



www.massira.jo

إدارة الجودة في منظمات الأعمال

النظرية والتطبيق

الدكتورة
بوحرود فتحية



رقم التصنيف : 658.4013
المؤلف ومن هو في حكمه : بوحروود فتحية
عنوان الكتاب : إدارة الجودة في منظمات الأعمال
رقم الإيداع : 2014/9/4561
الواصفات : إدارة الجودة/ ضبط الجودة
بيانات النشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن
ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزأً أو تسجيله على اشرطة
كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated,
reproduced, distributed in any form or by any means, or stored in a data base
or retrieval system, without the prior written permission of the publisher

الطبعة الأولى 2015م - 1436هـ



عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 962 6 5627049 فاكس : 962 6 5627059
الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 962 6 4640950 فاكس : 962 6 4617640
صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

التصميم والخراج بالدار - دائرة الانتاج

www.massira.jo

إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق

الدكتورة
بوحرود فتحية



الفهرس

19.....المقدمة

الباب الأول

التأصيل النظري لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة

27.....الفصل الأول: المفاهيم الأساسية للجودة

27.....أولاً: مفهوم الجودة

27.....المفهوم التقليدي للجودة

28.....المفهوم الحديث للجودة

28.....التطور التاريخي لمفهوم الجودة

33.....ثانياً: مداخل دراسة الجودة

33.....المدخل المبني على أساس الزبون

33.....المدخل المبني على أساس المنتج

33.....المدخل المبني على أساس التصنيع

34.....المدخل المبني على أساس القيمة

34.....المدخل المبني على أساس التفوق أو الامتياز

35.....ثالثاً: أبعاد الجودة

35.....أبعاد جودة السلعة

36.....أبعاد جودة الخدمة

38.....رابعاً: مجالات الجودة والعوامل المتحكمة في تحديد مستواها

38.....	مجالات الجودة
39.....	العوامل المتحكمة في تحديد مستوى الجودة
41.....	أسئلة المراجعة
43.....	الفصل الثاني: إدارة الجودة في المؤسسة
43.....	أولاً: تعريف إدارة الجودة
45.....	ثانياً: أنشطة إدارة الجودة
45.....	تخطيط الجودة
45.....	الضبط أو التحكم في الجودة
46.....	ضمان الجودة
46.....	تحسين الجودة
48.....	ثالثاً: نظام إدارة الجودة ISO 9001
48.....	نشأة وتطور سلسلة المواصفات ISO 9000
50.....	تعريف نظام المواصفات ISO 9001
51.....	هيكل سلسلة المواصفات ISO 9000
53.....	أهمية تطبيق نظام المواصفات ISO 9001
54.....	رابعاً: مدخل السيرورة لإدارة الجودة
54.....	مفهوم السيرورة
56.....	إدارة الجودة وفق مدخل السيرورة
59.....	العوامل التي أدت إلى تبني مدخل السيرورة
61.....	أسئلة المراجعة
63.....	الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة
63.....	أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
63.....	نشأة إدارة الجودة الشاملة

66.....	تعريف إدارة الجودة الشاملة
68.....	ثانياً: المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة وخصائصها
68.....	المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة
69.....	خصائص إدارة الجودة الشاملة
71.....	ثالثاً: مراحل ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة
72.....	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
74.....	مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
78.....	أسئلة المراجعة
79.....	الفصل الرابع: المداخل الفكرية للجودة الشاملة
79.....	أولاً: مدخل وولتر شيوارت
81.....	ثانياً: مدخل إدوارد ديمينغ
81.....	الأخطاء التنظيمية السبعة
82.....	رد الفعل المتسلسل للجودة
83.....	ثالثاً: مدخل جوزيف جوران
83.....	قيادة الجودة من منظور جوران
83.....	برنامج تحسين الجودة عند جوران
84.....	رابعاً: مدخل فيليب كروسي
84.....	مفهوم المعيب الصفري
84.....	مبادئ كروسي في إدارة الجودة الشاملة
85.....	خامساً: مدخل أرماند فيجنوم
85.....	الصناعة التنافسية من وجهة نظر أرماند فيجنوم
86.....	السيطرة الشاملة على الجودة من منظور فيجنوم
87.....	سادساً: مدخل إيشيكاوا

87.....	المشاركة، التوعية والتعليم
88.....	تخطيط ومراقبة الجودة
89.....	المبادئ والأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة
90.....	سابعاً: مدخل تاكوشي
90.....	مستويات التصميم
91.....	المدخل الهندسي للجودة
93.....	أسئلة المراجعة
95.....	الفصل الخامس: إدارة الجودة والتغيير التنظيمي
95.....	أولاً: طبيعة التغيير
95.....	تعريف التغيير
96.....	خصائص التغيير وأنواعه
97.....	ثانياً: إدارة التغيير بالجودة الشاملة
98.....	ماهية إدارة التغيير
100.....	مجالات التغيير
103.....	منحنى التحول إلى الإدارة بالجودة الشاملة
106.....	ثالثاً: المقاومة وقيادة التغيير
106.....	مقاومة التغيير
109.....	قيادة مقاومة التغيير
111.....	أسئلة المراجعة

الباب الثاني

العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة

115.....	الفصل السادس: دور القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
115.....	أولاً: القيادة الإدارية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

115	ماهية القيادة الإدارية.....
117	الدور الإستراتيجي للقيادة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
120	ثانياً: أنماط القيادة الإدارية
120	مداخل تصنيف الأنماط القيادية.....
121	الأنماط القيادية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة.....
125	ثالثاً: أبعاد وصفات القيادة الإدارية الناجحة للجودة الشاملة
125	الأبعاد السلوكية للقيادات
126	الصفات القيادية
127	أسئلة المراجعة.....
129	الفصل السابع: المنظور الإستراتيجي للجودة الشاملة.....
129	أولاً: الجودة الشاملة كخيار إستراتيجي للمنظمة
129	العلاقة بين الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية في المنظمة.....
130	إستراتيجية الجودة الشاملة
132	ثانياً: البعد الإستراتيجي للاستثمار في الجودة الشاملة
132	الاستثمار في تحسين الجودة مدخلا لتحقيق الكفاءة.....
134	أهمية الاستثمار في الجودة في الاحتفاظ بالعملاء
135	تأثير إدارة الجودة الشاملة على التنافسية
137	ثالثاً: الجودة ضمن الإستراتيجيات العامة للتنافس
137	الجودة وإستراتيجية التمييز.....
138	الجودة وإستراتيجية قيادة التكلفة
138	الجودة وإستراتيجية التركيز
140	أسئلة المراجعة.....

141.....	الفصل الثامن: التحسين المستمر للجودة
141.....	أولاً: التحسين المستمر والجودة الشاملة
141.....	مفهوم التحسين المستمر
143.....	التحسين المستمر كفلسفة لإدارة الجودة الشاملة
144.....	ثانياً: نظام التحسين المستمر كايزن
144.....	مفهوم التحسين المستمر وفق نظام الكايزن
146.....	خطوات تحقيق الكايزن
147.....	ثالثاً: حلقة التحسين المستمر والأسس التي يقوم عليها
147.....	حلقة التحسين المستمر كآلية لخلق المعرفة
151.....	أسس مدخل التحسين المستمر
153.....	أسئلة المراجعة
155.....	الفصل التاسع: إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة
155.....	أولاً: إدارة المورد البشري من منظور إدارة الجودة الشاملة
155.....	مفهوم إدارة الموارد البشرية
156.....	دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
158.....	مجالات إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة بالجودة الشاملة
161.....	ثانياً: التمكين كمتطلب رئيسي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
161.....	مفهوم التمكين وعلاقته بالجودة والمشاركة
164.....	أنماط التمكين الإداري
165.....	ثالثاً: تمكين فرق العمل أساس لاستدامة الإدارة بالجودة الشاملة
165.....	إنشاء فرق العمل
166.....	أنواع فرق العمل
170.....	أسئلة المراجعة

171	الفصل العاشر: العلاقة مع الموردين في ظل إدارة الجودة الشاملة
171	أولاً: أشكال العلاقة مع الموردين
172	المفاوضات
174	الشراكة
176	التعاون
177	ثانياً: إدارة المشتريات واختيار مصادر التوريد
177	المشتريات وإدارة الجودة الشاملة
178	اختيار مصادر التوريد
180	ثالثاً: التوريد في الوقت المحدد (نظام JIT)
180	المفاهيم الأساسية لنظام الوقت المحدد
181	مزايا نظام الوقت المحدد
183	أسئلة المراجعة
185	الفصل الحادي عشر: إدارة العلاقة مع العملاء في ظل إدارة الجودة الشاملة ...
185	أولاً: التوجه بالعميل في منظمات الأعمال
186	مفهوم التوجه بالعميل
187	خصوصيات المنظمات المنتهجة لمدخل التوجه بالعميل
188	ثانياً: إدارة العلاقة مع العميل
188	مفهوم إدارة العلاقة مع العميل
190	القيمة من منظور العميل
192	الأهمية النسبية وأبعاد القيمة المدركة للعميل
193	ثالثاً: رضا العميل
193	مفهوم رضا العميل
196	متابعة رضا العميل وسبل استدامته

201..... أسئلة المراجعة

الباب الثالث

تقنيات إدارة الجودة ومواضيع مختارة

205..... الفصل الثاني عشر: إدارة تكاليف الجودة

205..... أولاً: مفهوم تكلفة الجودة

207..... ثانياً: تصنيف تكلفة الجودة

207..... التصنيف الأول: تكاليف الوقاية، التقييم والفشل

208..... التصنيف الثاني: تكاليف المطابقة وتكاليف عدم المطابقة للجودة

208..... التصنيف الثالث: التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة للجودة

209..... التصنيف الرابع: التكاليف الظاهرة والتكاليف المستترة للجودة

210..... ثالثاً: مداخل دراسة تكاليف الجودة

210..... المدخل التقليدي لتحليل سلوك تكاليف الجودة

213..... الانتقادات الموجهة للمدخل التقليدي

214..... المدخل الحديث "دراسة التكاليف من منظور الجودة الشاملة"

215..... رابعاً: أهمية دراسة تكلفة الجودة بالنسبة للمؤسسة ومؤشرات قياسها

215..... أهمية دراسة تكلفة الجودة بالنسبة للمنظمة

216..... مؤشرات قياس تكلفة الجودة

217..... أمثلة تطبيقية

223..... أسئلة المراجعة

231..... الفصل الثالث عشر: أساليب السيطرة على الجودة

231..... أولاً: مفهوم السيطرة على الجودة

231..... التطور التاريخي لمفهوم السيطرة على الجودة

234.....	تعريف السيطرة على الجودة
235.....	أهمية السيطرة على الجودة
236.....	ثانياً: نظام السيطرة على الجودة
236.....	اختيار نقاط الفحص
236.....	الرقابة الشاملة والرقابة الإحصائية لجودة المنتجات
238.....	العمل التصحيحي
238.....	ثالثاً: السيطرة الإحصائية على الجودة
239.....	الأدوات التي تعطي فكرة عامة
242.....	الأدوات التي يتم من خلالها تنظيم البيانات
245.....	الأدوات المستخدمة في تحديد المشاكل
250.....	رابعاً: شرح طريقة إعداد خرائط السيطرة على الجودة
250.....	خطط السيطرة النوعية للوسط الحسابي X - Chart
250.....	خطط السيطرة النوعية للمدى R - Chart
251.....	خطط السيطرة النوعية للانحراف المعياري σ - chart
252.....	خطط السيطرة النوعية لنسبة الوحدات المعيبة P - chart
262.....	أسئلة المراجعة
265.....	الفصل الرابع عشر: الانحراف السداسي SIXSIGMA
265.....	أولاً: مفهوم الانحراف السداسي
265.....	خلفية تاريخية لمفهوم الانحراف السداسي
266.....	الانحراف السداسي والمعيب الصفري
267.....	الهدف من الانحراف السداسي
269.....	ثانياً: إستراتيجية الانحراف السداسي
269.....	مضمون إستراتيجية الانحراف السداسي

271.....	مراحل إستراتيجية الانحراف السداسي
273.....	ثالثاً: العلاقة بين تكاليف الالاجودة ومنهج الانحراف السداسي
282.....	أسئلة المراجعة
283.....	الفصل الخامس عشر: مواضيع مختارة
283.....	الموضوع 01: جودة الخدمة
290.....	الموضوع 02: إدارة الالاجودة الشاملة من منظور إسلامي
293.....	الموضوع 03: ثقافة الالاجودة في المنظمات
298.....	الموضوع 04: حلقات الالاجودة
302.....	الموضوع 05: نظام إدارة الالاجودة البيئية ISO 14001
307.....	الموضوع 06: نظام الالاجودة للأمن والسلامة المهنية OHSAS 18001
312.....	الموضوع 07: تدقيق الالاجودة والمواصفة ISO19011
	الموضوع 08: خصوصيات إدارة الالاجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
318.....	
324.....	الموضوع 09: الالاجودة الشاملة في الرعاية الصحية
330.....	الموضوع 10: الالاجودة الشاملة في التعليم العالي
335.....	المراجع
351.....	السيرة الذاتية للمؤلفة

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
38	مجالات الجودة	الشكل (1-1)
47	مكونات إدارة الجودة حسب مضمون سلسلة المواصفات ISO9000	الشكل (1-2)
55	عناصر السيرورة	الشكل (2-2)
57	مدخل السيرورة لإدارة الجودة	الشكل (3-2)
73	المراحل الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	الشكل (1-3)
80	دائرة shewart	الشكل (1-4)
82	رد الفعل المتسلسل للجودة عند Deming	الشكل (2-4)
99	المميزات الرئيسية لإدارة التغيير	الشكل (1-5)
101	جبل جليد التغيير التنظيمي	الشكل (2-5)
104	منحنى التحول إلى إدارة الجودة الشاملة	الشكل (3-5)
108	متى يحدث التغيير التنظيمي	الشكل (4-5)
117	أبعاد دور القيادة العليا في إدارة الجودة الشاملة	الشكل (1-6)
124	نموذج طيف السلوك	الشكل (2-6)
133	الاستثمار في تحسين الجودة مدخل لتحقيق الكفاءة	الشكل (1-7)
135	العلاقة بين الجودة، وفاء العميل والعوائد	الشكل (2-7)

رقم الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
136	تأثير إدارة الجودة الشاملة على التنافسية	الشكل (3-7)
148	حلقة التحسين المستمر لبناء المعرفة المطورة من قبل Demin	الشكل (1-8)
150	حلقة دعم وتحسين بواسطة التطور الدائم لتوقعات ومتطلبات العملاء	الشكل (2-8)
162	العلاقة بين التمكين والجودة	الشكل (1-9)
167	أنواع فرق العمل	الشكل (2-9)
175	نموذج عملية الشراكة	الشكل (1-10)
191	عناصر القيمة المقدمة للعميل	الشكل (1-11)
195	نموذج الرضا	الشكل (2-11)
197	خطوات متابعة رضا العملاء	الشكل (3-11)
209	فكرة جبل الجليد لتصنيف التكاليف	الشكل (1-12)
211	المدخل التقليدي في دراسة وتحليل سلوك تكاليف الجودة	الشكل (2-12)
212	العلاقة بين التكلفة، القيمة والجودة	الشكل (3-12)
214	سلوك التكاليف وفقا للمدخل الحديث	الشكل (4-12)
233	التطور التاريخي لمنهج السيطرة على الجودة	الشكل (1-13)
235	مفهوم السيطرة على الجودة	الشكل (2-13)
249	أنواع خرائط السيطرة على الجودة	الشكل (3-13)
268	رسم توضيحي لمنطقة القبول عند 99.99% ومستوى 6 Sigma	الشكل (1-14)

رقم الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
271	مراحل إستراتيجية الانحراف السداسي Six Sigma	الشكل (2-14)
286	نظام الخدمة "Servuction"	الشكل (1-15)
288	نموذج الرضا	الشكل (2-15)
288	العلاقة بين الجودة المدركة ورضا العميل والخبرة السابقة	الشكل (3-15)
297	دور المدير في نشر وتعزيز ثقافة الجودة	الشكل (4-15)
301	أسلوب معالجة المشكلات في حلقات الجودة	الشكل (5-15)
315	مجالات تدقيق الجودة	الشكل (6-15)
316	تدقيق الجودة حسب الأطراف القائمة به	الشكل (7-15)
316	أهداف التدقيق الداخلي للجودة	الشكل (8-15)
317	مراحل التدقيق الداخلي للجودة	الشكل (9-15)
334	تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة الجامعية	الشكل (10-15)

فهرس الجداول

رقم الصفحة	إسم الجدول	رقم الجدول
139	موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية	الجدول (1-7)
168	أنواع فرق العمل وفقا للتوجه الياباني في مجال الجودة الشاملة	الجدول (1-9)
245	أنواع الرسوم البيانية	الجدول (1-13)
267	العلاقة بين مستوى Sigma ومستوى الأداء	الجدول (1-14)
274	العلاقة بين تكاليف اللاجودة ومستوى Sigma	الجدول (2-14)
289	مؤشرات تقييم جودة الخدمة	الجدول (1-15)
302	عوامل نجاح وأسباب فشل حلقات الجودة	الجدول (2-15)
319	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	الجدول (3-15)
321	خصوصية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الجدول (4-15)