العمل الصحيح بشكل سليم من المرة الأولى وكل مرة.

ب. عناصر الجودة :

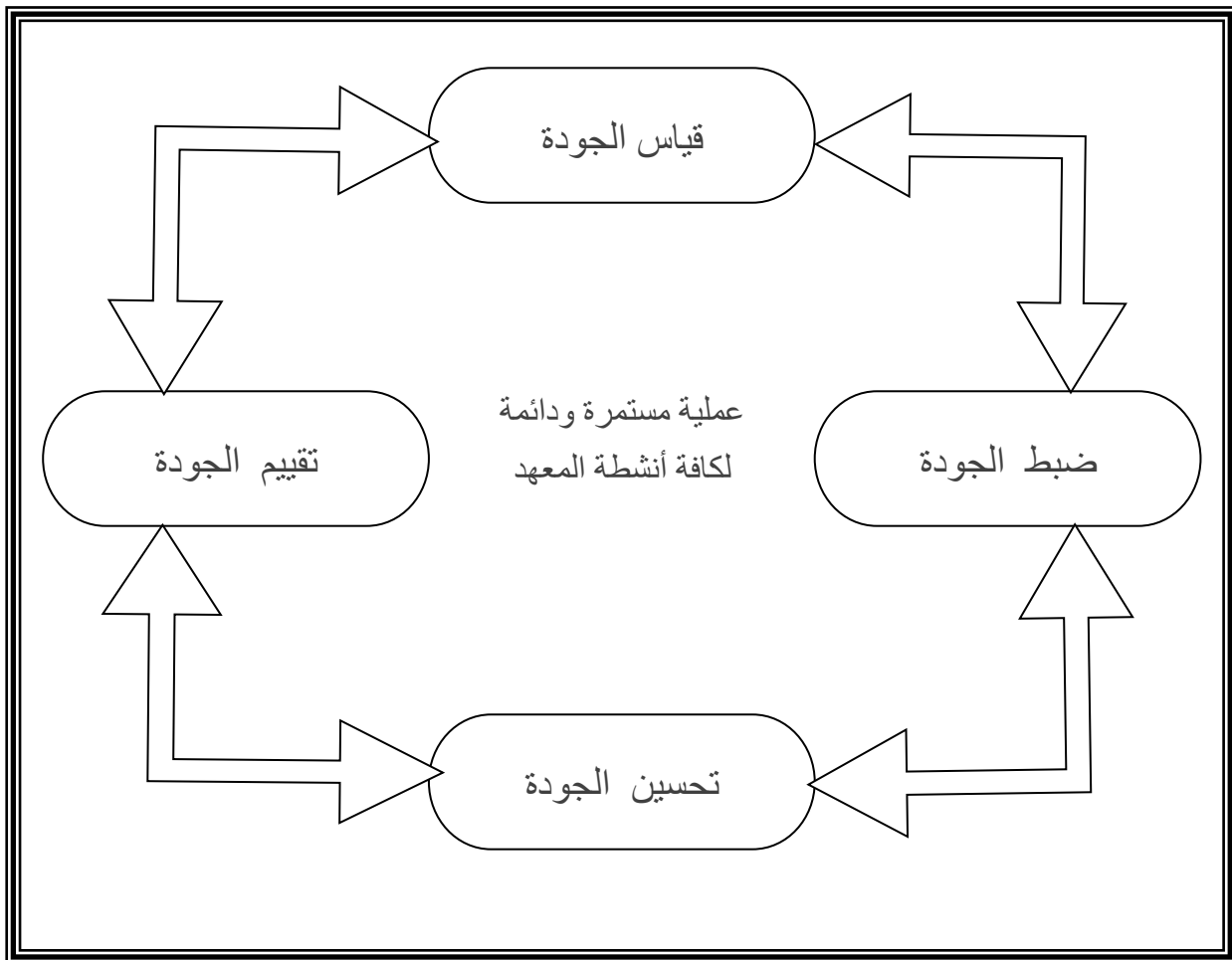
عناصر الجودة هي تلك التي تلتزم بتطبيقها والعمل من خلالها كمعايير أساسية لنظام الجودة والأداء في المنظمة . ومن أكثر عناصر الجودة شيوعا نقاط ديمنق الأربعة عشر وعناصر الجودة في جائزة مالكلوم بالدريج الوطنية للجودة.

- القيادة الإدارية
- ثقافة الجودة
- المعلومات والتحليل والقياس
- التخطيط الاستراتيجي
- إدارة الأفراد
- إدارة الموارد
- ضبط ومراقبة الجودة
- نتائج الجودة

نظام الجودة :

يتطلب تطبيق الجودة بنجاح وجود نظام للجودة يعمل بشكل آلي ومنظم ومستمر لتطوير الأداء وتحسين الجودة ويجب أن يضمن النظام تطبيق مبادئ الجودة بشكل مستمر وتحقيق أهداف الجودة ، كما يجب أن يكون شاملاً بحيث يحقق الجودة في كافة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة ويغطي كافة النشاطات التي تقوم بها.

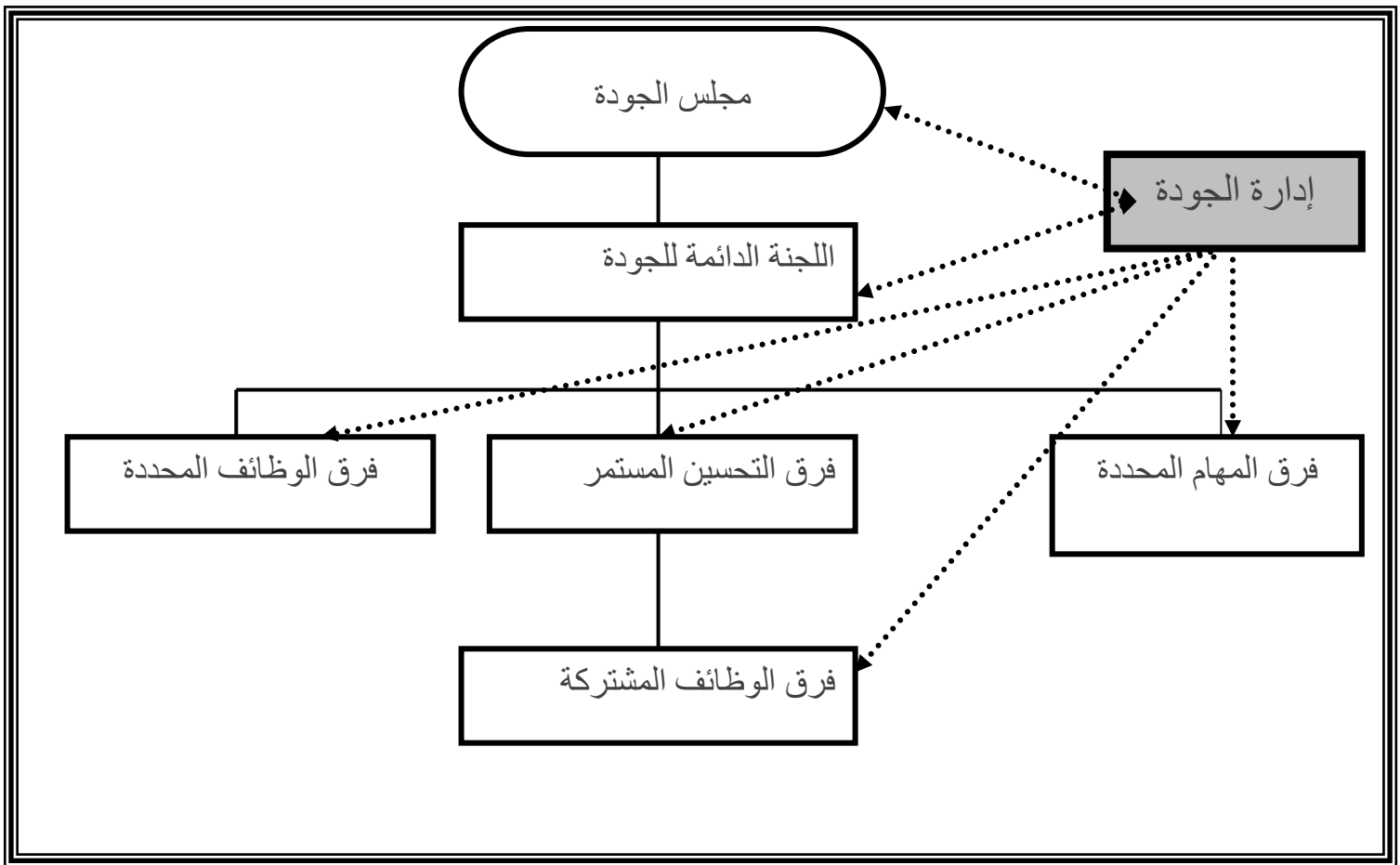
نظام الجودة في معهد الإدارة العامة



التنظيم للجودة :

تقوم بتطبيق الجودة عدد من الجهات والأشخاص على رأسها فرق العمل التي تقوم بتطبيق أكثر من ٩٠٪ من الجودة وحتى لا تكون هذه الفرق كالجزر المتفرقة ، يجب أن يكون هناك تنظيم لتطبيق الجودة يوضح العلاقات بين الجهات التي تقوم بالتطبيق ومسئولية كل منها ودور كل منها في جهود التطبيق . وحسب حجم المنظمة وطبيعة النشاط الذي تقوم به يتم تصميم التنظيم المناسب.

نموذج تطبيق الجودة:



كما سبق الإشارة إليه ، فإن تطبيق الجودة يتم من خلال فرق العمل التي تقوم بأكثر من ٩٠٪ من جهود التطبيق وتقوم الجهات الأخرى المسؤولة عن التطبيق بأدوار تنسيقية أو تنظيمية ، وحتى تتمكن فرق العمل من القيام بدورها بشكل فعال وأن يكون تطبيق الجودة وفق منهج موحد ، يجب أن يكون هناك نموذج للتطبيق تأخذ به كافة الفرق.

الوحدة التدريبية الثالثة

☐ الجلسة الثانية

☐ تطبيق الجودة

☐ وأهمية الفرق في أداء الجودة الشاملة

لماذا نحتاج إلى الجودة:

- المنافسة
- انفتاح الأسواق
- سرعة تغير التقنية
- سهولة الاستثمار الأجنبي
- حجم الطلب مع تزايد وتنوع العرض
- الوصول إلى توقعات العميل بالرغم من تزايدها
- تحقيق الأهداف
- زيادة الأرباح وخفض التكاليف
- السمعة

أهداف تطبيق الجودة :

- تطوير المنتجات السلعية والخدمات
- تقليل نسبة الأخطاء
- تحسين الإجراءات على مستوى المنشأة
- العمل بروح الفريق الواحد
- تأصيل مبدأ مشاركة العاملين
- تنمية وتطوير مشاركة ومساندة الإدارة العليا

قواعد تطبيق الجودة لـ " ديمنج " :



تحديد مجال تحسين المنتج أو الخدمة

تبني الفلسفة الجديدة

تقليل الوقت المخصص للمراجعة

اختيار المواد الجيدة بالسعر المناسب

التحسين المستمر

فتح مجالات التدريب وتطويرها

العمل الجماعي لتحقيق الأهداف

تبني القيادة الجيدة

العمل بثقة والبعد عن الخوف

إزالة الحواجز بين الأقسام

الالتزام بالموضوعية

التركيز على الكيف وليس الكم

تقدير عمل الغير

تأصيل التدريب في العمل





الجودة طريق للتحسين المستمر / المتواصل .. كيف ؟

العمل هدف أساسي 0

التركيز على العاملين 0

(تدريب - مشاركة - ملكية - مراقبة إجراءات - تحفيز) 0

التحكم في الإجراءات وضبط التكاليف 0

القياس والتحليل بشكل دوري 0

خطوات تطبيق الجودة:

- ◀ التزام ودعم الإدارة العليا
- ◀ تحديد رؤية المنشأة
- ◀ إزالة الحواجز والمعوقات
- ◀ تكوين مجموعات العمل
- ◀ تحديد المسؤوليات
- ◀ تحديد خطط العمل وطرق التنفيذ
- ◀ البدء في التطبيق
- ◀ متابعة التطبيق والتحسين المستمر
- ◀ نشر الانجازات



نتائج تطبيق الجودة :

- تحسين الإنتاجية والتنوعية
- السلامة والأمان
- إيجاد فريق عمل قادر
- تحسين رضا العملاء والموظفين
- انخفاض في تكلفة الجودة
- تقليل الفاقد
- تطوير الأداء
- زيادة القدرة التنافسية

- الحفاظ على الجهد والوقت والمال والموارد
- الاستغلال الأمثل لموارد المنشأة
- الكفاءة في أداء العمل
- تلافي / تقليل الأخطاء
- ضبط التكاليف
- المحافظة على سمعة المنشأة
- ضمان استمرارية المستوى المتميز
- أداء العمل بطريقة صحيحة من البداية
- تقليل مجهودات المراقبة والمراجعة
- تعزيز الثقة مع العميل

مزايا تطبيق الجودة :

معوقات تطبيق الجودة :

- عدم رغبة الإدارة العليا في تغيير المفاهيم
- مقاومة التغيير
- الخوف من المجهول
- عدم تفهم مدى الحاجة إلى التطوير المستمر
- عدم التعاون
- التكتم على المعلومات
- عدم قناعة العاملين
- الافتقار إلى كفاءات إدارية
- الحواجز التنظيمية
- إهمال التدريب

تدريب التغلب على مشاعر الإحباط في العمل

س ١ ما هي الأسباب التي تجعلك تشعر بالإحباط في العمل؟؟

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥
- ٦
- ٧

س ١ كيف يمكنك التغلب على مشاعر الإحباط في العمل؟

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥
- ٦
- ٧

استقصاء: هل أنت ناجح في عملك؟

النجاح Success شيء مهم ضروري في حياة كل إنسان، من ما لا يتمنى تحقيق النجاح؟ النجاح يحقق الشعور بالإنجاز والفرح، ويدفعك إلى مزيد من العمل والجهد... تحقيق النجاح قد يكون سهلاً أما الحفاظ عليه فهو مر صعب النجاح هو النتيجة الطبيعية للعرض والجهد والإرادة... يقول الله سبحانه وتعالى:

﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ [الكهف: ٣٠].

والأمثال الشعبية تقول: «لكل مجتهد نصيب» ويقصد بالنصيب هنا النجاح. حتى تحقق النجاح في حياتك يجب أن تراعي عدة اعتبارات نذكر منها على سبيل المثال:

- ١- أن تكون لديك إرادة قوية.
- ٢- أن تحدد أهدافك بوضوح.
- ٣- أن يكون شعارك في الحياة التخطيط والتنظيم لكل شيء.
- ٤- أن تبذل الجهد والوقت قدر استطاعتك لتحقيق أهدافك.
- ٥- الإخلاص في كل شيء.
- ٦- لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.
- ٧- احترم رؤسائك.
- ٨- تعاون مع زملائك.
- ٩- قدم الحب للمنشأة التي تعمل بها.
- ١٠- ابحث عن التعلم والتعليم واحصل على التدريب المناسب بما يزيد من كفاءة وفعالية عملك في المنشأة.
- ١١- لا تخف من المسؤوليات الكبيرة وقل لنفسك «أنت أهل لها».
- ١٢- قسم أهدافك الكبيرة إلى أهداف صغيرة يمكن تحقيقها بدقة.

استقصاء: حدد نمطك الإداري

اقرأ كل عبارة جيداً ثم ضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر تماماً عن مدى انطباق مضمون العبارة على أسلوب أدائك.
نتيجة هذا الاستقصاء خاصة بك أنت، وهي وسيلة عملية لكي تتعرف على نقاط الضعف والقوة، وطرق وأساليب التحسين والتطوير.

م	العبارة	دائماً	غالباً	حياناً	نادراً	لا تنطبق
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	أحاول وضع خطة للعمل تشمل كافة القواعد والإجراءات اللازمة لبلوغ الأهداف.					
٢	أعتمد في أداء الأعمال على أفكار الشخصيات					
٣	أحاول أن أشارك في تحديد أهداف العمل وقياس النتائج المحققة على أساسها.					
٤	أتبع اللوائح النوعية المختلفة مع عدم إغفال العلاقات بينها.					
٥	أنجز المهام المكلف بها عندما تتطلب الظروف ذلك.					
٦	يسعدني أن أسمع عن حسن سير العمل وعدم وجود أي عقبات تعترضه.					
٧	أهتم بتنمية قدراتي ومهاراتي في العمل.					
٨	أحاول وضع جدول زمني للعمل المطلوب تنفيذه.					
٩	أقول لنفسي أثناء العمل «أعمل إياه في الشغل ده كله مع أي عمل ١٠ ساعات واستكملة في المنزل».					
١٠	الحوافز في رأيي يجب ربطها بالأهداف المحققة					
١١	أحاول استعراض وتقييم كافة الحقائق عن أدائي للعمل					
١٢	أحاول الالتزام بالواجبات المحددة لوظيفتي.					

م	العبارة	دائماً	غالباً	حياناً	نادراً	لا تتطبق
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١٣	أقوم بالعمل عند مواجهتي لضغوط ما.					
١٤	أقنع الآخرين بأن أفكارى لصالحهم.					
١٥	لا أعتزف بوجود أزمات فى العمل.					
١٦	فى رأى أن الموظف الناجح هو الذى يتمتع بسعة الأفق.					
١٧	أحكم على نفسى بدرجة انشغالى فى العمل.					
١٨	الموظف الكفاء هو الذى لا يفعل أى مشكلات.					
١٩	أركز اهتمامى على النتائج المحققة.					
٢٠	الخطأ فى نظرى وسيلة لمواجهة المشكلات الحالية.					
٢١	أؤمن تماماً بأن الزمن كفيل بتغيير الناس والظروف المحيطة.					
٢٢	أتردد فى السماح لنفسى بأى حرية فى التصرف.					
٢٣	أهتم بأناقتى ومظهري الشخصى.					
٢٤	أفكر فى حل المشكلة من منظور شمولى.					
٢٥	أهتم بتحديد أهداف عملى بشكل تفصيلى (كمى - زمنياً - نوعياً).					
٢٦	أستمتع الشعور والسعادة فى العمل.					
٢٧	أعالج الأزمات عند وقوعها.					
٢٨	أبذل كافة جهدى فى تنفيذ العمل لمواجهة ضغوطه.					
٢٩	أحاول باستمرار إرجاع الأثر للآخرين.					

م	العبارة	دائماً	غالباً	حياناً	نادراً	لا تتطبق
		٥	٤	٣	٢	١
٣٠	من المفروض — في رأيي — أن يسير العمل بمقتضى الخطة الموضوعة.					
٣١	أؤدي عملي من منطق مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية التي أتمتع بها.					
٣٢	لا أستطيع تحقيق أهدافي عندما تتعارض مع أهداف الغير.					
٣٣	أزمات العمل هي المرتبطة بمتطلبات عاجلة لرئيسي.					
٣٤	أعتمد في تنفيذ أعمالي على تعليمات رئيسي.					
٣٥	أسعى لإيجاد الطرق التي تجعل العمل أكثر تشويقاً.					
٣٦	أهتم بالعلاقات الاجتماعية مع الآخرين.					
٣٧	أحاول باستمرار الأخذ في الاعتبار مؤثرات البيئة التي اعمل فيها.					
٣٨	أبذل سلسلة من المجهودات الكثيفة والشاقة حتى تنقضي الأزمة.					
٣٩	أركز اهتمامي على الجوانب الإيجابية في العمل فقط.					
٤٠	أميل إلى وضع مقاييس ومعايير مقننة لأدائي بالاتفاق مع رئيسي.					
٤١	أهتم بتنفيذ واجبات العمل وفقاً للوائح المعتمدة والمحددة.					
٤٢	تقاس تنفيذ فعالية الأداء بمقدار الجهد المبذول في العمل.					

تسجيل الإجابات

الآن... بعد انتهائك من الإجابة على الاستقصاء سجل في الجداول التالية الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة:

الأداء بالآزمات	
الدرجة	م
	٥
	١٥
	٢٠
	٢٧
	٣٣
	٣
	إجمالي

الاداء بالنشاط ورد الفعل	
الدرجة	م
	٩
	١٣
	١٧
	٢٨
	٣٤
	٤٢
	إجمالي

الأداء باللوائح	
الدرجة	م
	٨
	١٢
	٢٢
	٣٠
	٤١
	إجمالي

الاداء بالاجاذبية الشخصية	
الدرجة	م
	٢
	٧
	١٤
	٢٣
	٣١
	٣٦
	إجمالي

الاداء بمنهج النظم	
الدرجة	م
	٤
	١١
	١٦
	٢٤
	٢٩
	٣٧
	إجمالي

الاداء بالاهداف	
الدرجة	م
	٣
	١٠
	١٩
	٢٥
	٣٢
	٤٠
	إجمالي

الاداء بالانباء السارة له	
الدرجة	م
	٢
	١٨
	٢١
	٢٦
	٣٥
	٣٩
	إجمالي

أعرف نفسك

الاختبار التالي يكشف عن حقيقة إحساسك بشخصيتك هل تحب وتحترم ذاتك أم أنك غير راض عنها لكي تعرف الحقيقة كن صادقا في إجاباتك .

م	السؤال	نعم	لا
١	أفكر في نفسي بشكل إيجابي		
٢	النجاح الذي حققته في حياتي أكثر من الفشل الذي تعرضت له		
٣	غير راض عن أشياء كثيرة في شخصيتي		
٤	لا أتقن فعل أشياء كثيرة يتقنها غيري؟		
٥	أفخر بكثير من الأشياء في حياتي		
٦	أشعر بالنقص تجاه معظم الناس		
٧	لا أحترم ذاتي بالقدر الكافي		
٨	أشعر بأن لدى الكثير من المميزات		
٩	تمر أوقات أشعر فيها بأني عديم الفائدة		
١٠	أشعر بالرضا عن نفسي كما أنا		

النتائج والتحليل:

أمنح نفسك درجة عن كل إجابة بنعم للأسئلة: ١ و ٣ و ٥ و ٨ و ١٠ ودرجة عن الإجابة بلا للأسئلة ٢ و ٤ و ٦ و ٧ و ٩ واجمع درجاتك .إذا كانت أقل من ٣ فذلك يعني أنك تبخس نفسك حقها ولا تقدرها بما فيه الكفاية وتشعر بالإحباط إذا كان مجموع درجاتك بين ٤ و ٧ فذلك يعني أن هناك توازنا في رؤيتك لنفسك وتقييمك لذاتك أما إذا حصلت على أكثر من ٨ فهذا يعني أنك تقدر نفسك بشدة .. مبروك أنت في طريق خطر!.

استقصاء : قِيم مهاراتك الإدارية

الدرجة	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
	١	٢	٣	٤
التخطيط				
١	أعرف بوضوح الأهداف الحقيقية للإدارة التي أديرها.			
٢	أوضح للمرؤوسين العلاقة بين جهودهم الفردية والجماعية وأهداف الإدارة التي أديرها			
٣	أناقش الخطط مع المرؤوسين.			
٤	أضع أهدافاً واضحة وقابلة للقياس بالاشتراك مع المرؤوسين.			
٥	أراجع دورياً مع المرؤوسين طرق وإجراءات العمل التي تتبعها المجموعة داخل الإدارة بغرض تطويرها.			
٦	أشرك المرؤوسين في جميع خطوات العملية التخطيطية بالإدارة.			
٧	أشيد بجهود المرؤوسين واعترف بها عندما تتحقق الأهداف.			
٨	أقوم بالتنسيق بين خطط العمل داخل الإدارة وكافة الخطط الأخرى سواء الخاصة برئيسي أو الخاصة بالإدارات الأخرى التي يرتبط نشاطها بنشاط إدارتي.			
٩	أقوم بتحويل الأهداف والخطط إلى جداول زمنية وموازنات للتنفيذ.			
١٠	تحقق إدارتي دائماً الأهداف الموضوعه لها.			
	مجموع التخطيط			
	$\times 2,5 =$			

التنظيم (هيكل تنظيمي / تفويض)	
١	أحتفظ بخريطة تنظيمية مرسومة لإدارتي طبقاً لأحداث التعديلات في الهيكل التنظيمي لهذا الإدارة.
٢	يعرف كل فرد في إدارتي مكانه بالتحديد في الهيكل التنظيمي للإدارة.

الدرجة	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	دليل الدرجات
	١	٢	٣	٤	
٣	أقوم دائماً بتطوير الهيكل التنظيمي لإدارتي بهدف التعرف على الاحتياجات من العمالة سواء بالزيادة أو الخفض.				
٤	أقوم بتعديل الهيكل التنظيمي لإدارتي بهدف التوصل على نطاق الإشراف الأمثل للإدارة التي أديرها.				
٥	أعيد النظر بالإشراف داخل إدارتي بالإدارات الأخرى.				
٦	أقارن نطاق الإشراف داخل إدارتي بالإدارات الأخرى.				
٧	يتلقى كل فرد في الإدارة داخل إدارتي بالإدارات الأخرى.				
٨	إن علاقاتي مع زملائي من المديرين في الإدارات الأخرى متجانسة وفعالة.				
٩	أفوض سلطة الاختصاص للأعمال الروتينية على المرؤوسين بالرغم من استمرار مسؤوليتي عنها أمام رئيسي المباشر.				
١٠	أراجع دورياً (كل سنة مثلاً) هيكل العاملين في إدارتي — من حيث العدد والكفاءات والتخصصات - بهدف التحسين المستمر في هذا الهيكل.				
١١	أنا على دراية كاملة بالمتطلبات الوظيفية (التوظيف الوظيفي) لكافة الوظائف داخل إدارتي.				
١٢	أقوم بالتقييم الدوري (كل سنة مثلاً) للمتطلبات الوظيفية (التوظيف الوظيفي) لكافة الوظائف داخل إدارتي.				
١٣	أقوم شخصياً بالتوجيه والتوعية للعاملين الجدد في إدارتي.				
١٤	أقوم دائماً بربط مستوى أداء المرؤوس بالمكافآت التي يحصل عليها.				
١٥	أحدد فرص التقدم الوظيفي لكل فرد في إدارتي.				
١٦	يعرف كل فرد في القسم معايير الأداء المطلوبة في عمله.				
١٧	أقوم بتزويد إدارة شؤون العاملين ببيانات دقيقة عن نوعية الموظف الذي أحتاج إليه بالشكل الذي يمكنها من تصفية المرشحين لهذه الوظيفة.				
١٨	أستخدم أسلوب منظم ونمطي في مقابلة المرشحين للتعيين في إدارتي.				
١٩	أستخدم أسلوب منظم ونمطي للتوصية بترقية العاملين في إدارتي.				

الدرجة	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
	١	٢	٣	٤
٢٠	يعرف كل فرد في الإدارة ترتيب مستوى أدائه بالمقارنة بزملائه.			
	مجموع التنظيم			
	$= 2,5 \times$			

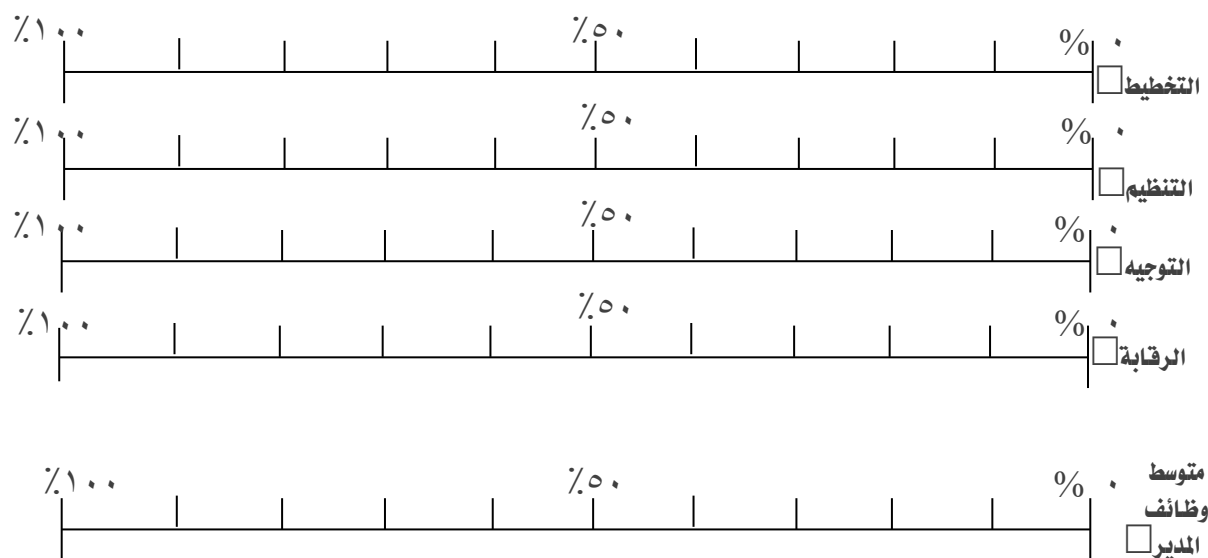
التوجيه (القيادة / التحفيز / اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر)	
١	أقوم بمراجعة كافة الظروف قبل أن أتخذ قرار أو أصدر أمراً.
٢	قبل أن أتخذ قرراً أقوم دائماً بحصر البدائل المتاحة وتقييمها.
٣	إن النتائج المترتبة على تنفيذ قراراتي وأوامري تثبت دائماً أنني كنت على صواب.
٤	يناسب سلوكي القيادي كل من طبيعة مرؤوسيني وطبيعة المهام المسئولة مني أمام رئيسي المباشر
٥	أتيح للمرؤوسين في إدارتي حرية كاملة في إبداء وجهة نظرهم في حل المشكلات وتعديل طرق وإجراءات العمل المتبعة.
٦	أوجه التقدير للمرؤوسين بالفخر والاعتزاز عند إنجازهم للمهام المطلوبة منهم بالمعايير المحددة لها.
٧	يشعر المرؤوسون بالفخر والاعتزاز عند إنجازهم للمهام المطلوبة منهم بالمعايير المحددة لها.
٨	يشعر المرؤوس بأن الفرصة متاحة أمامه للتقدم (في الوظيفة أو الراتب أو الحوافز). كما يشعر بأنني أسأله في هذا التقدم إذا كان أدائه متميزاً.

الدرجة	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	دليل الدرجات
	١	٢	٣	٤	
٩	يسعى المرؤوسون في إدارتي إلى تقبل المزيد من المستويات عن المهام المطلوبة منهم.				
١٠	اشعر بالرضاء الكامل نحو مجموعة المرؤوسين في إدارتي سواء من حيث ترابطها أو إنجازها.				
	مجموع التوجيه				
	= ٢,٥ ×				
الرقابة					
١	ترتبط المعايير الرقابية ارتباطاً وثيقاً بأهداف الخطط.				
٢	إن المعلومات الرقابية التي تصلني عن مدى تقدم التنفيذ تجعلني على دراية كاملة بمدى تحقق الأهداف.				
٣	أرجع الأثر للمرؤوسين عن مدى تقدمهم في التنفيذ.				
٤	إن المرؤوسين مسئولون عن كافة عناصر المصروفات والتكاليف التي يمكن أن يتحكموا فيها أثناء تنفيذ المهام المطلوبة منهم.				
٥	أجتمع مع المرؤوسين على فترات متقاربة للتعرف على آرائهم لتحسين الأداء.				
٦	أشجع المرؤوسين على تصحيح الانحرافات في أدائهم دون الرجوع إليّ				
٧	يتم تصحيح أي انحراف أثناء التنفيذ بمجرد حدوثه.				
٨	أبحث دائماً عن الأسباب الحقيقية التي تعوق التنفيذ السليم وأسعى إلى علاجها في أسرع وقت ممكن.				
٩	إن الوقت الذي أستغرقه في متابعة التنفيذ وتصحيح انحرافاته كاف وفعال.				
١٠	أشعر أن النتائج التي تحقّقها المجموعة تبرر الجهد الرقابي الذي أبذله.				
	مجموع الرقابة				
	= ٢,٥ ×				

%		التخطيط
%		التنظيم
%		التوجيه
%		الرقابة

() (مجموع)

() متوسط وظائف المدير
(٤÷)



استقصاء : هل أنت سعيد في عملك

أقرأ كل عبارة جيدا ، ثم ضع دائرة حول الدرجة التي تعبر عن رأيك فيها ، وعن مدى انطباقها عليك .

م	العبارة	نادر ١	أحيانا ٢	كثيرا ٣	دائما ٤
١	يبدو أن هناك تداخلا بين حياتي العائلية ودوري في العمل .				
٢	لا يتيح لي عملي التدريب الكافي الذي يؤهلني لشغل المناصب الأعلى				
٣	لا أستطيع الوفاء بكافة المتطلبات المتعارضة لكثير من المستويات العليا				
٤	لقد أصبح عملي في الفترة الأخيرة أقل أهمية .				
٥	عبء العمل الذي أقوم به ثقيل جدا .				
٦	لا يهتم شاغلوا الوظائف الأخرى بعملي ولا يعطونه وقتا كافيا .				
٧	لا تتوفر لدي المعلومات الكافية لتحمل مسؤوليات عملي .				
٨	اضطر للقيام بأعمال رغم عدم قناعاتي بها .				
٩	ليست لدي رؤية واضحة لحجم ومدى مسؤوليات عملي .				
١٠	لا تصلني المعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال المكلف بها .				
١١	لا يتيح لي عملي أن أقضي وقتا كافيا مع أسرتي				
١٢	استغراقي الكامل في العمل يمنعني من الاستعداد لمسؤوليات أكبر				
١٣	لا يمكنني تلبية المتطلبات المتعارضة لزملائي في العمل				
١٤	كثير من الأنشطة والمهام التي تعتبر من صميم عملي يتم إسنادها للآخرين				
١٥	تؤثر كمية العمل المكلف به على مستوى الجودة الذي أريد تحقيقه				
١٦	لا يوجد تفاعل كافٍ بين وظيفتي ووظائف الآخرين				
١٧	أتمنى لو كانت لي مهارات أفضل تمكنني من تنفيذ مسؤوليات وظيفتي				
١٨	الفرصة غير متاحة لتطبيق مهاراتي وخبراتي في العمل				

م	العبارة	نادر ١	أحيانا ٢	كثيرا ٣	دائما ٤
١٩	لا أعرف ما يتوقعه مني الأفراد الذين أعمل معهم .				
٢٠	ليست لدي موارد كافية لأداء عملي بفاعلية				
٢١	لا أملك وقتا كافيا لإشباع اهتماماتي الأخرى العديدة				
٢٢	ليست لدي الفرصة المناسبة أو الوقت الكافي لإعداد نفسي لمواجهة التحديات المستقبلية في عملي .				
٢٣	لا يمكنني أن ألبى كافة احتياجات الآخرين ومتطلباتهم المختلفة				
٢٤	أتمنى أن أتحمل مسؤوليات تزيد عن مسؤولياتي الحالية				
٢٥	أشعر بأنني مثقل بمسؤوليات كثيرة جدا				
٢٦	أتمنى لو كان هناك مزيد من التعاون وتبادل الرأي بيني وبين الآخرين				
٢٧	لم أتلق تدريباً مستمراً يفيدني في أداء عملي .				
٢٨	لا تتناسب المهام التي أكلف				
٢٩	أشعر بوجود أمور كثيرة في عملي مهمة لا أعرفها				
٣٠	لا يتوفر لي عددا كافيا من العمالة لمساعدتي في العمل				
٣١	تتداخل مسؤولياتي الوظيفية مع مسؤولياتي الاجتماعية الأخرى				
٣٢	لا تتيح لي وظيفتي وقتا كافيا للتنمية الذاتية				
٣٣	تتعارض توقعات رؤسائي مع المرووسين في إدارتي				
٣٤	يمكنني أن أؤدي أعمالا أكثر مما هو موكل إلي				
٣٥	توجد رغبة لتخليص بعض مسؤوليات وظيفتي				
٣٦	لا توجد صورة واضحة لطبيعة العلاقة بين وظيفتي والوظائف الأخرى				
٣٧	أتمنى لو أنني قد أعددت نفسي للعمل الذي أقوم به حاليا				

م	العبارة	نادر ١	أحيانا ٢	كثيرا ٣	دائما ٤
٣٨	إذا أعطيت لي الحرية المطلقة لتحديد عملي سأقوم به بطريقة مختلفة تماما .				
٣٩	لا أحد تحديدا واضحا أو مفصلا لدوري في العمل				
٤٠	أفتقر إلى كثير من الموارد				
٤١	يشكو أفراد عائلتي وأصدقائي من انشغالي الدائم في العمل				
٤٢	أشعر بالجمود والروتينية في عملي				
٤٣	التوقعات المتناقضة التي يتوقعها مني الآخرون تثير انزعاجي				
٤٤	أتمنى لو أنني كلفت بأداء مهام تمثل تحديا حقيقيا لمهاراتي				
٤٥	أشعر بالعبء الشديد الملقي على كاهلي في العمل				
٤٦	حتى عندما تتاح لي فرصة المبادرة أو إبداء				
٤٧	أشعر بالعبء الشديد الملقي على كاهلي في العمل				
٤٨	هناك تناقض بين المبادئ والقيم التي أتمسك بها وما يجب على القيام به في العمل				
٤٩	ليست لدي رؤية واضحة عن أولويات عملي				
٥٠	أتمنى لو كان لي مزيد من الموارد المالية اللازمة لأداء الأعمال المكلف بها.				

تسجيل الإجابات

أنقل في الجداول التالية - الدرجات التي وضعت حولها دوائر .

(أ)		(ب)		(ج)		(د)		(هـ)	
الدرجة	العبار ة	الدرجة	العبار ة	الدرجة	العبار ة	الدرجة	العبار ة	الدرجة	العبار ة
	١		٢		٣		٤		٥
	١١		١٢		١٣		١٤		١٥
	٢١		٢٢		٢٣		٢٤		٢٥
	٣١		٣٢		٢٢		٣٤		٣٥
	٤١		٤٢		٤٣		٤٤		٤٥
	مجمو ع		مجمو ع		مجمو ع		مجمو ع		مجمو ع

(و)		(ب)		(ج)		(د)		(هـ)	
الدرجة	العبار ة	الدرجة	العبار ة	الدرجة	العبار ة	الدرجة	العبار ة	الدرجة	العبار ة
	٦		٧		٨		٩		١٠
	١٦		١٧		١٨		١٩		٢٠
	٢٦		٢٧		٢٨		٢٩		٣٠
	٣٦		٣٧		٣٨		٣٩		٤٠
	٤٦		٤٧		٤٨		٤٩		٥٠
	مجمو ع		مجمو ع		مجمو ع		مجمو ع		مجمو ع

- سجل في الجدول التالي مجموع درجات كل جدول ، ثم رتبها تنازليا بحيث تعطي الرقم (١) الأكبر والرقم (٢) للمجموع الذي يليه وهكذا .

تمرين: كيف يراك الآخرون ؟

ضع علامة (✓) على العبارة أو الصفة التي تنطبق عليك بصورة أو أخرى في (أ) أو (ب).

١	أ ب	لا أستخدم إشارات اليد أو حركات الجسم في التعبير. أكثر من استخدام الإشارات.
٢	أ ب	تحركاتي وحركتي أثناء المشي تتسم بالرسمية. تحركاتي وحركتي أثناء المشي تتسم بالعفوية.
٣	أ ب	تعبيرات وجهي متزنة ومحددة. تعبيرات وجهي معبرة وطبيعية.
٤	أ ب	أبدو شخصاً جاداً. أبدو شخصية مرحة.
٥	أ ب	ملابسي تتميز بالرسمية. أرتدي ملابس بسيطة وأقل رسمية.
٦	أ ب	أأخذ قراراً بهدوء وتروي. أأخذ قراراً بسرعة.

		٧
	أ ب	لا أميل إلى تحمل المخاطرة. أميل إلى تحمل المخاطرة.

		٨
	أ ب	أترك للآخرين فرصة للمبادرة. أميل إلى أخذ زمام المبادرة في يدي.

		٩
	أ ب	أميل إلى صياغة رأيي وأفكاري ومطالبي بصيغة قاطعة حاسمة. أميل إلى التعبير عن أفكاري وآرائي بحسم ووضوح.

		١٠
	أ ب	أستخدم تعبيرات وجهي ونظراتي في التعبير عن أفكاري. لا أميل إلى استخدام التعبيرات غير اللفظية.

سجل عدد علامات (أ) =

سجل عدد علامات (ب) =

تمرين

كيف ترى نفسك؟

ضع علامة (✓) على العبارة أو الصفة التي تنطبق عليك بصورة أو أخرى في (أ) أو (ب).

١	أ ب	أتحرك ببطء وهدوء. أتحرك بسرعة ونشاط واضح.	
٢	أ ب	أتحديث ببطء واتزان. أتحديث بسرعة وتصوت مرتفع.	
٣	أ ب	في جلستي، أميل قليلاً للخلف. في جلستي، أميل قليلاً للأمام.	
٤	أ ب	لا أميل للمواجهة والتحدي. أميل للمواجهة والتحدي.	
٥	أ ب	أجيد فن التوجيه للأسئلة. أجيد فن الحديث.	

٦		
	أ	أستطيع السيطرة على مشاعري.
	ب	أشعر بحرية في التعبير عن مشاعري.

٧		
	أ	أميل إلى التركيز على الحقائق.
	ب	أميل إلى التركيز على المشاعر.

٨		
	أ	قراراتي تستند على تحليل عملي للموقف.
	ب	قراراتي تستند على إحساسي ومشاعري.

			٩
	أ ب	حياتي تتسم بالانضباط وأدير وقتي بنجاح. أظهر قدراً من السيطرة على وقتي.	

			١٠
	أ ب	أركز على المهام المطلوب إنجازها. أركز على مشاعر من يطلبون مني.	

سجل عدد علامات (أ) =

سجل عدد علامات (ب) =

الخاتمة

