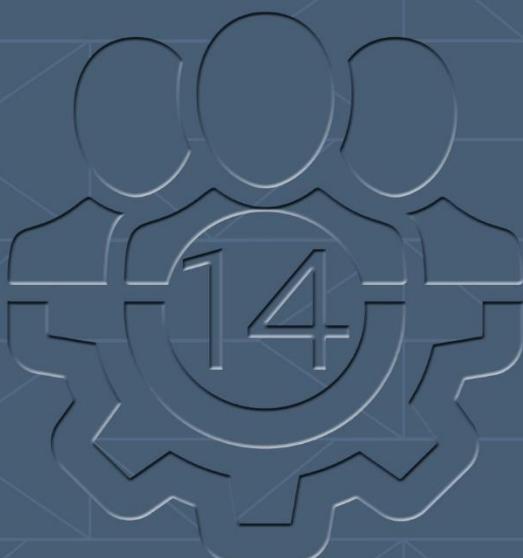


شركة تنمية المعرفة  
KD Company

استشارات تطوير الاعمال والجودة

# 14 Points. Deming's



النقاط  
الاربعة عشر للادارة  
التحول إلى الجودة

W. Edwards Deming

نشرة تعريفية

November 2012  
اصدار محدث  
2019



KNOWLEDGE  
DEVELOPMENT  
COMPANY



## مقدمة :

### استقلالية الاستشارات المقدمة من الشركة

ما يحتاجه العميل من خدمات استشارية تقوم به الشركة بموضوعية ووضوح تام لأن الاعمال المقدمة تكون باستقلالية تشمل :

- (١) الاستقلال الفني او التقني : ويعني ان المستشار يكُون فكرة فنية لتقديم نصيحة مستقلة عما يعتقد العميل او يرغب في سمعاه
- (٢) الاستقلال المالي ، ويعني ان المستشار ليس له مصلحة مالية بالقرار الذي يتخذ العميل .
- (٣) الاستقلال الإداري ، يعنى ان المستشار ليس موظفاً او موّساً من قبل العميل ولا يتبعه إدارياً ولا يتأثر بقراراته الإدارية .
- (٤) الاستقلال العاطفي ، ويعنى ان المستشار يعي منفصلاً وموضوعاً وبغض النظر عن العاطفة والصادقة والثقة المتبادلة وصلات القربي واي ضغوطات شخصية أخرى قد تكون موجودة في بداية العلاقة او طورت كلل المهمة .

### الطرق المستخدمة لتقديم الخدمات الاستشارية :

- تقديم المعلومات .
- تقديم موارد متخصصة .
- إنشاء اتصالات عمل وتواصل .
- تقديم فكرة خبير .
- عمل تشخيص .
- تطوير عروض عمل .
- تطوير نظم وأساليب عمل .
- تخطيط وإدارة تغيرات المنظمة .
- تدريب وتطوير الإدارة والكادر .
- تقديم الاستشارة والتوجيه

Phone : + 966 14 390 8662  
Mobile : + 966 56 320 8662  
website : [www.kd-company.com](http://www.kd-company.com)  
E-Mail : [info@kd-company.com](mailto:info@kd-company.com)

تأسست شركة تنمية المعرفة في المملكة العربية السعودية كمكتب استشاري متخصص في الإدارة بموجب ترخيص وزارة التجارة والصناعة بتاريخ ٢٦/٦/٢٠٠٣م ، ثم تحول المكتب الى شركة ذات مسؤولية محدودة عام ٢٠٠٨م .

سعت شركة تنمية المعرفة (KDC) منذ اكثـر من عشر سنوات مضـت على تأسيسها إلى تطـويـر فـهـم أعمـق لـلـخدـمات الـاستـشاـرـية الـآخـذـ فيـ التـطـوـرـ منـ خـلالـ حـقـولـ الـمـعـرـفـةـ بـعـدـيـنـ بـالـنـسـبةـ لمـؤـسـسـةـ الـعـمـيلـ .

- الـبعـدـ الـفـنـيـ ، وـالـذـيـ يـخـصـ طـبـيـعـةـ الـإـدـارـةـ اوـ الـعـمـلـيـاتـ وـالـمـشـكـلـاتـ الـتـيـ يـوـاجـهـهـ الـعـمـيلـ .
- وـطـرـقـ تـطـبـيلـ الـمـشـكـلـاتـ وـحلـهـاـ .
- الـبعـدـ الـبـشـريـ ، وـيـقـصـدـ بـهـ الـعـلـاقـاتـ الـشـخـصـيـةـ دـاخـلـ مـؤـسـسـةـ الـعـمـيلـ وـاحـسـاسـ النـاسـ بـمـشـكـلـةـ قـائـمـةـ وـرـغـبـتـهـمـ فـيـ تـحـسـينـ الـوـضـعـ الـحـالـيـ وـالـعـلـاقـةـ الـشـخـصـيـةـ بـيـنـ الـمـسـتـشـارـ وـالـعـمـيلـ .

فـهـنـاكـ دـائـئـرـاـ مـشـكـلـةـ بـشـرـيةـ خـلـفـ أيـ مـشـكـلـةـ بـشـرـيةـ سـوـاءـ فـنـيـ اوـ مـالـيـ ، فـإـذـاـ كـانـتـ الـمـشـكـلـةـ بـشـرـيةـ قـابـلـةـ لـلـفـهـمـ وـالـحلـ بـطـرـقـ مـحـفـزـةـ وـمـمـكـنـةـ لـلـنـاسـ وـجـعـلـ الـأـفـرـادـ اوـ فـرـقـ الـعـمـلـ اـكـثـرـ فـعـالـيـةـ فـيـ اـسـتـخـدـامـ الـمـعـرـفـةـ وـالـخـبـرـةـ ، فـإـنـاـ تـحـلـ كـلـ الـمـشـاـكـلـ الـأـخـرىـ اوـ عـلـىـ الـأـقـلـ فـإـنـ حلـوـلـهـاـ سـتـكـونـ اـكـثـرـ يـسـراـ وـتـقـومـ شـرـكـةـ تـنـمـيـةـ الـمـعـرـفـةـ (KDC)ـ بـتـزوـيدـ الـقـادـةـ فـيـ الـقـطـاعـاتـ الـتـجـارـيـ وـالـعـالـمـاـ بـالـبـهـافـقـ وـالـأـفـكارـ الـتـيـ يـمـكـنـ الـاعـتمـادـ عـلـيـهـاـ فـيـ الـإـدـارـةـ وـعـنـدـ اـتـخـادـ الـقـرـاراتـ ، وـتـجـمـعـ أـشـطـةـ شـرـكـةـ تـنـمـيـةـ الـمـعـرـفـةـ ماـ بـيـنـ تـخـصـصـاتـ الـقـتـصـادـ وـالـإـدـارـةـ وـتـوـظـيفـ الـأـدـوـاـتـ الـتـحـلـيلـيـةـ لـلـإـدـارـةـ وـتـرـكـ الشـرـكـةـ عـلـىـ خـمـسـةـ غـايـاتـ رـئـيـسـيـةـ وـهـيـ : تـحـقـيقـ غـايـاتـ وـاهـدـافـ الـمـنـظـمـاتـ ، حـلـ الـمـشـكـلـاتـ الـإـدـارـيـ وـالـمـشـكـلـاتـ الـمـتـعـلـقـةـ بـالـأـعـمـالـ ، تـحـدـيدـ الـفـرـصـ الـجـدـيـدةـ وـاسـتـغـلـالـهـاـ ، تعـزيـزـ الـتـعـلـمـ ، تـنـفـيـذـ التـغـيـيرـ .

تـدرـكـ شـرـكـةـ تـنـمـيـةـ الـمـعـرـفـةـ انـ الـمـسـتـشـارـينـ لـاـ يـدـيـونـ الـمـؤـسـسـاتـ ، اوـ يـتـخـدـونـ قـرـاراتـ بـالـتـيـاـبـةـ عـنـ الـمـديـرـينـ . وـلـيـسـ لـدـيـهـمـ أيـ صـلـاحـيـةـ لـاتـخـادـ قـرـارـ اوـ تـطـبـيقـ التـغـيـيرـاتـ . وـتـصـبـ مـسـؤـولـيـتـهـمـ فـيـ جـوـدـةـ وـتـكـاملـ الـمـشـوـرـةـ الـمـقـدـمـةـ ، معـ الدـعـمـ الـكـامـلـ للـعـملـاءـ عـنـ الـأـخـذـ بـالـمـشـوـرـةـ



اَوْجَلِ الْعِلْمِ اَكْمَلُ  
Knowledge Development Co.





ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٦٠ ، ودرس فيها و حصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل في أمريكا . ساعدت أعماله اليابان لتصبح منتجاتها الأفضل جودة في العالم. ومن المثير للسخرية أن ديمنجز حاول أن يطبق أفكاره في عدّ شركات أمريكية ولكنها رفضته . وذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية حيث ساعدتها على النهوض بمنتجاتها ومن ثم خف الطلب على المنتجات الأمريكية وازداد الطلب على اليابانية مما جعل الشركات تحاول أن تطبق إدارة الجودة الشاملة في منظومتها.

وكما جاء في ويكيبيديا فمنذ عام ١٩٥٠ تولى ديمنجز مسؤوليه تعليم الإدارات العليا كيفية تحسين جودة وتصميم المنتجات وذلك من خلال تطبيق المناهج الإحصائية كتحليل التباين... . ويعود ديمنجز أحد أكثر الشخصيات الغير يابانية التي ساهمت في إعطاء المنتجات اليابانية والتصنيع الياباني جودته وثقله وذلك من خلال مساهماته التي تتسم بالابتكار، ورغم تلك الشهرة التي حظي بها في اليابان إلا أنه لم يلق نفس الشعبية في بلده الولايات المتحدة إلا قرابة وفاته عام ١٩٩٣ .

- من مؤلفاته :
- ٤ كتاب "الخروج من الأزمة" (١٩٨٢)
- ٤ كتاب "علم الاقتصاد للصناعة والحكومة والتعليم" (١٩٩٣)

## النقاط الأربع عشرة للإدارة لمن أراد التحول إلى إدارة الجودة **ويليام ادوارد ديمنجز**

اصدر ادوارد ديمنجز كتابه الشهير ( الخروج من الأزمة ) عام ١٩٨٢م والهدف من الكتاب احداث تحول في الأسلوب الأمريكي في الإدارة ، وليس المقصود إعادة بناء فقط ، وإنما عملية هيكلة كاملة جديدة تبدأ من الجذور ، استند في ذلك على ١٤ نقطة يرى انها الوسيلة التي يمكن تحول بها الشركات الأمريكية لتصبح أكثر قدرة على المنافسة في السوق العالمية المتغيرة.



**ويليام ادوارد ديمنجز**  
إحصائي ومحاضر واستشاري أمريكي  
مؤسس إدارة الجودة الشاملة  
والآب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة



وضع هدف دائم يتمثل في  
تحسين الإنتاج والخدمات

٠١

”

يرى ديمنج أن الاستثمار في المنافسة في السوق يتطلب "ثبات الهدف" نحو الجودة، ليس كالالتزام قصير الأجل ولكن كفلسفة طويلة الأجل تضمنبقاء الأعمال و هذه النقطة تتعلق بالتطبيق لتقديم الجودة على المدى الطويل ، يمكن أن يكون للحلول التفاعلية على المدى القصير تأثير قصير المدى ، ولكن يجب على الشركات أيضا ابتكار وإجراء البحوث وتحسين تصميم المنتجات باستمرار

”



## انتهاج فلسفة جديدة

# 02

”

يجب دعم ثبات الهدف من خلال قبول الجودة التي يتم تنفيذها ويطلب تحقيق ذلك الانتقال من التركيز على القيادة التقليدية إلى التركيز على القيادة وهذا يعني اقناع الموظفين بدعم الجودة بدلاً من الزامهم بذلك، من خلال تغيير طريقة التفكير وتبني فلسفة تكون قرار مشتركاً يتحمل مسؤوليته كل فرد في الشركة، لأن الجهود الغير متحمسة لتحسين الجودة بالشركة أو المنظمة لن تحقق النتائج المرجوة والمتوقعة على المدى الطويل، فتحسين الجودة عملية كلية متكاملة .

”



## التوقف عن الاعتماد على اساليب الفحص الشامل

03

”

تحسين العمليات للقضاء على الأخطاء أفضل وأقل تكلفة من محاولة تصحيح الأخطاء بعد وقوعها ، لذلك يجب أن تكون الجودة هي الأساس الذي ترتكز عليه الشركة أو المنظمة ، وجعل الرقابة رقابة وقائية هدفها منع حدوث الخطأ والاعتماد على بناء الجودة في المنتج من البداية

”



إلغاء تقييم العمل على أساس  
السعر فقط

٠٤

”

يجب اعتماد الموردين الذين يعتمدون الجودة في منتجاتهم ، وتوطيد العلاقة الحسنة معهم ، فالسعر ليس له معنى بدون معايير للجودة المشترأة فبدون وجود معيار للجودة يتم ترسية العمل على المتنافس الأقل سعرا ستكون النتيجة الحتمية جودة أقل وتكلفة عالية

”



## التحسين المستمر الدائم لنظام الانتاج والخدمات

05

”

مهما وصل مستوى الجودة اليوم لا بد أن يكون أساسا للتحسين في المستقبل ، فالمعايير الثابتة وغير المتغيرة من أسباب انهيار الشركة أو المنظمة ، لذلك يجب متابعة المستجدات التي ترافق الأداء وتحسينه بشكل مستمر، فالجودة المرغوبة تبدأ من التوجه الذي يجب أن يكون قد تم تحديده من قبل الادارة كما ان هذا التوجه يجب ترجمته الى خطط ومواصفات وتجارب تؤدي الى تحسين الجودة والإنتاجية ، مما يؤدي بدوره إلى خفض التكلفة وتقع هذه المسئولية بكاملها على عاتق الادارة .

”



## إنشاء مركز للتدريب الفعال

06

”

التركيز على التدريب و تبادل المعرفة أثناء العمل بهدف تحسين الجودة ، وهذا يعني تقليل التباين والحصول على نتائج متجانسة يمكن التنبؤ بها على أن يشمل التدريب كافة العاملين كذلك تحتاج الادارة الى التدريب كي تتمكن من التعرف على الشركة ابتداء من نقطة توريد المواد وانتهاء بالعميل .

”



ل يكفي أن تبذل ما في  
نفسك بل يجب أن تعرف ما  
يجب عليك فعله ثم تبذل  
ما في نفسك

ديونج



وجود قيادة فعالة

٠٧

”

لا يتمثل دور الادارة في الاشراف انما القيادة ، فالقائد الفعال يكون المساعد والمساند والحرirsch على تحسين أداء ومهاره مرؤوسيه ، وزرع الثقة في أوساط العاملين ، والسعى للتحسين المستمر ، حيث أن حسن تصرفهم وأدائهم يقود المرؤوسيين نحو أهداف المنظمة ، فالقيادة الفعالة والمتميزة هي النتاج الطبيعي للإبداع المتواصل والعمل الجاد والقدرة على تحفيز الآخرين

”



## إزالة الخوف

08

”

الخوف لا يؤدي إلى الجودة ، و لا يمكن لأي شخص ان يقدم افضل ما لديه اذا لم يشعر انه (آمن ) اي غير خائف من التعبير عن افكاره وغير خائف من طرح الأسئلة ويستطيع التحدث بصرامة ، فالاهتمام بالجودة يستلزم أن يشعر الموظفين بالأمان داخل الشركة أو المنظمة التي ينتتمون لها ، وتوفير عنصر الاستقرار الوظيفي لهم ، لأن ذلك يكفل للمنظمة الولاء والشعور بالانتماء ، و يجعل العاملين يعملون ويؤدون أعمالهم بفاعلية أكثر

”



## إزالة الحواجز بين الإدارات

09

”

ال усили لحل الصراعات القائمة بين العاملين ، والقائمة بين الإدارات وإحلال التعاون بينهم ، وجعلهم يشعرون أن الهدف هو الجودة وليس منافسة بعضهم البعض ، والعمل بروح الفريق الواحد ، لإنجاز وإنتاج النوعية الملائمة سواء كانت منتج أو خدمة التي ترضي وتفوق توقعات العملاء.

”



## التخلص من الشعارات والنصائح

10

”

الطريقة التحفيزية التي تركز الاهتمام على الرغبة في عمل الشيء أكثر من التركيز على الكيفية في عمل هذا الشيء تدمر الجودة ، فالأفضل تقليل الدعايات والأهداف الكمية التي تهتم بالكم دون الكيف ، فحتى وإن كانت الشعارات الجيدة تعطي فكرة عامة عن الأمر المطلوب ، فهي لا توضح الكيفية التي تؤدي إلى ذلك.

”



لـمـا فـطـنـتـه وـمـكـنـتـه لـمـا  
تـحـلـتـ بـالـسـلـيـةـ ، فـأـتـتـ لـ  
تـحـلـمـ مـا تـحـلـمـ .

دـمـنـجـ



## استبعاد الحصص العددية

١١

”

الحد من التوجيهات التي تتطلب تحقيق نتائج مدددة من كل عاماً أو موظف على حده ، والتركيز على انتهاج مسلك الفريق الواحد داخل الشركة أو المؤسسة ، فالتفوق على توقعات العميل التي لها علاقة بالجودة تكون لها قيمة طويلة الآجل ، أكثر من توقعاته الخاصة بكمية الإنتاج المصنعة

”



القضاء على المعوقات التي  
تسلب فخرهم المهني

١٢

”

التقييم السلبي للأداء الذي يركز على التفاصيل السلبية ، يمكن أن يدمر أي رغبة لدى العاملين في تحسين الأداء ، فمعظم العاملين يرغبون في أداء أعمالهم بالشكل الجيد ، ولا يرغبون أن تصدر ضدهم أحكام غير دقيقة ، أو يتعرضوا لنقد ظالم ، وأقل توقعاتهم أن يعاملوا بطريقة عادلة ، دع العاملين يفخرون ببراعتهم وخبراتهم ، هذا يعود إلى النقطة الحادية عشرة. يشعر العاملون بالرضا عندما يحصلون على فرصة لتنفيذ أعمالهم بشكل جيد ومهني ، دون الشعور بضغوط المواجهة النهاية

”



تشجيع التعليم والتطوير  
الذاتي لدى الجميع

١٣

”

عمل برامج تطويرية مستمرة ، والتركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي ، واكتساب المعارف والمهارات الجديدة ، لأن العاملين يجب أن يكون لديهم أساس قوي ومعلومات حديثة عن أعمالهم التي يمارسونها ، لأن الأدوات والتقنيات والمعلومات في تغير وتطور مستمر

”



إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة  
هذه التغييرات

١٤

”

يستلزم الأمر العمل على ترسیخ المبادئ السابقة من كل أفراد الشركة أو المؤسسة ، وجعلها أمر حقیقی وليس مجرد شعارات براقة ينادي ويتعاهز بها ، والحمد على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر ، ويجب أن يهتم ويلتزم بذلك جميع من في المنظمة أو المؤسسة ، بدأ من الإدارة العليا وانتهاء بأصغر عامل أو موظف بالمنظومة

”



شركة تنمية المعرفة

Knowledge Development Co.

Phone +966 14 3908662 Fax +966 14 3914041  
E-Mail: [info@kd-company.com](mailto:info@kd-company.com), [www.kd-company.com](http://www.kd-company.com)

