



اسم المقرر: إدارة الجودة

د. جهاد عبدالله عفانه

جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن
بعد

اجابات موضوعية

حصر لصفحات اجابات أسئلة الاختبار 1435هـ والواجبات
وأسئلة المراجعة

تنسيق: سكرتير عبادي

جمع: عبادي



عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

Deanship of E-Learning and Distance Education

جامعة الملك فيصل

King Faisal University



أبعاد الجودة: (ينبغي لنا حصر " أي حفظ " الكلمات التي باللون الاسود الغامق ..)

١. الأداء : يشير لخصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة، أو السرعة بالنسبة للآلة .
 ٢. المظهر : يشير لخصائص المنتج الثانوية ، التي تمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بُعد ، أو الأمان في الاستعمال .
 ٣. المطابقة : الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة ، أو معايير الصناعة .
 ٤. الاعتمادية : بمعنى مدى ثبات الأداء بمرور الوقت ، أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل .
 ٥. الصلاحية : العمر التشغيلي المتوقع للمنتج .
 ٦. الخدمات المقدمة : مثل حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي ، بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح .
 ٧. الاستجابة : مدى تجاوب البائع مع العميل ، مثل اللطف والكرامة في التعامل .
 ٨. الجمالية : إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه ، كالتشطيبات النهائية الخارجية في مبنى ما .
 ٩. السمعة : الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج لدى العميل .
- * في الواقع أن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماماً ، إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر من بُعد في نفس الوقت .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management :

وردت تعريفات عديدة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة ، أبرزها :

تعريف معهد المقاييس البريطاني :

” فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير “ .

كما عرفها كورن N. Chorn بأنها :

” أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات “ .

(تابع) مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management :

* تعتبر إدارة الجودة الشاملة ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل. وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية ، وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار ، والتركيز على عمل الفريق ...



٢. **ضبط الجودة Quality Control** : تشمل كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن التأكد من أن تصميم المنتج مطابق للمواصفات المحددة .

وبناءً عليه فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والأداء . وبذلك تعتبر هذه المرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة .

٣. **تأكيد الجودة Quality Assurance** : تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء ، حيث وصفت بأنها نظام أساسه منع وقوع الأخطاء والقضاء على أسبابها منذ البداية .

* تتضمن هذه المرحلة كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة أسلوب تفكير يقوم على فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان).

* تشمل هذه المرحلة بمنظورها عملية التخطيط للجودة ، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكنة .

٤. **إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management** : بدأ هذا المفهوم بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين ، حيث يتضمن جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ، ويركز على العمل الجماعي ، وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة على التركيز على العملاء ، ومشاركة الموردين .

مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة : (مهمه)

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات (من مفاتيح النجاح)
حفظ البيانات	تحليل البيانات، والمقارنات المرجعية
التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العملاء
النظرة إلى الموردين كمستغلين	مشاركة الموردين
العمل الخارجي	العمل الخارجي والداخلي
الخبرة ضيقة، وتعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة :



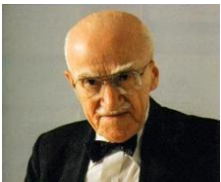
أولاً : إدوارد ديمينج W. Edwards Deming مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء ، ويُلقب بأبي ثورة الجودة الشاملة ، وله إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات ، وقد اعترف اليابانيون بفضلهم في الجودة حيث انتشرت أفكاره بسرعة في اليابان ، وقد قلّده الإمبراطور هيروهيتو عام ١٩٦٠ وساماً رفيعاً تكريماً لدوره في هذا المجال .

بُنيت فلسفة ديمينج على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر، والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

١. تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة .
٢. تبني الفلسفة الجديدة .
٣. عدم الاعتماد على الفحص الكلي .
٤. الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على السعر الأقل .
٥. تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار .
٦. الاهتمام بالتدريب لتحسين الجودة .
٧. إيجاد القيادة الفاعلة .
٨. القضاء على الخوف .
٩. تعظيم جهود فرق العمل .
١٠. تجنب النصائح والشعارات الجوفاء .
١١. تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين .
١٢. إزالة المعوقات لدعم اعتزاز العاملين بعملهم .
١٣. تشجيع التعلم والتطوير الذاتي .
١٤. إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل .

* أشار ديمينج بوجود سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سماها بالأمراض السبعة القاتلة للمنظمات ، وهي :

١. عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف .
٢. التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط .
٣. عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد ، وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة .
٤. التغيرات الكثيرة في الإدارة .
٥. الإدارة على أساس الكم فقط .
٦. عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة .
٧. التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية .



ثانياً : جوزيف جوران Joseph Juran أسهم في ثورة الجودة في اليابان ، حيث قدم محاضرات لليابانيين عن الجودة ومسؤولية الإدارة تجاهها . وقد أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة . كما أكد على ضرورة حل المشكلات استناداً للأسلوب العلمي . وربط أيضاً بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما يسمى بثلاثية جوران التي تتكون من :

(التخطيط الجيد – والرقابة الفعالة على الجودة – وإجراء التحسينات المستمرة)

ركّز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة ، ولكنه بنفس الوقت لم يهمل دور الإدارة العليا والدنيا .

المحاضرة الثانية (مدتها : ٤٣ : ٤٦ دقيقة)

إدارة الجودة الشاملة والتغيير

مفهوم التغيير وأنواعه :

* تتضمن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة في مجالات عديدة مثل ثقافة المنظمة ، والهيكل التنظيمي ، والنمط القيادي ، وتصميم العمليات ، ...

يمكن تعريف التغيير على أنه : " نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها " . كالاستجابة لمتطلبات جديدة للعملاء ، أو نتيجة لدخول أو خروج منافسين من السوق ، أو نتيجة لتطبيق فلسفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة ، ...

* تلجأ المنظمات للتكيف مع التغيرات البيئية حتى تستطيع أن تحافظ على نفسها وبقائها واستمرارها .

أنواع التغيير : (حفظ + الفهم)

١. من حيث درجة التخطيط :

أ- التغيير العشوائي : الذي يحدث تلقائياً وبصفة عشوائية بدون أي إعداد مسبق ، وبالتالي قد تكون آثاره سلبية على المنظمة . (يحدث بصفة عشوائية تلقائية دون إعداد مسبق وقد تكون آثاره سلبية لأنه نشاط غير مدروس)

ب- التغيير المخطط : يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه ، حيث يكون نتيجة جهود واعية . (يتم بدراسه وعنايه وتدقيق وتحميص مسبق قبل إجراء هذا التغيير ، ولأنك بأن إدارة الجودة الشاملة ينطبق عليها هذا النوع من التغيير المخطط)

٢. من حيث وقت التنفيذ :

أ- التغيير السريع : يتم مرة واحدة وبسرعة ، ويسميه البعض (بالصدمة القوية) ، ويجب الحذر من الآثار الاجتماعية السلبية للمتأثرين به ، لأن من شأن ذلك أن يؤدي لبروز مقاومة للتغيير ، ويُنفذ هذا التغيير في عدة ظروف كأن يكون التغيير جزئياً ، أو عند الضرورة الملحة للتغيير لمنع استفحال مشكلة كبيرة ، أو عندما يكون تأثر الموظفين بالتغيير المنوي إجراءه بسيطاً ، ...

ب- التغيير البطيء : يتم على دفعات وليس دفعة واحدة ، وذلك تلافياً لأي آثار سلبية على المتأثرين بالتغيير ، ويمكن تنفيذه عندما يكون التغيير شاملاً لكل المنظمة ، أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المزمع إجراءه . (يتمشى مع إدارة الجودة الشاملة)

٣. من حيث درجة الشمولية :

أ- التغيير الجزئي : يشمل أجزاء من المنظمة أو من الأنشطة أو العمليات .

ب- التغيير الشامل : يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي . (هذا ما يتطلبه إدارة الجودة الشاملة)

٤. اختيار الإستراتيجية الملائمة : تصنف استراتيجيات التغيير إلى ثلاث استراتيجيات أساسية ، وهي :

- أ- إستراتيجية القوة : تستخدم المكافأة والعقوبة حافزاً رئيساً لتنفيذ التغيير .
- ب- إستراتيجية الإقناع المنطقي : تستخدم المنطق والإقناع لمنفذي التغيير بمدى الحاجة إليه والعوائد المتوقعة منه عبر المناقشة المنطقية والمعلومات الصادقة للمعنيين .
- ج- إستراتيجية المشاركة : لممثلين عن المجموعات التي سوف تتأثر بالتغيير عبر المشاركة في وضع أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه (من أكثر الاستراتيجيات فعالية في التخفيف من مقاومة التغيير) .
- * لا توجد هناك إستراتيجية مثلى للتعامل مع التغيير ، فكل إستراتيجية إيجابياتها وسلبياتها ، حيث تقوم الإدارة باختيار الإستراتيجية التي تلائم ظروف التغيير وحيثياته .

٥. تنفيذ التغيير : يفضل أن تُدار عملية التغيير من قبل الإدارة العليا ، أو على الأقل أن تتال الدعم والتأييد منها من أجل تخفيف مقاومة التغيير ، مع ضرورة تقيّد مسؤولي التغيير بالموازنة المخصصة لكل برنامج .

* تبرز ضرورة إعلام جميع المسؤولين عن تنفيذ التغيير بطبيعة التغييرات المتوقعة إجراؤها ومبرراتها والعوائد المرجوة ، وإعلامهم كذلك بمدى تقدم العمل في مشروع التغيير ، بحيث يتم إيصال المعلومات الضرورية لهم بالسرعة الممكنة .

٦. التعامل مع مقاومة التغيير : حيث أن لمقاومة التغيير أسباب عديدة ، من أهمها : (يجب فهمه + حفظها)

- الخوف من فقدان الوظيفة .
- تهديد المصالح الشخصية .
- ضغوطات الجماعة .
- مناخ عدم الثقة .
- سوء فهم مبررات التغيير .
- الخوف من الفشل .

ومن أشكال مقاومة التغيير:

- الامتناع وعدم الموافقة بصمت .
- المعارضة الكلامية من خلال المناقشة مع الزملاء أو مع الرؤساء .
- التباطؤ في العمل بشكل عام .
- رفض تنفيذ أي إجراء من إجراءات التغيير .
- التخريب والعنف السلبي .
- إضراب العاملين عن العمل وخاصةً عند انتساب العاملين لنقابات عمالية .

الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة :

- التركيز على العميل .
- أداء العمل الصحيح من المرة الأولى .
- التفاني في العمل .
- احترام الآخرين .
- الصدق في التعامل مع الآخرين .
- الخطأ هو فرصة للتطور .
- عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية .
- اعتبار التميز كنهج .

* يعتبر **التركيز على ثقافة خدمة العميل** (سواء أكان عميلاً داخلياً أو خارجياً) من الأمور الهامة في ثقافة الجودة .

٢. **الهيكل التنظيمي** : يعتبر الهيكل التنظيمي الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها . حيث ينتج عن ذلك الهيكل قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل : (**تقسيم العمل ، وأسس تكوين الوحدات الإدارية ، ونطاق الإشراف ، وتفويض الصلاحيات**) .

* **لم يعد يتناسب الهيكل التنظيمي الطويل Tall Organizational Structure** المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وذلك لما يسببه هذا النوع من مشاكل ، أهمها :

- وضع حواجز بين الوحدات أو التقسيمات الإدارية .
- التركيز على التخصص الدقيق .
- ضعف الترابط بين الوحدات والإدارات .
- بُعد قمة الهرم عن قاعدته ، مما يضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا والدنيا .
- ضعف التنسيق .
- مركزية السلطة ، والبطء في اتخاذ القرارات .

* في حين أن **الهيكل التنظيمي المسطح أو (المفلطح) Flat Organizational Structure** الذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة يوفر للأفراد ولفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى.

٣. **العمليات** : "مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات" . فلا بُد من إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي ، وذلك حتى تتسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة . والمطلوب هنا ليس إجراء تعديلات طفيفة بل عمل تغييرات جذرية في أساليب العمل والرقابة ، وتصميم العمليات ، وترتيب الوظائف ، وتفويض الصلاحيات ، ونظم المكافآت ، ونظم دعم الإدارة بالشكل الذي يتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق تحسينات جوهرية سريعة وليست هامشية **تريجية في معايير الأداء الأساسية كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة** . حيث تسمى هذه العملية (بإعادة الهندسة) Reengineering أو (بالهندرة) .

* وبناءً عليه ، ينبغي إيجاد الانسجام بين عمليات إعادة الهندسة وبين المواصفات المطلوب توفرها في العنصر البشري ، وهذا ما يسمى **بإعادة هندسة الموارد البشرية** .

معالجة الشكاوي :

* من المهم الترحيب بشكاوي العملاء ودراستها والاهتمام بها واتخاذ القرار بشأنها . حيث يمكن النظر للشكاوي عل أنها فرصة لحل المشاكل والكشف عن نقاط الضعف المحتملة ، ومن خلالها أيضاً يمكن تحويل الأشخاص غير الراضين عن المنظمة إلى أشخاص لديهم ولاء للمنظمة ولمنتجاتها .

* المنظمات التي يكون لديها توجه بالعمل تتجاوب بشدة مع شكاوي عملائها ، بل وتحاول البحث عن الشكاوي ، حيث أن عدم وجود شكاوي من العملاء لا يعني بالضرورة وجود مستوى عالي من رضا العملاء . فوسائل الاتصال قد لا تكون كافية ، مع مراعاة الأغلبية الصامتة من العملاء . والمنظمات المتصفة بذلك في عرفها السكوت علامة الرضا .

* ترى بعض المنظمات أن مهمة التسويق لديها تنتهي بمجرد إيصال المنتج إلى العميل ، ومثل هذه المنظمات تخسر عملائها بسهولة وتفقد حصتها السوقية بانتظام بسبب المنافسة الشديدة .

أقسام العملاء من حيث الشكاوي:

١. العميل الحليم (الصامت) : الذي لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء ، وينبغي العمل على إغراؤه بالكلام وتقديم الشكوى .
 ٢. العميل دائم الشكوى : يشكو دائماً بحق أو بدون حق . فهناك دائماً من وجهة نظره أخطاء ، ولا يمكن إهماله أو طرده ، ويجب التحلي بالصبر والاستماع له .
 ٣. العميل الموضوعي : لا يشكو إلا إذا كان هناك مبرراً لشكواه ، فهو يهتم بالنتائج وحل المشكلة ، ولا تهمة الأعذار .
 ٤. العميل المستغل : يهدف إلى الحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه ، وليس هدفه الرئيسي أن يحل الشكوى . ويجب الاتصاف بالموضوعية في الإجابة واستخدام المعلومات الدقيقة لدعم الكلام .
- * يجب أن يكون لدى المنظمة إجراءات مكتوبة لحل الشكاوي ، بحيث تمنع أي اجتهادات شخصية أو تفسيرات ذاتية في العمل .

إجراءات معالجة الشكاوي:

١. غربلة الشكاوي والاهتمام بالشكاوي الموضوعية والمنطقية فقط .
٢. إجراء التحقيقات والاستفسارات الضرورية بخصوص الشكاوي لبيان نطاقها ومدى جدتها وخطورتها .
٣. اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة .
٤. الاتصال بالعمل لإبلاغه بحل الشكوى المقدمة منه .
٥. متابعة تنفيذ القرار المتخذ لحل المشكلة .

قياس مستوى رضا العملاء :

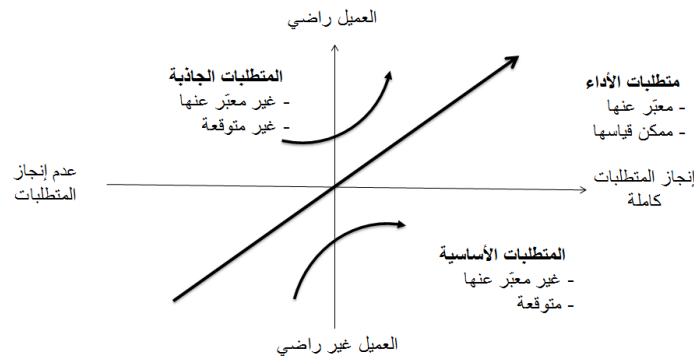
يعتبر رضا العملاء عن مدى نجاح إدارة المنظمة في التعامل مع عملائها ، وفي تسويق منتجاتها . وقد أثبتت الدراسات أن العميل الراضي عن المنتج يتحدث عن رضاه إلى ثلاثة أشخاص من معارفه ، مما يؤدي إلى استقطاب عملاء جدد ناهيك عن التكرار الشرائي . في حين أن العميل غير الراضي يتحدث عن عدم رضاه إلى أكثر من عشرين شخصاً ، وهذا يدل على أثر ذلك في عملية التسويق .

يقسم نموذج كانو لرضا العملاء The Cano Model of Customer Satisfaction

متطلبات المنتج من حيث مدى تأثيرها في رضا العملاء إلى ثلاثة أنواع ، وهي :

١. **المتطلبات الأساسية :** يتوقع وجودها في المنتج ، وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها ، فإذا لم يتم تلبيتها فإن العميل لن يكون راضي ، وبالمقابل إذا كانت موجودة (أمر مسلم به) فإن ذلك لن يزيد من مستوى رضا العميل .
(المتطلبات التي يتوقع وجودها العميل ...؟ بالتأكيد المتطلبات)
٢. **متطلبات الأداء :** مستوى رضا العميل يتناسب طردياً مع درجة تلبية هذه المتطلبات ، وهي متطلبات يطلبها العميل صراحة . (المتطلبات التي تساهم بزيادة أو عدم زيادة مستوى الرضا؟ بالتأكيد متطلبات الأداء والجاذبه وتحديداً الجاذبه)
٣. **المتطلبات الجاذبة :** تحتل أكبر درجة من التأثير على درجة رضا العميل ، وهي غير معبر عنها من قبل العميل ، وغير متوقعة من قبل العميل ، والوفاء بهذه المتطلبات يقود على الرضا الأكبر ، وعدم الوفاء بها لن يشعر العميل بعدم الرضا .

* تستفيد إدارة المنظمات من تصنيف نموذج كانو لمتطلبات المنتج في كونه يساعد الإدارة على ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بتطوير المنتج



(الشيء الذي ادركته المنظمة نموذج كانون لرضا العملاء يجعل المنظمة تعرف اين تركز من اجل تعزيز مكانة المنتج في ذهن العميل فإن كانت المتطلبات الاساسيه مرضية مقبولة لا داعي للتركيز عليها اكثر فا اكثر بل ينبغي ان نهتم بالمتطلبات الجاذبه حتى ندهش العميل نزيد مكانة المنتج لدى العميل نستقطب زبائن جدد وكذلك الحال في متطلبات الاداء " شرح بسيط عن الرسم "

يتم جمع المعلومات عن العميل بطرق عدة منها المقابلة والاستبانة والملاحظة ، إلا أن الاستبانة تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في قياس مستوى رضا العملاء .

الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الاستبانة :

١. أن تكون الأسئلة أو العبارات واضحة للعميل العادي .
٢. أن تكون الأسئلة محددة ، ولا تحمل أكثر من معنى واحد .
٣. مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للعميل .
٤. عدم تضمين أكثر من معلومة واحدة في سؤال واحد .
٥. أن تكون الأسئلة مختصرة قدر الإمكان لاختصار الوقت والإجابة على جميع الأسئلة .
٦. تجنب الأسئلة الإيحائية التي توحى للعميل بإجابة محددة ، مثل سؤال: هل ترى معي...؟
٧. أن تكون الأسئلة أو العبارات شاملة لكافة أبعاد رضا العملاء حتى يكون القياس دقيقاً .

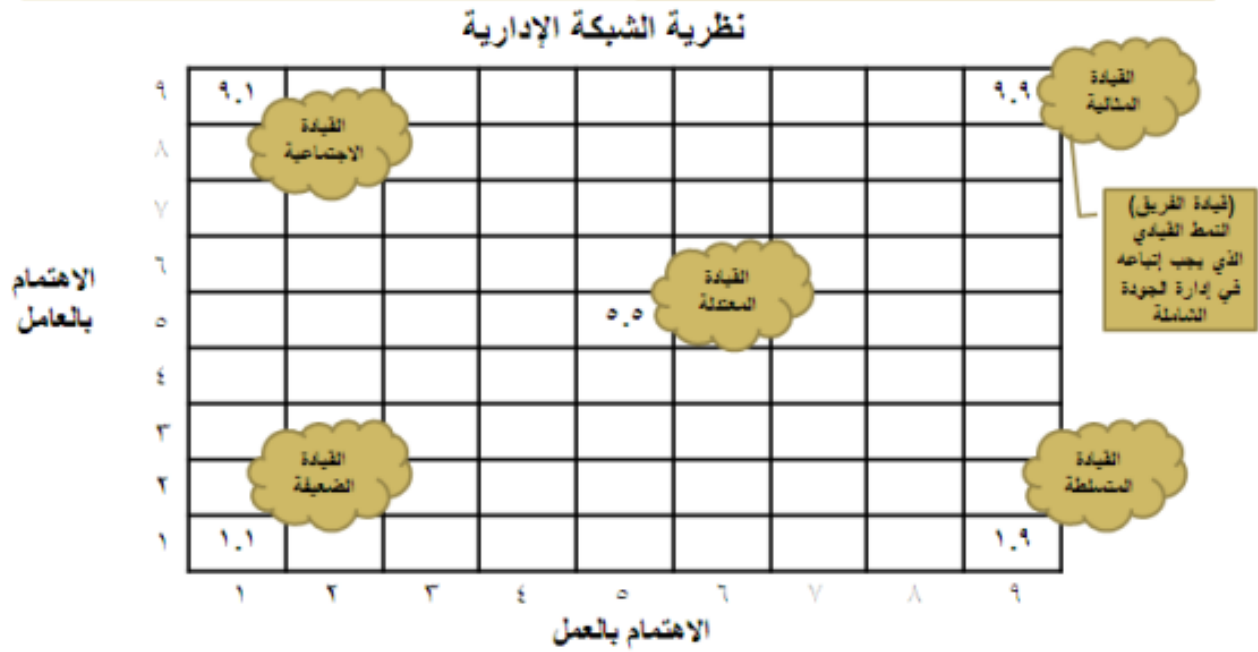
- (١) يتم تحديد متطلبات العميل فيما يتعلق بالمنتج، وفق مواصفات أداء محددة، بالنظر ما إذا كانت متطلبات التصنيع الحالية كافية لتلبية متطلبات العميل أو أكثر منها .
- (٢) يُطلب من المورد التقيّد بنفس المواصفات .
- (٣) تستخدم مصفوفة التخطيط لترجمة متطلبات العميل إلى خطط ملائمة لمقابلة تلك المتطلبات، حيث يُراعى الأولويات والتعديلات اللازمة .
- (٤) تحويل متطلبات ورغبات العميل إلى تعبيرات تصنيعية (الإنتاج بحسب المواصفات) .
- (٥) مقابلة متطلبات العميل الأكثر أهمية أولاً، ثم الأقل أهمية وهكذا .
- (٦) ما هو أفضل شيء ممكن أن تقدمه المنظمة بعد أخذ متطلبات العميل وقدرات التصنيع بعين الاعتبار .

فوائد انتشار وظيفة الجودة (QFD) :

١. تحسين مستوى رضا العميل فيما يتعلق بتلبية متطلباته .
 ٢. رفع مستوى جودة المنتج .
 ٣. توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج ، لأن التركيز يكون على متطلبات العميل بشكل أساسي .
 ٤. زيادة درجة ثقة العميل في المنتج .
 ٥. زيادة الحصة السوقية للمنظمة .
 ٦. تعميق توجه العاملين نحو المنظمة .
 ٧. تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع بحكم أخذ رأي العميل مسبقاً في المواصفات المطلوبة .
- * يمكن استخدام انتشار وظيفة الجودة (QFD) كحلقة وصل بين التركيز على العميل وعملية التحسين المستمر التي تتبعها المنظمات المتبنية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة .

أنتهت المحاضرة

(تابع) مفهوم القيادة:



وقد ظهرت بعد ذلك نظرية القيادة الموقفية التي اعتقدت بعدم وجود أسلوب قيادي واحد يتم إتباعه في جميع الأحوال، فالأسلوب الذي يناسب حالة أو وضع معين قد لا يناسب حالة أو وضع آخر ، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تعديل الأسلوب الذي يتبعه بما يتلاءم مع الحالة أو الموقف .
ومن أهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر F. Fiedler التي أشارت بأن نمط القيادة الأكثر إنتاجية يعتمد على مدى المواءمة بين خصائص القائد ومتغيرات الموقف الثلاثة التالية :

أ- طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين ودرجة الثقة المتبادلة بينهم .

ب- درجة السلطة الرسمية الممنوحة للقائد ، وقدرته على الثواب والعقاب .

ج- درجة وضوح مهام وواجبات المرؤوسين .

كما ظهر في الفترة الأخيرة نظرية حديثة في القيادة هي نموذج القيادة الجديدة التي وضع أساسها هنري سمز Henry Sims والتي تقوم بوصف القائد الممتاز على أنه القائد الذي يقود الآخرين بشكل يمكّنهم من قيادة أنفسهم ، وذلك من خلال تطوير المرؤوسين الكفوئين على أساسيات القيادة في كافة المجالات كوضع الرؤيا القيادية ، وإدارة التغيير ، والتعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم ، ...

القيادة الفعالة :

* تبدأ القيادة الفعالة بتحديد لها للسوق وللفرص الموجودة ، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية .

من أهم الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة :

١. إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي ، أخذاً بعين الاعتبار التغيير المستمر في متطلبات واحتياجات العميل .

٢. تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل ، مع تزويدهم بالموارد والتدريب .
٣. التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط ، فهناك فرص دائماً للتطوير .
٤. التأكيد على الوقاية بدلاً من العلاج .
٥. تشجيع التعاون بدلاً من التنافس ، وخاصة التنافس غير الشريف بين العاملين .
٦. الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين لأداء أعمالهم بصورة أفضل .
٧. النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم .
٨. محاولة تفعيل الاتصالات ، والتأكد من نشر وإيصال المعلومات المتعلقة بمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى من يحتاجها .
٩. إثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة كممارسة وليس كشعارات جوفاء .
١٠. اختيار الموردين على أساس الجودة ، وليس على أساس الأسعار . وتشجيعهم على الاهتمام بالمنظمة والمشاركة في فرق العمل .
١١. تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا ، و**فرق العمل** على مستوى الإدارة الإشرافية .
- * إن القيادة الفعالة تتطلب أن **يُلم القائد بالطبيعة الإنسانية** من حيث حاجات الفرد ورغباته وقدراته ، ناهيك عن القدرة على تحفيز العاملين بالوقت والنوع المناسب .
- * بالإضافة إلى ذلك **فالقائد الفعال يتبع فلسفة الإدارة بالتجوال (MBWA)** . والتي من مزاياها رفع معنويات العاملين وإعطائهم الفرصة لحرية التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم ، بالإضافة إلى تفعيل الاتصالات بين القائد والمرؤوسين ، وزيادة فرص حل المشكلات على أرض الواقع .

أهم المحددات أو الصعوبات أمام فعالية القيادة في التحول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة :

١. **قدرة القائد ومهاراته** : فقد تكون قدرات القائد محدودة ، مما يؤثر على فعاليته .
٢. **فلسفة القائد وقيمه** : فقد لا يؤمن القائد بضرورة مشاركة المرؤوسين .
٣. **اتجاهات المرؤوسين وميولهم** : مثل اختلافهم في الميل للاستقلالية ، وتحمل المسؤولية ، ..
٤. **عدم وضوح مهام العمل وواجباته** : فمن الضروري عمل وصف وظيفي للوظائف .
٥. **عدم التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها** .
٦. **اهتزاز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين** .

دور الإدارة العليا :

حتى يتمكن القائد من ممارسة مهامه بنجاح ، فلا بد من توفر ثلاثة أنواع من المهارات لديه ، وهي :

١. **المهارات الفنية** .
 ٢. **المهارات الاتصالية** .
 ٣. **المهارات التحليلية** .
- لا بد من توفر هذه المهارات الثلاث في أي قائد / مدير حتى يستطيع أن يؤدي الأعمال الموكلة إليه ، إلا أن **توفر هذه المهارات يكون بدرجات مختلفة بحسب حجم المنظمة والمركز الوظيفي للقائد** .
- * **ركزت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO) على أهمية دور الإدارة العليا في نظام إدارة الجودة ، من خلال إيجاد مناخ جيد للعمل عبر القيادة الجيدة .**

أضافت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) أن دور الإدارة العليا يمكن أن يتلخص فيما يلي :

١. وضع سياسة للجودة وأهدافها في المنظمة .
٢. نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها، من أجل زيادة وعي العاملين بهذه السياسة وتحفيزهم .
٣. ضمان التركيز على احتياجات العميل .
٤. ضمان تنفيذ العمليات الضرورية لتلبية احتياجات العملاء والأطراف المعنية .
٥. ضمان تأسيس نظام إدارة جودة كفؤ وفعال ، بالإضافة إلى ضمان تنفيذ هذا النظام والمحافظة عليه لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف الجودة .
٦. ضمان توفر الموارد الضرورية .
٧. مراجعة نظام إدارة الجودة بشكل دوري .
٨. اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة وأهداف الجودة .
٩. اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة .

التزام الإدارة العليا : (من أهم المواضيع في هذه المحاضرة)

* حتى تتحقق جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح فإنه لا بد من الالتزام بها من كافة المستويات الإدارية وتطبيقها على مستوى المنظمة ككل ، وتبرز أهمية دعم الإدارة العليا واقتناعها بضرورة تطبيق هذه المنهجية ، والإعلان عن الجدية في موضوع التطبيق ، والحماسة الفعلية لهذا التوجه وليس فقط حمل الشعارات .

* يبدأ الالتزام في أي منظمة من الإدارة العليا ، ويستمر في الاتجاه نزولاً إلى الوسطى والدنيا .

مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة:

١. التزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر .
٢. تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية Zero-Defects .
٣. تدريب العاملين على فهم واستيعاب طبيعة العلاقات بين العميل الداخلي والمورد .
٤. عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده .
٥. ضرورة وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة .
٦. تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب .
٧. تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل ، بالإضافة إلى إزالة الحواجز بين الدوائر والأقسام لتحقيق المصلحة العامة .
٨. تجنب بعض الممارسات الخاطئة ، مثل تحديد الأهداف عشوائياً بدون وجود برامج عمل أو وسائل لتحقيق هذه الأهداف .
٩. تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة ، والعمل على الاحتفاظ بهم .
١٠. إتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (خطط واستراتيجيات محددة) .

* لا بد أن يشكّل الالتزام جزء من تفكير الإدارة العليا ، وأن تعمل على تعميمه على كافة العاملين حتى يدركوا أن الإدارة ملتزمة بمنهجية إدارة الجودة الشاملة بجدية وصدق .

خلاصة :

بشكل عام من الممكن اعتبار القيادة أهم عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة ، حيث يبرز دور القيادة في كل مرحلة ، وفي كل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة (وضع الرؤيا - صياغة الرسالة - تحديد الاستراتيجيات ، ..). والقيادة الملتزمة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تقود العاملين في المنظمة باتجاه هذه المبادئ من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

المحاضرة الخامسة (مدتها ٤٠:٣٩ دقيقة)

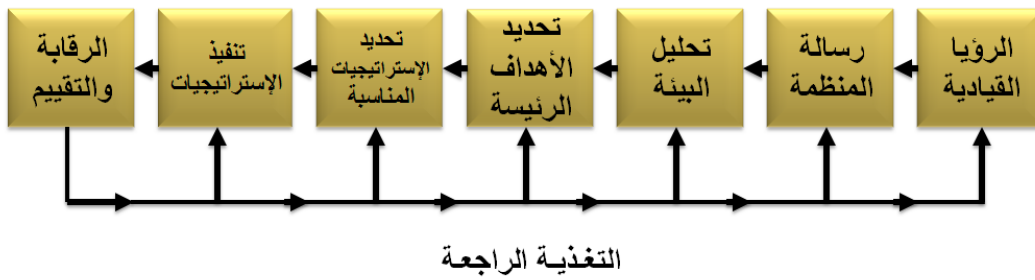
الإدارة الإستراتيجية للجودة

مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للجودة بأنها :

” الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة الذي يُعنى بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة ووسائل تحقيقها والتخطيط الطويل لها ، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة، وقياس وتقييم الأداء في نشاطات المنظمة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي بلوغ أهدافها المتمثلة بالحصول على رضا العملاء، وتوسيع حصتها السوقية، وزيادة أرباحها “.

عمليات الإدارة الإستراتيجية : (يجب حصرها أي " حفظها " بالترتيب .. لماذا ؟ لأنها عمليات لا توجد عمليه سابقه دون عمليه لاحقه فكل ماسياتي يعتمد على ما قبل فالترتيب مهم جداً)



(هذه العمليات حال أي نظام لا تخلو من التغذية الراجعة بمعنى معلومات مرتده حول مدى فاعلية وكفاءة عملية التنفيذ)

١. **الرؤية القيادية :** تعكس الرؤية القيادية تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل . وبالرغم من أن الرؤية القيادية يمكن أن تنبعث في ذهن قائد واحد ، إلا أن منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد ضرورة مشاركة الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح Stakeholders من موظفين وعملاء وموردين وغيرهم في وضع الرؤية القيادية .

ومن الأمثلة على صياغة الرؤية القيادية : (لاتحفظ الامثله بل تفهم)

- الخدمة الممتازة هي شعارنا في تقديم منتجات ذات كفاءة عالية .

- استلام العملاء لطلباتهم حسب المواصفات بالضبط .

ومن الجدير بالذكر أن الرؤية القيادية تتمحور حول العميل ، بحيث تعكس قيم المنظمة وفلسفتها ، والتي على ضوءها يتم إجراء التغييرات المطلوبة في ثقافة المنظمة . ومن الضروري أن تقوم الإدارة بدراسة ماهية القيم التي تريد تبنيها ، فمثلاً قد يتم التركيز على الاهتمام بالجودة بدرجة أكبر من الاهتمام بالأسعار .

٢. **رسالة المنظمة :** توضح الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله ، أي مبرر وجود المنظمة واستمرارها في تقديم منتجاتها . وبالتالي فهي **تُجيب على تساولين هامين ، هما : من نحن ؟ ولماذا نحن موجودين ؟** . ويشارك في وضع رسالة المنظمة **كافة الأطراف المعنية بالمنظمة** .

ومن الأمثلة على صياغة رسالة المنظمة :

- إشباع حاجة المستهلك هي أساس أولوياتنا .

- إنتاج منتجات ذات درجة عالية من التطور لإرضاء حاجات عملائنا .

لكل منظمة رسالة خاصة بها ، وبناءً عليه فقد يختلف أسلوب صياغة الرسالة ما بين منظمة وأخرى . ويشار أيضاً إلى أن رسالة المنظمة قد لا تستمر على وضعها ، وقد ينالها التغيير بسبب تغيرات بيئية حولها. كما وأن درجة اتساع الرسالة الخاصة بالمنظمة تعتمد على تقدير الإدارة العليا للمنظمة ، ولا ينبغي أن تكون الرسالة ضيقة ومحدودة للغاية ، ولا متسعة للغاية وتفق قدرات المنظمة .

٣. **تحليل البيئة :** تجري المنظمة إجمالاً **نوعان** من التحليل للبيئة ، هما :

أ- تحليل البيئة الخارجية : فالمنظمة تعيش في ظل نظام مفتوح تؤثر وتتأثر به وتتفاعل معه ، حيث تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية (متغيرات سياسية ، واقتصادية ، واجتماعية ، وتكنولوجية ، وأسواق ، وعملاء ، ومنافسين ، وموردين حاليين ومتوقعين ، ...) ، وذلك من حيث **الفرص والتهديدات المتوقعة** .

ومن أبرز الأمثلة على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة :

الفرص :	التهديدات :
زيادة الطلب على منتج معين	دخول منافس قوي إلى السوق
فتح مجال التصدير	تغير متطلبات العملاء

وبالتالي فإن هذا التحليل يمكن الإدارة من توقع الفرص واحتمالات حدوثها تمهيداً لوضع الخطط الكفيلة باستغلالها ، ومن توقع التهديدات الكامنة من أجل الاستعداد لها ومواجهتها .

ب- تحليل البيئة الداخلية : وذلك بتشخيص الوضع الداخلي من حيث **نقاط القوة ونقاط الضعف** ، أي (فرص أو تحديات التحسين) .

ومن أبرز الأمثلة على نقاط القوة وتحديات التحسين الموجودة في المنظمة :

نقاط القوة :	تحديات التحسين :
جودة التصنيع	ضعف الوضع التنافسي
توفر مصادر التمويل	عدم كفاءة التدريب

ولكي تستطيع المنظمة أن تعمل بكفاءة عالية فإنه ينبغي على الإدارة تعزيز نقاط القوة لديها ، ومحاولة تحسين وتطوير المجالات الأخرى التي لا تعمل بالكفاءة المطلوبة .

٤. **تحديد الأهداف الرئيسية :** يتم تحديدها في ضوء رسالة المنظمة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية ، ومن ثم يتم اشتقاق الأهداف الفرعية من الأهداف الرئيسية .

الهدف: ← "الوضع المستقبلي المرغوب أو ما تريد المنظمة تحقيقه خلال فترة زمنية محددة من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة".

الشروط التي ينبغي توفرها في الأهداف الجيدة : SMART

١. محددًا : Specific
٢. قابل للقياس : Measurable
٣. واقعي قابل للتحقيق : Achievable
٤. متعلق بنفس الموضوع : Relative
٥. ضمن إطار زمني : Time Bound

ومن الأمثلة على أهداف الجودة الجيدة التي تسعى المنظمة لتحقيقها :

- تخفيض عدد الوحدات المرفوضة إلى ثلاث وحدات يومياً خلال عام ٢٠١٢ .
- تخفيض تكاليف الجودة بنسبة ١٠ % خلال الثلاثة شهور القادمة .
- زيادة نسبة الإشغال في المستشفى إلى ٨٠ % خلال العام القادم .

توضع الأهداف في ضوء عدد من العوامل المؤثرة فيها ، وأهمها :

- علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة .
- كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمة .
- القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة .
- ثقافة وقيم الإدارة العليا للمنظمة .
- علاقات السلطة والمسؤولية بين أفراد التنظيم .
- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية ، واتجاه تدفق القرارات .

من الأهمية بمكان التركيز على **ضرورة مشاركة كافة الأطراف المعنية في وضع الأهداف وتحديدها، وكذلك نشر وتقييم الأهداف بعد صياغتها على مختلف الدوائر والأقسام.**

٥. **تحديد الاستراتيجيات المناسبة :** يوجد العديد من الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمة في سبيل الوصول لأهدافها ، فهناك :

- أ- **الاستراتيجيات الهجومية :** الموجهة للاهتمام بالظروف الخارجية للمنظمة مثل فتح فروع جديدة ، والابتكار ، وتقديم منتجات جديدة ، ...
- ب- **الاستراتيجيات الدفاعية :** التي تستهدف الاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة ، مثل التدريب ، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي ، ...
- ج- **استراتيجيات الاستقرار :** التي تتبعها المنظمة في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق .

مستويات الاستراتيجية المختلفة :

أ. **إستراتيجية المنظمة :** الإستراتيجية العامة للمنظمة التي تضعها الإدارة العليا ولفترات طويلة المدى ، وتتسم بعمومية الصياغة لكونها تتعلق بالمنظمة ككل ، وتشمل الاستراتيجيات الأخرى . وهناك ثلاث استراتيجيات رئيسية على مستوى المنظمة ، وهي :

أ- **إستراتيجية قيادة التكلفة :** التفوق على المنافسين بإنتاج منتجات أقل تكلفة ممكنة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وبالتالي فرض أسعار منافسة .

ب- **إستراتيجية التمييز :** التفرد بخصائص معينة في المنتج ذات قيمة عالية بالنسبة إلى العميل . ويمكن بلوغ ذلك من خلال رفع جودة التصميم والإنتاج ، أو ابتكار طرق جديدة للإنتاج ، أو زيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل ، ... وهنا تقدم المنظمة منتجاتها بأسعار قريبة من أسعار السوق ، وقد تباع بأسعار عالية في السوق .

ج- **إستراتيجية التركيز :** الاهتمام بفئة محددة من العملاء . ويمكن تصنيف العملاء إلى أقسام بناءً على عدة أسس، أهمها : الأساس الجغرافي ، ونوع العملاء ، وخط الإنتاج .

* تتضمن إستراتيجية التركيز تطبيق إما أسلوب قيادة التكلفة ، أو التمييز ، أو كلاهما على الفئة المستهدفة .

II. **إستراتيجيات وحدات الأعمال :** تتعلق بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية المتعلقة بكل وحدة من وحدات الأعمال ، ففي المنظمة متعددة الأقسام والتي تنتج أكثر من منتج واحد ولديها عدة وحدات أعمال ، فإنه يكون لكل وحدة أعمال إستراتيجيتها الخاصة بها .

تتصف هذه الاستراتيجيات بكونها أكثر تفصيلاً من إستراتيجية المنظمة ، وأكثر قرباً من العمليات التشغيلية ، وتغطي عادةً فترة متوسطة تتراوح بين سنة وثلاث سنوات .

III. **الإستراتيجيات الوظيفية :** تظهر على مستوى وظائف المنظمة كالإنتاج ، والتسويق ، والجودة ، والتمويل ، والمشتريات ، والموارد البشرية ، وغيرها ، حيث يكون هناك خطة إستراتيجية لكل من هذه الوظائف . وتتصف هذه الإستراتيجيات بكونها أكثر تفصيلاً بالنسبة للإستراتيجيات السابق ذكرها ، وتغطي فترة سنة واحدة أو أقل عادةً .

٦. **تنفيذ الإستراتيجيات :** بمعنى تنفيذ الإستراتيجيات على أرض الواقع . وتعتبر هذه المرحلة جزءاً مهماً في عملية الإدارة الإستراتيجية ، فأتثناء تنفيذ هذه الإستراتيجيات يتبين للإدارة مدى ملائمة الإستراتيجيات ، وما هي العقبات والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ . (هذه المرحلة جزء مهم لاشك بانها ضمن مراحل الاداره الاستراتيجيه لان اثناء التنفيذ يتبين لنا مدى ملائمة الإستراتيجيات وماهي العقبات والمشاكل التي واجهتنا ولكي نتجنبها لاحقاً في خطأ المستقبل)

* ينبغي على إدارة المنظمة إعداد خطة عمل تتوافق مع الإستراتيجيات المتبناة ، بحيث تبين هذه الخطة الأنشطة المطلوب القيام بها ، ومن سيقوم بتنفيذها ، والموارد المستخدمة في تنفيذها ، والإطار الزمني لهذا التنفيذ .

* تقوم الإدارة بترجمة خطط العمل المتوافقة مع الإستراتيجيات المتبناة إلى موازنات تقديرية ، بحيث تعمل أثناء التنفيذ على التقيد بها وعدم تجاوز مخصصاتها .

٧. **الرقابة والتقييم :** يتعلق الجانب الأول بالرقابة على التنفيذ بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات . في حين أن الجانب الثاني يتعلق بعملية تقييم الإستراتيجيات المطبقة ، ومستويات إنجاز الأهداف الموضوعه ، وخطط العمل من خلال التغذية العكسية للمعلومات التي توضح مدى مطابقة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط . (الجانب الاول : الرقابه تعني لنا مقارنة بين مانريد وما يتم تحقيقه على ارض الواقع بين الاداء المتوقع والاداء المنجز فا بالتالي تكشف لنا هذه الرقابه عن نقاط الضعف والقوة اذاً انا اراقب بمعنى اتأكد من حسن سير التنفيذ أنني لم اخرج عن المسار ، اذا

قمت بالخروج عن المسار أي الهدف أي الخطه اصلح او اصحح ذاك الخروج وارجع الى المسار السليم فا انا اقارن بين ما اريد الهدف وما حققت النتيجة ، فالرقابه تكشف لي نوعاً من نقاط الضعف والقوه ..نقاط الضعف ماذا افعل بها ؟ بالتاكيد اعالجها وفق الاسلوب العلمي في معالجة المشاكل .. ونقاط القوة ..؟ اعززها واقويها والمحافظة عليها – الجانب الثاني :التقييم بمعنى تقييم حسن تنفيذ تلك الاستراتيجيات المطبقه)

أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة : (من اهم العناوين)

١. تولى الإدارة العليا ضبط الجودة : حيث يكون رئيس مجلس إدارة المنظمة ، أو مديرها العام هو المسؤول الأول عن إدارة أنشطة الجودة والضبط والرقابة على الجودة . وتستلزم هذه الإستراتيجية وجود ما يلي :

- أ- سياسات مكتوبة للجودة، بحيث يتم نشرها وتعميمها على كافة العاملين .
- ب- وضع أهداف الجودة لجميع الوظائف في كافة المستويات ، وخاصة تلك الأهداف المتعلقة بالتحسينات المستمرة .
- ج- توزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة .
- د- تمكين العاملين من تأدية أعمالهم من خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بطريقة تساعدهم على تحقيق أهداف الجودة .

٢. تدريب الجودة المكثف : الذي يشمل كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة ، بحيث يقود هذا التدريب إلى فهم أنشطة الجودة .

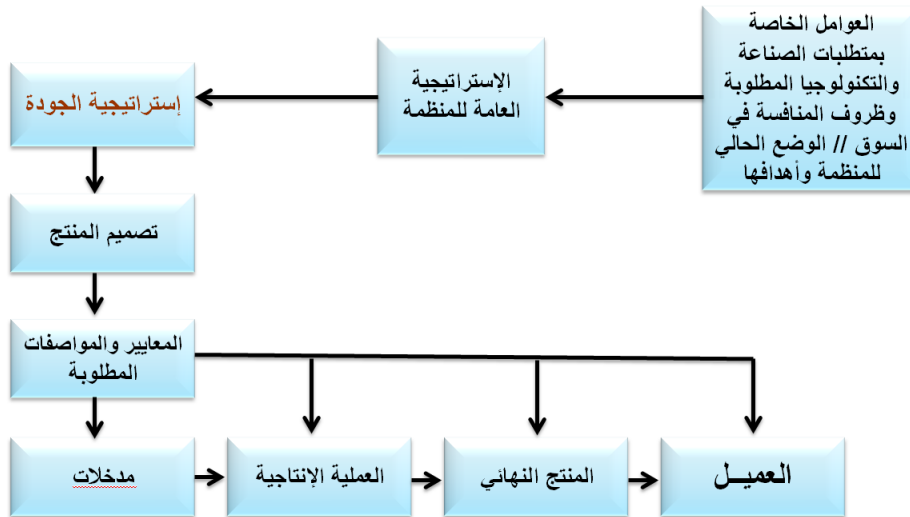
٣. التركيز على العملاء : من خلال دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها ، وهذه الإستراتيجية تتطلب إجراء بحوث تسويقية لدراسة خصائص العملاء وفئاتهم وحاجاتهم المعلنه وغير المعلنه ، الحالية منها والمستقبلية ، ناهيك عن إجراء دراسات مستفيضة عن المنظمات المنافسة باستمرار من أجل تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف لديها .

٤. تحسين الجودة : تسعى هذه البرامج إلى تطوير العمليات داخل المنظمة ، وينبغي أن تتضمن معلومات عن تكاليف الجودة وخاصةً التكاليف المخفية منها ، ناهيك عن تقييم العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها ، بالإضافة إلى ضرورة إجراء المقارنات المرجعية Benchmarking مع المنظمات الأخرى المناسبة .

٥. الضبط الإحصائي للجودة : هنالك سبع أدوات معروفة تستخدم في هذا المجال وهي : شكل الانتشار ، وتحليل باريتو ، وخريطة السبب والأثر ، وخريطة تدفق العمليات ، وقائمة المراجعة ، وخريطة المتابعة ، وخرائط الرقابة . حيث تساعد هذه الأدوات في تصنيف البيانات ، وتحليل مشكلات العمل ، وتحديد أولويات حل المشكلات ، والعمل على حلها .

* قد تقوم المنظمة بتخفيض عدد أفراد العينة الواحدة ، وتخفيض تكلفة الصيانة الوقائية إذا كانت فرص اكتشاف الأخطاء أو العيوب عالية ، والعكس صحيح .

العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة :



يتضح من الشكل السابق :

✓ **تحدد المنظمات إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها ، وإستراتيجية الجودة ما هي إلا جزء من سياسات الإنتاج .**

✓ **لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمنظمة عند تحديد إستراتيجية الجودة .**

✓ **من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات سواء من داخل أو خارج المنظمة .**

✓ **ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج ، حتى يتم تدبير الموارد وإجراء العمليات التشغيلية في ضوء تلك المواصفات .**

✓ **يمكن الإشارة من خلال الشكل إلى أربعة أنواع أساسية للرقابة على الجودة ، وهي :**

- الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج .

- الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي ، وخلال المراحل المختلفة للإنتاج .

- الرقابة على الإنتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتجات إلى العملاء .

- الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك .

✓ **ضرورة الحصول على التغذية العكسية وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من أنواع الرقابة على الجودة التي تم ممارستها ، وذلك حتى يتم اتخاذ الإجراءات العلاجية المناسبة .**

خلاصة : إستراتيجية الجودة هي جزء مهم من إستراتيجية المنظمة ، وبالتالي يجب أن تدرك إدارة المنظمة كافة الأبعاد الإستراتيجية للجودة ، وأن تولي الاهتمام الكبير للتخطيط الإستراتيجي للجودة .

المحاضرة السادسة (مدتها ٤٤:٣٥ دقيقة)

الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة

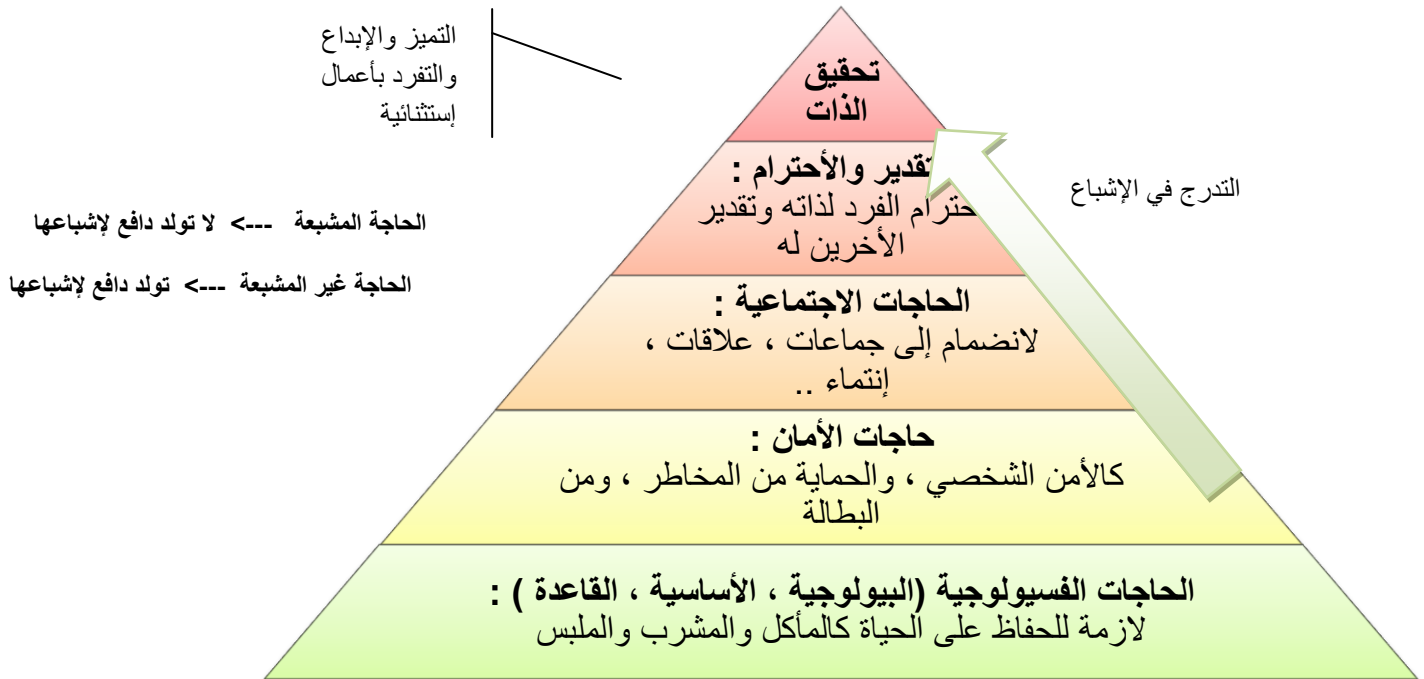
دراسة الدوافع والآثار : (يجب التمييز بينهم)

الدوافع: ← قوى داخلية تؤثر على تفكير الفرد وتوجه سلوكه باتجاه الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته غير المشبعة.

الحاجة: ← هي حالة من عدم التوازن الفسيولوجي أو النفسي كالجوع والعطش أو المركز الوظيفي.

الرغبة: ← تتعلق بالميل إزاء أشياء معينة يؤدي تحقيقها إلى إرضاء الفرد وإسعاده. وهذا الميل لا يكون ناتجاً عن حالة عدم توازن فسيولوجي أو نفسي لدى الفرد .

* تعتبر **نظرية ابراهام ماسلو Maslow** للحاجات الإنسانية من أهم النظريات في مجال الدافعية ، حيث قام بترتيب الحاجات الإنسانية على شكل سلم هرمي ، وكما يلي :



توصل ديفيد ماكلياند **David McClelland** إلى تحديد ثلاثة أنواع من الحاجات تؤثر في دافعية العاملين ، وهي :

١. **الحاجة إلى الانتماء:** يقوم الأفراد ببناء علاقات اجتماعية متينة مع الآخرين على حساب العمل .
٢. **الحاجة إلى الإنجاز:** الأفراد يحبون العمل في الوظائف التي تتصف بالتحدي .
٣. **الحاجة إلى السلطة:** يتصف الأفراد بالتأثير في الآخرين والسيطرة عليهم ، ويسعون للحصول على مراكز وظيفية أعلى دائماً .

الخلاصة: حاجات الإنسان عديدة ومتنوعة ، وهي تختلف من فرد لآخر ، وقد تتغير عند نفس الفرد من وقت لآخر .

الحوافز: ← قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني . وتستخدم أدوات التحفيز لتغيير اتجاهات الموظف وبالتالي أدائه .

أنواع الحوافز :

١. **من حيث طبيعتها :** أ- حوافز مادية (مثل : المشاركة في الأرباح – الزيادات – العلاوات الاستثنائية)

ب- حوافز معنوية (مثل : حفلات التكريم – شهادات التقدير)

٢. **من حيث المستفيدين :** أ- حوافز فردية (تعطى للجهد الفردي المتفاني في العمل وهذه من شأنها ان تفتح مجال للتنافس لا اثبات النفس واطهار القدرات الكامنة بشرط ان لاينصل بذلك التنافس الى التنافس الغير شريف بين الموظفين ، بمعنى ان يكون اثبات النفس على حساب الآخرين)

ب- حوافز جماعية (لاشك بأن الجماعية هي اقرب مايكون لا ادارة الجودة الشاملة بحكم ان العمل في الجودة جماعي فهي من شأنها ان توصل العمل بروح الفريق الواحد وايضاً بالتنسيق المشترك والتعاون لبلوغ تلك الدرجة من التحفيز)

ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر في الحوافز المادية الاعتبارات التالية :

١. مكافآت عادلة : قائمة على أسس موضوعية .
٢. توقيت دفع الحوافز المادية : حتى يربط العامل بين الأداء والحوافز .
٣. منح الحوافز المادية أو المعنوية لمستحقيها أمام العاملين لزيادة فعالية تأثيرها .
٤. منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة .
٥. استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية .
٦. استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق .

اندماج العاملين Employee Involvement :

لا يعتبر اندماج العاملين هدفاً بحد ذاته، بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمنظمة ، من إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المنظمة . فلا بد للإدارة من معاملة الموظف باحترام ، وأن تستمع إلى وجهات نظره ، وتزيل عوائق الاتصال مع مدرائه .

* إن كلمة الاندماج أعمق وأكثر شمولاً من المشاركة Participation ، وتتضمن تشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف المنظمة .

* يعتبر اندماج العاملين إحدى أساليب حفز العاملين ، مما يؤدي على رفع الروح المعنوية للعاملين الذين يدركون أهميتهم في المنظمة ومدى احترام الإدارة لأرائهم ، وبالتالي خلق اهتمام كبير لديهم في وظائفهم .

* أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين اندماج العاملين في الإدارة وبين الرضا الوظيفي ، مما يؤدي لرفع مستوى أداء العاملين .

* إن اندماج العاملين في وضع الأهداف يساعد إلى حد كبير في التحديد الدقيق لهذه الأهداف ، وفي إيجاد التزام داخلي لدى العاملين تجاه تلك الأهداف ، الأمر الذي من شأنه تعزيز شعور الملكية النفسية Psychological Ownership داخل العاملين ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة أرباح المنظمة ، فاعتزاز الفرد بعمله واندماجه في أعمال المنظمة لتحقيق التميز هي الحافز الحقيقي في المدى الطويل .

* لا بد من التركيز على اندماج العاملين في المنظمة وخاصة العمال والمنفذين والذين يعملون في أسفل الهرم التنظيمي لكونهم من سيقومون بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

* من طرق زيادة اندماج العاملين تشكيل الفرق لحل مشاكل العمل ، ومناقشات العاملين مع مدراءهم ، واجتماعات حلقات الجودة ، وتشكيل فرق اندماج العاملين في بعض المنظمات ، بالإضافة إلى وضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات .

تمكين العاملين Employee Empowerment :

تمكين الموظف: ← رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة ، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر والقيام بأعمالهم على أكمل وجه ، حيث تبرز أهمية معرفة الموظف وسعة إطلاعه في مجال العمل حتى يستطيع أن يتخذ قرارات جيدة وصائبة ، حيث يمتد شعور الموظف بالمسؤولية عن الأعمال خارج حدود وظيفته .

إن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل ، من أهمها : (مهمه جداً)

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين .
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة .
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء .
- وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين ذوي المهارات العالية .
- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية .
- تدريب المرؤوسين على تحمّل المسؤولية ، والقيام بالأعباء الموكلة إليهم . (بدون وجود هذه النقاط السبعة لا يمكن ان نتخيل بأن هنالك تكين جيد للعاملين لدينا اذا لا بد ان نعمل على مراعاة هذه النقاط بمعنى ان نوجدتها بصفقتها او بشكلها الايجابي لدينا..)

تمتد الفوائد الناجمة عن سياسة تمكين العاملين لتشمل :

الموظفين: توجد أمامهم فرصاً جديدة لإثبات أنفسهم ، وتطلق العنان لطاقات الموظف وتسلب الضوء على مواهبه وإبداعاته .

الإدارة: تسهل العمل وتجعل الموظفين أكثر نشاطاً وحماساً مما يؤثر في نتائج الأعمال .

المنظمة: زيادة رضا العملاء بسبب قدرة الموظف السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم دون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة، مما يزيد الحصة السوقية للمنظمة، ويؤثر على نجاحها.

* إن سياسة التمكين تبدأ من الإدارة العليا ، فلا بد من دعم الإدارة العليا وإعطاء الضوء الأخضر للموظفين ليجروا التحسين وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة . وهناك من يرى أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة ، بحيث يُتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات .

٥. **مهارات التعبير غير اللفظي** : تسمى هذه الأدوات **بلغة الجسد Body Language** ، وذلك لأنها تتعلق بالإشارات والحركات والإيماءات الجسدية . ومن التعبيرات غير اللفظية التي تستخدم في عملية الاتصال :

- الابتسامة وتعبيرات العيون
- نبرة الصوت
- حركات اليد وإشارات الأصابع
- إيماء الرأس
- حركات الجسم

تدريب الجودة :

يسعى تدريب الجودة أساساً إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية ، وهي :

١. **زيادة معلومات** الموظف المتدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .
٢. **تحسين مهارات** الموظف المتدرب في مجالات الجودة ، حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية .
٣. **تغيير اتجاهات** الموظف المتدرب كي تصبح اتجاهاته أكثر إيجابية إزاء الجودة في العمل .

مراحل عملية التدريب في الجودة :

١. **تحديد الاحتياجات التدريبية** : تتضمن **تحديد عدد وطبيعة عمل العاملين** الذين سيضملمهم التدريب على الجودة بإتباع أساليب موضوعية علمية .
٢. **تصميم البرنامج التدريبي** : وتشمل تحديد **أهداف البرنامج التدريبي** ، **والموضوعات** التي يحتويها كل برنامج ، فضلاً عن توفير **مستلزمات البرنامج** .
٣. **تأسيس المنظمة التدريبية** : ففي كثير من المنظمات تقع **مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة** على عاتق مدير أو أكثر من مديري المنظمة ، حيث ينبغي على كافة مديري المنظمة التأكد من أن رؤوسهم مؤهلين ولديهم المهارات الكافية لأداء أعمالهم . ومن الضروري **استخدام المدربين المتخصصين** من داخل المنظمة أو من خارجها .
٤. **التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية** : فلا بد من مشاركة دائرة الجودة في وضع **المادة التدريبية** . وهنا يتم اختيار أساليب التدريب الملائمة كالمحاضرات ، والندوات ، ودراسة الحالات .
٥. **تنفيذ البرنامج التدريبي** : يتطلب التنفيذ **التزاماً تاماً من المدرب والمتدرب** . ومن الضروري أن تُدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق البرنامج .
٦. **تقييم البرنامج التدريبي** : بهدف **التأكد من سير الأمور كما هو مخطط** ، وتجري عملية التقييم للمدرب ، ولموضوعات البرنامج ، ولتوقيت البرنامج ، ولمكان التدريب ، ولأسلوب التدريب ، ...
- * إن **تقييم البرنامج التدريبي** يفيد في الحكم على مدى فعالية البرنامج ، وفي كشف نقاط الضعف في البرنامج حتى يمكن تجنبها مستقبلاً .

* يشمل التدريب على الجودة كافة المستويات الإدارية ، كما أنه يشمل كافة العاملين ، وتقع مواضيع البرامج التدريبية في صلب إدارة الجودة الشاملة . وبشكل عام فإن التدريب يهتم بتعليم العاملين منهجية وتقنيات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء العملاء الداخليين أو الخارجيين . كما وأن التدريب على كل ما يتعلق بعمل الفريق ضروري جداً لأجل إنجاح جهود التحسين المستمر في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

من مصادر المعلومات عن الموردين:

١. المصادر الداخلية : كسجلات إدارة الشراء في المنظمة .
٢. الغرف التجارية أو الصناعية : عادةً ما تصدر أدلة تتضمن معلومات عن أسماء الشركات وعناوينهم ومنتجاتهم .
٣. الملحقين التجاريين في السفارات والقنصليات الأجنبية .
٤. دليل الصفحات الصفراء : توفر معلومات عن الصناعات والمصنّعين والتجار في البلد .
٥. المعارض التجارية والصناعية سواء المحلية منها أو الإقليمية أو الدولية .
٦. الصفحات والمجلات المتخصصة .
٧. مندوبو البيع التابعين للمورد .

العوامل التي تؤثر في عملية اختيار مصادر الشراء (الموردين) :

١. **عدد الموردين** : حيث تضطر المنظمة للتعامل مع المورد المحتكر للمادة . وعندما يكون هناك أعداداً كبيرة من الموردين يكون أمام المنظمة مجالاً واسعاً للاختيار من بينهم .
٢. **حجم المورد** : تفضل بعض المنظمات التعامل مع مورد من كبار الموردين ، بحكم القدرة على تقديم الخدمات ، وإمكانية تحقيق وفورات الإنتاج الكبير ، والمرونة النسبية عند حاجة المنظمة لكميات أكبر .
٣. **المركز المالي للمورد** : من الضروري الإطلاع عليه بُغية الاطمئنان على قدرة المورد على تلبية احتياجات المنظمة بالكميات المناسبة وفي الأوقات المطلوبة .
٤. **طبيعة الخدمات المقدمة** : من الطبيعي أن يكون القرار في ظل تساوي العوامل الأخرى لصالح المورد الذي يقدّم خدمات أكثر . ومن تلك الخدمات إمكانية قبول مردودات المشتريات ، وسرعة الاستجابة لطلبات الشراء العاجلة ، والمرونة في تسليم المواد ، وخدمات ما بعد البيع ، ...
٥. **عروض الأسعار** : حيث تقوم لجان المناقصات عادةً باختيار المورد الأقل سعراً من بين الموردين الذين حققوا المواصفات والشروط المطلوبة . وبالرغم من أهمية السعر إلا أنه يجب عدم المبالغة في أهميته واعتباره العامل الوحيد في الاختيار ، فلا بد من مراعاة الجودة كما أشار ديمينج Deming في مبادئه .
٦. **تسهيلات الدفع** : حيث تفضل المنظمة التعامل مع المورد الذي يقدم تسهيلات أكثر في الدفع مثل ، فتح اعتماد مستندي ، منح ائتمان مجاني لفترة محددة، خصومات تعجيل الدفع ، وخصومات الكمية.
٧. **المصالح المتبادلة** : فقد يكون المورد عميل بنفس الوقت .
٨. **القوانين** : ففي بعض الدول هناك قوانين تنظّم عمليات الاستيراد والتصدير . فقد تقتضي هذه القوانين مثلاً عدم التعامل مع موردين خارجيين ، والاقتصار على الموردين المحليين .
٩. **العلاقات الشخصية** : وذلك في ظل وجود إدارة غير كفؤة وغير موضوعية ، أما في ظل إدارة الجودة الشاملة فإن مثل هذا العامل لا يؤخذ بعين الاعتبار .

من أشكال الشراكة بين المنظمة والمورد :

- ✓ مساهمة المورد في عملية تصميم المنتج .
 - ✓ مشاركة المورد في التنبؤ بالمبيعات ، والتخطيط لاحتياجات الإنتاج .
 - ✓ مشاركة المورد في مراقبة العمليات أثناء كافة مراحل الإنتاج .
 - ✓ حضور المورد أو ممثلين عنه الاجتماعات المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر في المنظمة .
 - ✓ مشاركة موظفي المورد في حضور الدورات التدريبية المتعلقة بالجودة ، ومراقبة الجودة ، وحل المشكلات ، والأساليب الإحصائية .
 - ✓ تكوين فرق عمل يشترك فيها ممثلين عن المنظمة والمورد لحل مشكلات الجودة وصعوبات تنفيذ التصميم .
 - ✓ تبادل الأفكار والاقتراحات والمعلومات بين الطرفين ومناقشتها .
- * تنظر المنظمة عند اختيار المورد الشريك إلى صفات المورد من حيث تاريخه أو سجل التعامل معه .

الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) :

يشير مفهوم Just-in-time (JIT) إلى :

” استلام المواد من الموردين بالكميات المطلوبة في الوقت المناسب لبدء استخدام هذه المواد في العملية الإنتاجية “ . وبالتالي لا تتحمل المنظمة تكاليف التخزين، إذ لا يوجد لديها مخازن.

الشروط التي ينبغي توفرها في نظام (JIT) حتى يتصف بالفعالية :

١. **الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد :** الشرط الأساسي لنجاح النظام، وذلك بالكميات والمواعيد المحددة . ويختلف تكرار التسليم من منظمة إلى أخرى .
٢. **التقيّد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد :** وهذا يفترض أن يتأكد المورد من أن آلاته وأجهزته تعمل بشكل جيد ، وأنه تُجرى الصيانة الدورية عليها وفق مواعيد دورية .
٣. **التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة :** وذلك بإجراء الفحوصات والاختبارات اللازمة قبل عملية التسليم وفقاً لطبيعة الاتفاق بين المورد والمنظمة . ففي ظل نظام (JIT) فإنه لا يوجد أي مخازن أو مستودعات احتياطية ، وبالتالي فإن الإنتاج سوف يتأثر بوجود أي عيوب أو تلف في المواد المسلمة .
٤. **قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد :** فكلما بعدت المسافة بينهما كلما أصبح من الصعب تطبيق هذه الفلسفة الإدارية .

أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام (JIT) :

١. **تخفيض تكلفة التخزين :** من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة ، حيث أنه لا يوجد مخازن ولا أموال مجمدة في هذه المخازن ، وبالتالي تقل تكلفة التخزين إلى أقل حد ممكن .

٢. **تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمة :** فالانتظار لن يكون موجوداً ، لأن المورد حريص على تسليم المواد المطلوبة في الوقت المحدد سلفاً .

٣. **تقليل تكلفة النقل :** ففي ظل الإنتاج حسب فلسفة (JIT) فإن المنظمة تقوم بالشراء بكميات قليلة وبعدها شحنات أكبر ، مما يتطلب وجود موقع المورد قرب مصنع المنظمة ، وبالتالي تخفيض تكاليف النقل . وذلك بعكس نظام الإنتاج التقليدي الذي يقوم على شراء كميات أكبر بسعر أقل بغض النظر عن المسافة .

٤. **تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات :** حيث أن عدم وجود مخازن كبيرة ، وتدفق المواد بدون صفوف انتظار يؤدي إلى تقليل المساحة المخصصة للإنتاج ، مما يؤثر إيجابياً على إنتاجية المنظمة .

* بالرغم من الجدل القائم بين مؤيدي فلسفة (JIT) ومعارضها ، وعلى الرغم من صعوبة الوصول إلى تطبيق كامل لهذه الفلسفة في الدول النامية ، إلا أنه من الممكن تطبيق أبعاد كثيرة منها . فالمطلوب هنا هو تخفيض كمية المخزون والأموال المجمدة فيه إلى أقل حد ممكن ، مما يؤدي على تخفيض تكلفة المنتج على المنظمة وعلى العميل وكذلك على المجتمع .

أنتهت المحاضرة

المحاضرة الثامنة (مدتها ٣٤:٣٦ دقيقة)

تكاليف الجودة

طبيعة تكاليف الجودة وأنواعها :

تكاليف الجودة :- ← **التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة ، أو اكتشاف وتصحيح المنتجات المعيبة .** (إذاً هي

التكلفة التي ترتبط بمنع " تكلفة وقائيه " حدوث منتجات معيبة وهي الأفضل ، أو باكتشاف وتصحيح تلك المنتجات المعيبة كإجراء وقائي بعد وقوع الخلل .. لاشك بأن التكلفة الاولى افضل حتى وان كانت اكبر من التكلفة الثانية لانه في الاولى نتجنب الخلل قبل وقوعه نتجنب الخطأ دون ان يحدث ندفع تكاليف بغية ان نكون في وضع الامن بعيدين عن وجود وحدات معيبة لدينا .. لكن في التكلفة الثانية الخطأ قد وقع بالفعل ونقوم بعملية تقويم أي تصحيح للوضع الحالي .. إذاً تكاليف الجودة لها شقين اما منع حدوث اخطاء في المنتجات منع حدوث منتجات معيبة او اكتشاف وتصحيح تلك المنتجات المعيبة)

* **لا يكفي تصنيع منتج جيد يحصل على رضا العميل للحكم على كفاءة الإدارة ، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار موضوع التكلفة ، حيث أن هنالك تكاليف التقييم ، والإنتاج ، والمبيعات ، والصيانة ، .. وهنالك أيضاً تكاليف الجودة التي يمكن قياسها وتحليلها وترشيدها من خلال التخطيط السليم والرقابة الفعالة .**

أنواع تكاليف الجودة :

١. **تكاليف الفشل الداخلية : Internal Failure Costs**

وهي التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة ، ويتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل ، ومن أمثلتها :

أ- **العادم/ الخردة : Scrap** تكاليف العمالة والمواد التي تحمّل على المنتجات المعيبة التي لا يمكن إصلاحها بطريقة عادية .

ب- **إعادة العمل : Rework** التكاليف المتعلقة بالمواد والعمالة والمصاريف الأخرى التي تُدفع في سبيل إصلاح المنتجات المعيبة .

ج- **إعادة الفحص : Retest** تكاليف إعادة فحص المنتجات التي تم إعادة العمل عليها ، وتشمل تكاليف تشغيل معدات وأجهزة الفحص ، بالإضافة إلى تكلفة الوقت المقضي على هذا الفحص .

د- **تحليل الفشل : Failure Analysis** تكاليف تحليل أسباب الفشل الداخلي ، وذلك لأجل تجنب هذه الأسباب مستقبلاً ، والقضاء على أية صعوبات تصاحبها .

٢. **تكاليف الفشل الخارجية : External Failure Costs** (هي تكاليف خطره)

وهي التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب، وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء، ومن أمثلتها:

أ- **شكاوي العملاء : Customer Complaints** المتمثلة باستلام الشكاوي أو الاستماع إليها والتحقيق فيها وحلها .

تكاليف الجودة المستترة (المخفية) :

تكلفة غير ظاهرة Hidden Quality Costs قد تعود إلى عدم كفاءة الأنظمة الموضوعية ومن أمثلتها : طاقة الآلات الضائعة أو الزائدة عن الحاجة ، وتقطع جداول الإنتاج ، وتخزين المواد الفائضة عن الحاجة ، ... مما يؤدي إلى عدم وصول الإدارة إلى الاستخدام الأمثل للموارد .

* يمكن تخفيض أو إزالة هذه التكاليف من خلال استخدام بعض الوسائل الإحصائية لضبط العمليات Statistical Process Control (SPC) وغيرها ..

* هناك بعض تكاليف أنشطة الجودة تحمّل على أنشطة أخرى فلا تظهر ضمن تكاليف الجودة الظاهرة ، مثل التكاليف الخاصة بالتعديلات المتعلقة بالإنتاج والهندسة . ورغم أنها تكاليف مستترة ، إلا أن لها وزنها ، وقد تفوق في كثير من الأحيان تكاليف الجودة الظاهرة أو تزيد عليها .

تخفيض التكاليف :

* تشير النظرة التقليدية للجودة إلى أن الجودة الأعلى تعني تكلفة أكثر . وقد أكد فيليب كروسبي Philip Crosby في كتابه بأن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة ، وتحقيق الأرباح . وبعد مرور سنوات على نشر هذا الكتاب أصبح عدداً كبيراً من المديرين يتفهمون هذه الحقيقة ، فالمنظمات التي بدأت بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وجدت بأن تحقيق الجودة يكون بدون تكلفة إضافية ، حيث أن مجموع تكاليف الجودة بعد تطبيق هذه المنهجية يكون أقل من مجموع تكاليفها قبل التطبيق .

* من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة أداء العمل الصحيح من المرة الأولى والذي يُعني Zero defects ، حيث يمكن تحقيق ذلك إذا استطاع الفرد أن يضبط تفكيره لأن يبذل جهده لأداء العمل الصحيح من المرة الأولى . ومما يساعد على ذلك انتشار الثقافة بين العاملين فيما يتعلق بضرورة الوقاية من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل ، فضلاً عن أنه يمكن تجنب الجودة الرديئة من خلال التصميم الجيد للمنتج والتخطيط الفعال للعمليات والتدريب الكافي للعاملين .

* من المصطلحات الهامة هنا ما يسمى بالحيود السداسي Six Sigma وهو مصطلح إحصائي الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى ، والذي يُعني في النهاية أن هناك أقل من ٣,٤ عيباً أو خطأ في كل مليون وحدة منتجة . وبذلك يعتبر الحيود السداسي أداة من الأدوات الهامة التي تساعد على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، وتؤدي إلى تحسين جودة المنتج وتحقيق تكلفة أقل . فالهدف من هذا التوجه هو الحصول على مردود مادي أعلى من خلال إيصال البضائع أو الخدمات بجودة عالية للمستهلك وبشكل خالي تقريباً من العيوب وبتكلفة مناسبة .

* أول ما طبق هذا المفهوم في شركة موتورولا لصناعة الأجهزة الإلكترونية لما كانت تتكبد من خسائر نتيجة لعدم تطبيقه ، مما كان يؤدي في نهاية الخط الإنتاجي إلى وجود بعض العيوب التي تظهر في الفحوصات الأخيرة للأجهزة ، أو التي تظهر لدى العميل بعد فترة قصيرة من الاستخدام . وقد تبعتها شركة Texas Instruments ، وشركة General Electric ، ... ، حيث حققت وفورات تعدت المليارات ، وأصبح الحيود السداسي عماداً لضبط جميع مناحي أعمال الشركة .

مثال : لتوضيح الأساس الذي قامت عليه طريقة تاجوتشي**شركة إنتاج ورق التصوير:**

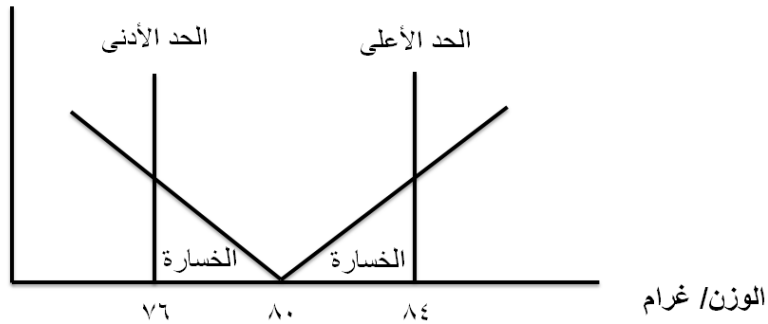
الوزن المثالي: ٨٠ غرام

الانحرافات المقبولة: ± 4

تركز الطريقة التقليدية على أن أي ورقة تنتج بوزن ما بين ٧٦-٨٤ غرام هي منتج جيد . **ولكن طريقة تاجوتشي** تركز على أن يكون الإنتاج مطابقاً للوزن المثالي ، وإن كان هناك أي انحرافات فهو يركز على تقليل هذه الانحرافات إلى أقل قدر ممكن ، وهذا يعني أن **الخسائر تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي** . كما يوضحه الشكل التالي :

دالة خسارة تاجوتشي:

قيمة الخسارة



* يلاحظ من الشكل أعلاه أن خسارة المجتمع تكون أكبر كلما انحرف الإنتاج عن وزن ٨٠ غرام والعكس صحيح، فكلما اقترب الإنتاج من الوزن المثالي أي ٨٠ غرام قلت خسارة المجتمع والتكاليف التي تكبدها، وذلك بغض النظر عن الحدود الدنيا والعليا للانحرافات المقبولة للمنظمة المنتجة.

طرق التحسين المستمر :

أولاً : ثلاثية جوران The Juran Trilogy

حيث تتألف عملية التحسين من وجهة نظر Joseph Juran وزميله من ثلاثة مكونات أساسية ، وهي:

١. **التخطيط Planning** : يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعميل الخارجي ، حيث تتضمن

هذه العملية ما يلي :



أ- تحديد من هم العملاء.

ب- التعرف على احتياجات العملاء .

ج- تطوير خصائص المنتج التي تلبي احتياجات العميل .

د- تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة .

هـ تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية ، وذلك بالاعتماد على إنشاء فرق العمل .

٢. **رقابة الجودة Quality Control** : تتعلق باختبار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للعملاء عبر

(التغذية الراجعة) ، حيث يتم الاعتماد على أدوات الضبط الإحصائي مثل ، تحليل باريتو ، وشكل الانتشار ،

خريطة السبب والأثر ، ...

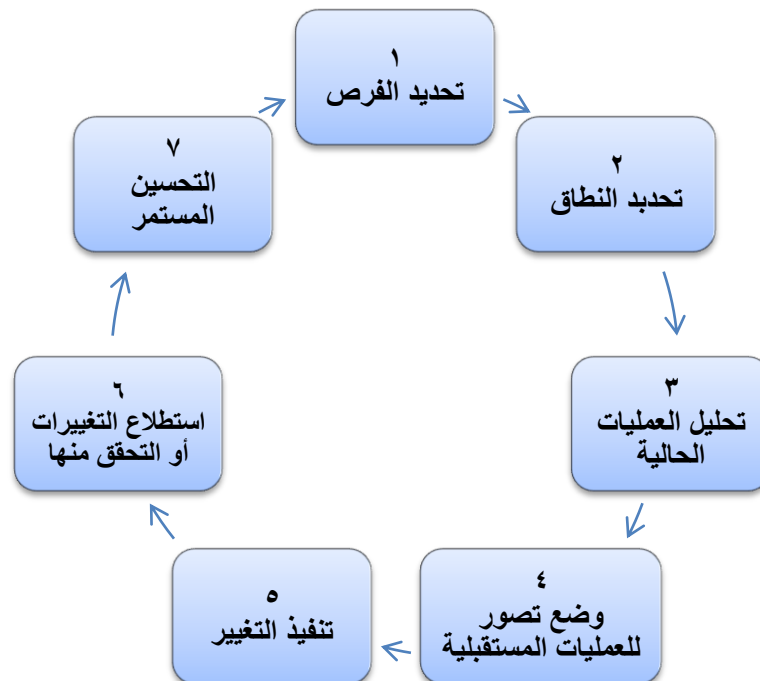
٣. **التحسين Improvement** : بهدف الوصول إلى مستويات أداء أعلى من المستويات الأداء الحالية ، وتتضمن

إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها .

ثانياً : الطريقة العلمية The Scientific Method التي تسمى بطريقة حل المشاكل ، وتحقق نتائج باهرة في

تحسين العمليات ، وتتكون هذه الطريقة من سبع مراحل أساسية ، وهي :

مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر



٧. **التحسين المستمر** : هدفها الوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء العمليات ، فعمليات التحسين لا بد وأن تستمر بنظرة مستقبلية ، ومتابعة الأداء للعميل الداخلي والخارجي .

ثالثاً : طريقة كايزن Kaizen Method طورها اليابانيون ، وهي تقنية تعتمد على التحسين المتزايد Continuous Incremental Improvement ، وفي اللغة اليابانية :

التغيير — Kai الجيد — Zen

ويشمل هذا التغيير أو التحسين عمليات المنظمة وأفرادها . حيث تتلخص هذه الطريقة في إجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات. ومن العناصر التي يجري التركيز عليها وفقاً لهذه الطريقة ، والتي تتفاعل مع بعضها في المنظمات :

- التركيز على العميل .
- روح التعاون وعمل الفريق .
- التوقيت المطلوب JIT .
- حلقات الجودة .
- علاقات الإدارة مع العاملين ، واستخدام التكنولوجيا في العمل .

* كثيراً ما يستخدم اليابانيون قائمة المراجعة Checklist لمساعدتهم في تحديد مواطن التحسين المستمر .

* لتطبيق طريقة كايزن Kaizen قد يتم استخدام المدخل الياباني المعروف **بخطة الخطوات الخمس Five-step Plan** ، والذي يمكن تلخيصه بما يلي :

١. **الفرز** : ترتيب الأشياء بشكل منطقي . كالتخلص من الأشياء غير المستخدمة ، مما يساعد في البحث عن ظهور أسباب مزعجة توجب تقصي أسبابها ومعالجتها مثل تسرب الزيوت من الآلات ، أو صدور أصوات غريبة منها .

٢. **الترتيب المنهجي** : وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بحيث تصبح قابلة للاسترجاع والاستخدام بدون إضاعة وقت . ومن الممارسات اليابانية هنا قاعدة الثلاثين ثانية 30-Seconds Rule (ترتيب معدات الاستخدام ، بحيث يمكن استخدامها بسهولة ويسر خلال ٣٠ ثانية) .

٣. **تنظيف مكان العمل** : قيام موظفي المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن عملهم وفقاً لنظام تفشيح معين ، فمكان العمل النظيف والمريح لا بد وأن يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين وفي تحسين إنتاجيتهم .

٤. **التعقيم الشامل** : تكمن الفكرة هنا في متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى (٣،٢،١) باستمرار في كافة أماكن العمل في المنظمة . وتتعلق هذه الخطوة بالنظافة الشخصية للموظف ، بحيث يكون مظهره العام لائقاً عند أدائه لوظيفته .

٥. **الانضباط الذاتي** : تدريب الأفراد على متابعة الانضباط الذاتي والتقيّد بتعليمات النظافة والترتيب. ناهيك عن استخدام اللطف والكرامات مع الآخرين ، واحترام قوانين العمل وتحويلها إلى عادات (ترسخها) لدى العاملين .

الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر :

١. المقارنة البينية أو المرجعية Benchmarking

” عملية قياس ومقارنة أداء المنظمة مع أداء منظمة أو منظمات أخرى ذات مستوى أداء أعلى سواء في نفس الصناعة أو خارج الصناعة “. مما يساعد المنظمة إلى حد كبير في إجراء التحسينات المستمرة في عملياتها ، بحيث يتبين المركز الذي تحتله المنظمة بين المنظمات الأخرى المنافسة ، وبناءً عليه فإن المنظمة تبذل جهودها باتجاه أن تكون الأفضل .

خطوات إجراء المقارنة المرجعية : (هام وبالترتيب)

- أ- اختيار موضوع المقارنة كمعدل العائد على الاستثمار ، أو المسؤولية الاجتماعية ، ..
- ب- إقرار نطاق المقارنة كأن تكون داخل الصناعة أو خارجها ، محلية أو خارجية ، ..
- ج- تكوين فريق عمل لأداء المهمة ويُراعى التمثيل الأكبر لأعضاء الفريق .
- د- جمع المعلومات الضرورية ودراساتها وتحليلها .
- هـ- إقرار نقاط الضعف والقوة لدى المنظمات الأخرى الداخلة ضمن نطاق المقارنة .
- و- وضع خطة عمل لإجراء التحسينات الضرورية بُغية تحسين الأداء .
- ز- تنفيذ خطة العمل ومتابعة التنفيذ .

مستويات المقارنة المرجعية :

- أ- المقارنة المرجعية الداخلية : تجري بين دوائر المنظمة المختلفة أو بين فروعها . ويُدخل البعض المقارنة التاريخية للمنظمة ضمن هذا المفهوم .
 - ب- المقارنة المرجعية الخارجية : تجري مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة ، سواء أكان نطاق المقارنة داخل الدولة أو خارجها .
 - ج- المقارنة المرجعية مع الممارسات الأفضل : سعيًا من بعض المنظمات لتحقيق التميز البارز في الأداء بغض النظر عن طبيعة المنظمة التي تؤدي الممارسة الأفضل ، وعن كونها في نفس الصناعة أم لا ، فالتركيز هنا على عملية المقارنة نفسها .
- * قد تتردد بعض المنظمات في الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بها باعتبارها من أسرار عملها ، وهنا يقع على عاتق الإدارة مسؤولية التغلب على هذه الصعوبات وبذل الجهود لتحصيل المعلومات اللازمة من خلال وسائل عديدة كالصحف والمجلات ، ..

٢. نظام معلومات العملاء :

تساهم عملية توفير المعلومات الدقيقة والكاملة في نجاح جهود إدارة المنظمة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة . حيث يساهم نظام المعلومات المحوسب في توفير المعلومات وتجهيزها أمام المديرين والمعنيين مما يساهم في حل مشاكل العمل بكفاءة أعلى .

* يعتبر نظام معلومات الجودة Quality Information System أسلوب منظم لجمع وتخزين وتحليل المعلومات المتعلقة بالجودة في المنظمة ، بهدف مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات ، وبالتالي تحقيق رضا العميل .

المحاضرة العاشرة (مدتها ٤٣:٣٠ دقيقة)

تطبيق إدارة الجودة الشاملة

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

* يتطلب تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة توفر المناخ الملائم للتطبيق بما يحويه من ثقافة المنظمة ، وهيكلها التنظيمي ، وأنماط إشراف ، ...

ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق هذه المنهجية :

١. دعم الإدارة العليا : اقتناع ثم الاستعداد للدعم .
٢. التركيز على العميل : توفر قاعدة بيانات عن العملاء ، وتفعيل نظام التغذية العكسية .
٣. التعاون وروح الفريق : لكون منهجية إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساساً على فرق العمل .
٤. ممارسة النمط القيادي المناسب : ومن أكثر الأنماط القيادية مناسبة هو النمط الديمقراطي القائم على المشاركة وتفويض الصلاحيات .
٥. وجود نظام للقياس : بالاعتماد على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة ، مما يسمح باكتشاف الاختلافات والانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب .
٦. فعالية نظام الاتصالات : الذي يعتبر بمثابة الجهاز العصبي للمنظمة ، ويعمل باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها ، لإيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين في أقرب وقت ممكن .

مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة :

* تختلف مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمدى حماسة الإدارة واقتناعها ، والفترة الزمنية التي مرت على بدء التطبيق ، بالإضافة إلى طبيعة ومدى توفر الموارد في هذا المجال . وتقسم مستويات التبني إلى:

١. مستوى غير الملتزمون Uncommitted : يشمل كافة المنظمات الحاصلة على نظام إدارة الجودة ISO 9000 والتي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم وأدوات إدارة الجودة لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة . فالمنظمات هنا غير ملتزمة لأنه ليس لديها خطط طويلة الأمد لتحسين الجودة . حيث تدافع إدارة المنظمات في هذا المستوى عن سبب عدم تطوير أنظمة الجودة الشاملة لديهم بأنهم يحققون أرباحاً جيدة بدون تطبيق أية مفاهيم جديدة ، الأمر الذي قد يكون صحيحاً على المدى القصير .

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى :

- التركيز على معدل العائد على الأصول والمبيعات .
- عدم تخصيص مبالغ كافية للتدريب والاستثمار في العنصر البشري .
- غالبية العاملين ليس لديهم اهتمام بالجودة .
- دفع الأجور على أساس الوحدات المنتجة دون مراعاة المطابقة مع المعايير الموضوعية .
- عدم فعالية الاتصالات مع العملاء والعاملين .
- إثارة دافعية العاملين من خلال التهديد بالعقاب .
- إتباع أسلوب الفحص الشامل للمواد والمنتجات .

٢. **مستوى المترددون Drifters** : يتصف بحدثة عهد المنظمات بتحسينات الجودة (٣ سنوات فأقل) وهي منظمات مترددة لكونها على استعداد للتحويل من برنامج الجودة إلى برنامج آخر. (يجب ان تعرف المده)

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى:

- عدم وجود خطط لنشر وتعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على كافة العاملين .
- عجز الإدارة عن التمييز بين نظام إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة .
- اعتبار أنشطة تحسين الجودة أكثر من تجميلية .
- دائرة الجودة غير فعالة وليس لها تأثير كبير في سير الأمور .
- فرق العمل صورية ، وانتشار ثقافة اللوم بين الدوائر .
- عدم قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل عدد من المديرين .

٣. **مستوى مستخدموا الأدوات Tools-Pushers** : وجود خبرة لدى المنظمات في تحسين الجودة (من ٣-٥ سنوات عادة) ، حيث تجرب المنظمات هنا استخدام أداة جديدة أو طريقة جديدة ، كما تستخدم الأساليب الإحصائية لضبط العمليات Statistical Process Control (SPC) .

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى :

- ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة . (يقصد بالإدارة التنفيذية: الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرار ، من هم صلاحية اتخاذ القرار بمعنى المدراء في الإدارات العليا)
- تركيز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط .
- أسلوب الإدارة وقراراتها رد فعل لما يجري .
- تركيز الإدارة على حل المشاكل الحالية أكثر من المشاكل المستقبلية .
- المنتجات جيدة ومعروفة في السوق ، ولكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات .

٤. **مستوى منفذو التحسينات Improvers** : تصل إليه المنظمات بعد مضي (٥-٨ سنوات) من ممارسة عملية تحسين الجودة ، حيث تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل ، وتُدرك أهمية التحسين المستمر للجودة .

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى :

- إتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة .
- وجود برامج تدريب وتعليم طويلة الأمد ولكافة المستويات الإدارية .
- ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة أعمال ودوائر المنظمة .
- أهمية اندماج العاملين وانضمامهم إلى فرق العمل ، ووجود ثقة متبادلة بينهم .
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين .

* إلا أن المنظمات لا تزال تعتمد على أفراد قليلين للمحافظة على سير واتجاه عملية التحسين (وهذا عيب) ، وهناك احتمالاً للتراجع وفقدان الحماس في حالة ترك هؤلاء الأفراد العمل في المنظمة .

٥. **مستوى رابحو الجوائز Award Winners** : تصل المنظمة هنا إلى مرحلة تكون فيها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة مثل جائزة ديمنج ، وجائزة مالكوم بالدريج ، والجائزة الأوروبية ، ... (مرحلة ناضجة من إدارة الجودة الشاملة من حيث طبيعة الثقافة والقيم واندماج العاملين) .

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى:

- اهتمام لدى كافة العاملين بتحسين الجودة .
- إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المنظمة .
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بالإستراتيجيات من قبل كافة المستويات الإدارية .
- اعتقاد كافة العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال بهدف إشباع حاجات العملاء الداخليين والخارجيين وإسعادهم .

٦. **المستوى العالمي World Class** : يتصف بالتكامل بين تحسينات الجودة واستراتيجيات الأعمال من أجل إرضاء العميل وإساعده (تأخذ أكثر من عشرة سنوات من التطبيق). وهنا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة لإدارة كافة الأعمال في كافة المنظمات التي وصلت إلى هذا المستوى.

* يمكن القول بأن معظم المنظمات التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة لا تزال إما في المستوى الأول أو الثاني ، حيث يقل عدد تلك المنظمات كلما ارتفعنا في المستوى وصولاً إلى المستوى العالمي .

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

عملية التطبيق ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها .

ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يلي :

١. **مرحلة الإعداد** : تتعلق بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق المنهجية . وتتضمن القيام بعدة نشاطات ، أهمها :

- اتخاذ قرار تطبيق المنهجية من قبل الإدارة العليا .
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والتحسينات المستمرة .
- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال .
- تشكيل مجلس الجودة .
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة .
- بناء فرق العمل ، ومنحها الصلاحيات اللازمة .
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة .
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء .

٢. **مرحلة التخطيط** : اعتماداً على المعلومات في مرحلة الإعداد ، حيث يتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة PDCA في التخطيط لمنهجية التنفيذ . وتتمثل هذه المرحلة (بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة) . وتتضمن القيام بعدة نشاطات أهمها :

- تحليل البيئة الداخلية (مواطن القوة والضعف) .

المحاضرة الحادية عشر ————— رة (مدتها ٤١:٥٤ دقيقة)

(تابع) تطبيق إدارة الجودة الشاملة

القياس ومؤشرات الأداء :

أولاً : وضع المواصفات :

من الضروري وضع مواصفات للجودة لمساعدة الإدارة في قياس النتائج الفعلية على أساسها ، ومن الحكم على أداءها وإنجازاتها سواء أثناء التنفيذ أو بعده .

أهم الجوانب الإدارية والفنية التي يغطيها نظام المواصفات والمقاييس : (على ماذا يحتوى نظام المواصفات والمقاييس؟)

١. **مواصفات تصميم المنتج :** يضع قسم التصميم التابع لإدارة العمليات المواصفات الرئيسية لكل منتج ، وتحدد مواصفات الجودة المطلوبة بالتعاون مع دوائر الجودة والإنتاج والتسويق والمشتريات في ظل الطاقات والموارد المتوفرة .

٢. **مواصفات المواد المشتراة :** يتمثل قرار الشراء السليم بشراء المواد المطلوبة بالجودة المناسبة . ويمكن توصيف الجودة المطلوبة بإحدى الطرق التالية :

أ- التدرج : " تعبير عن الجودة من الناحية الفنية " . بحيث يكون هنالك تجانس في الوحدات المنتجة من حيث درجة النعومة أو الأبعاد أو الشكل أو الوزن ، ويتم فرز المنتجات على ضوء ذلك . (بمعنى ان يتم فرز المنتجات بشكل متسلسل كل مجموعه تتشابه جميع المنتجات بها على حدة فهذا مايسمى بالتدرج)

ب- العلامات التجارية : خصائص معينة يتصف بها المنتج وتميزه عن غيره من الأصناف ، بحيث يتم الاعتماد على سمعة المنتج أو شهرة المنظمة في تكرار عملية الشراء من قبل العملاء ، ولأجل ذلك تقوم المنظمة بالاستمرار في الإنتاج بنفس المواصفات . **وتتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها :**

- تعرض منتجاتها في ظروف تنافسية قوية .
- تحدد مستويات إنتاجها في أحجام صغيرة متميزة ومنفردة .
- ترغب في تكرار المبيعات من الصنف المعين .
- يخضع إنتاجها لمعدلات إحلال عالية .
- يفوق إنتاجها من حيث جودة الأداء إنتاج المنظمات الأخرى .
- تعتمد في إنتاجها على مواصفات سرية يصعب اكتشافها ومقارنتها .
- يخضع إنتاجها للعامل التقني .

ج- المواصفات الخاصة : طرق خاصة تناسب المنظمة ، ومن هذه الطرق :

- التوصيف الكيماوي : لتحديد مستويات الجودة بشكل مسبق مثل المعادن ، والزيوت ، ...
- توصيف الأداء : على أساس تحديد ما هو المطلوب أن يؤديه الصنف ، دون مراعاة خصائص مكوناته . ويعتبر أسلوب نموذجي في شراء المعدات الحربية ، أو معدات التنقيب ، ...

د- العينات : تطلب المنظمة من المورد إرسال العينات من الصنف المطلوب بُغية دراسة مطابقة العينة المرسلّة للمواصفات المطلوبة . والشرط الأساسي هنا هو أن تكون العينات ممثلة للمجتمع الذي أخذت منه تمثيلاً صحيحاً . وتستخدم عند اهتمام المشتري بخصائص محددة لا يمكن التأكد منها إلا بعد إجراء المقارنة الدقيقة مع العينة المختارة مثل الألوان .

٣. مواصفات عمليات الإنتاج : كطريقة الأداء أو معدلات التالف وغيرها ، بهدف اكتشاف الانحرافات بين المواصفات المتوقعة والفعليّة وتصحيحها .

* **يعتبر ضبط الجودة أثناء التشغيل هو الجزء الأساس في عمليات الضبط الشامل لجودة الإنتاج ، بحيث يتم استبعاد المنتجات المعيبة أثناء سير العملية الإنتاجية ، حتى لا تظهر في المراحل النهائية .**

٤. مواصفات المنتج : توضع طبقاً لنتائج دراسة احتياجات العميل ومتطلباته ، بحث تحقق رضا العميل وسعاداته . وتحدد هذه المواصفات طريقة تغليف المنتج وأسلوب التخزين وطريقة النقل والمناولة .

ثانياً : إجراء القياس : يكمن الهدف هنا في دراسة مدى مطابقة المواد المشتراة للمواصفات الموضوعّة . ومن أهم العوامل التي تعتمد عليها جودة نظام القياس: (موضوع اهم)

أ- مدى استخدام جهاز القياس .

ب- مدى دقة أجهزة القياس .

ج- إمكانية تأثير الزمن (الفترة بين قياس وآخر) على دقة القياس .

د- تأثير ظروف البيئة كالحرارة والرطوبة على نتائج القياس .

* **تظهر ضرورة الصيانة الوقائية لأجهزة القياس ومعايرتها** بهدف توفير الدقة المنشودة في قراءات ونتائج القياسات . كما وقد تطورت دقة هذه الأجهزة مؤخراً وأصبحت نسبة الخطأ في عملية القياس قليلة جداً .

يشترط نظام إدارة الجودة ISO 9000: 2000 في إصداره الأخير في البند (٢,٨) ضرورة إجراء أربعة أنواع من القياسات ، هي : (يجب حصرها " أي حفظها ")

- رضا العميل .

- التدقيق الداخلي .

- مراقبة وقياس العمليات .

- مراقبة وقياس المنتج .

ثالثاً: مؤشرات الإنتاجية : تعتبر مؤشرات مهمة من أجل تقييم معدلات الأداء سواء أكان على مستوى المنظمة أو دوائرها ، ناهيك عن أهمية ذلك للمساهمين والعملاء .

الكفاءة Efficiency :

تعكس مدى نجاح الإدارة في استخدام الموارد المتاحة (بشرية، مادية، مالية، معلوماتية) لإنتاج المخرجات من المنتجات . وهي بذلك تعني الوصول إلى الأهداف الموضوعية مع وجود تحسينات في المدخلات كتخفيض التكلفة أو اختصار مدة المشروع ، ...

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{الموارد المخططة}} \times 100\%$$

وتخضع كافة عناصر الإنتاج لقياس الكفاءة، فمثلاً :

$$\text{كفاءة استخدام المواد الخام} = \frac{\text{قيمة أو كمية المواد الخام المستخدمة فعلاً}}{\text{قيمة أو كمية المواد الخام المخطط لها}} \times 100\%$$

وبنفس المنطق يمكن التعبير عن كفاءة استخدام الآلات ، والعاملين ، ...

الفعالية Effectiveness :

تتعلق بأهداف المنظمة ونتائجها . وتركز على جانب المخرجات فقط من العملية ، وبالتالي فهي تقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وللتنتائج المرغوب فيها .

الفعالية : "نسبة المخرجات الفعلية للمخرجات المخططة (المتوقعة)" .

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة أو كمية المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة}} \times 100\%$$

إذن فالكفاءة تتعلق بالمدخلات ، أما الفعالية فتتعلق بالمخرجات والنتائج . وقد تحقق المنظمة الكفاءة دون الفعالية ، والعكس صحيح .

ومن أهم النسب المستخدمة في قياس الفعالية :

$$\text{فعالية المبيعات} = \frac{\text{قيمة أو كمية المبيعات الفعلية}}{\text{قيمة أو كمية المبيعات المتوقعة}} \times 100\%$$

$$\text{فعالية الرقابة على الجودة} = \frac{\text{قيمة مردودات المبيعات لرداءة الجودة}}{\text{قيمة المبيعات}} \times 100\%$$

* إن برنامج هابي يؤدي إلى أن تحقق كافة الأطراف مزايا أساسية ، فالإدارة العليا تحصل على إنتاجية أكثر وتحقق أرباحاً أعلى . وبنفس الوقت يتوفر للعاملين بيئة عمل أفضل وتقديراً أحسن لإنجازاتهم من قبل الإدارة .

* يعمل برنامج هابي على تحقيق تحول جذري في المنظمة المعنية نتيجة تركيزه على تعزيز دستور الإنتاج الذي يتكون من عنصران ، هما :

(الجانب المادي - أي نوع المنتج ، والجانب الإنساني) .

دستور الإنتاج : — يتضمن سلوك أداء الفرد والمجموعات والإطار الفكري لذلك .

يعمل هابي بفعل العناصر التي يتألف منها دستور الإنتاج، والتي يمكن إيجازها بما يلي : (هام جداً ويجب حفظها)

١- الالتزام. ٢- المسؤولية.

٣- الأداء العالي. ٤- الاعتراف بالإنجاز.

٥- الوضوح. ٦- عمل الفريق.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة : (يجب التركيز عليها)

١. **حادثة موضوع** إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية .

٢. **عدم توفر الكفاءات البشرية** المؤهلة في هذا المجال .

٣. **تخصيص مبالغ غير كافية** لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٤. **الاعتقاد الخاطئ** لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم ، **بعدم حاجتهم إلى التدريب** .

٥. **الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي** في الإدارة ، وما يصاحبه من تشدد في تفويض الصلاحيات .

٦. **مقاومة التغيير** لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم ، أو بسبب الخوف من التغيير ، ..

٧. **عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة** .

٨. **توقع النتائج السريعة للفوائد** التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٩. **عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية الراجعة** .

١٠. **عدم وجود انسجام وتناغم بين أعضاء الفريق** ، أو بين الفرق .

١١. **التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات** التي يحققها العاملون والفرق .

* **ينبغي على المنظمة أن تولي اهتمام كبير بهذه المعوقات** ، عبر السعي لإزالتها والقضاء عليها ، وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة وفقاً للخطط الموضوعة .

المحاضرة الثانية عشر (مدتها ٣٠:٥٠ دقيقة)

الضبط الإحصائي للجودة

الاختلافات في الإنتاج :

* لا تستطيع المنظمة إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقة على طول الزمن ، إذ لا بد من وجود اختلافات في الإنتاج التي قد تعود إلى أحد المصادر التالية ، والتي يمكن تسميتها **5Ms** : (لماذا يختلف مستوى الجودة مع طول الفترة الزمنية ؟ هذا الشي يرجع الى عدة مصادر باختصار 5Ms ، بمعنى ان كل مصدر من المصادر يبدأ بحرف M)

١. **الآلات Machinery** : مثل الآلات القديمة وتأثيرها على كمية ودقة الإنتاج ، ...
٢. **المواد Material** : كعدم مطابقة سمك المادة أو قوة تحملها أو قطرها أو لونها للمواصفات المطلوبة .
٣. **القوى العاملة Manpower** : مثل مدى تدريب العاملين ، أو صحتهم ، أو روحهم المعنوية التي تؤثر في زيادة معدل الاختلافات (عدم المطابقة) .
٤. **طريقة العمل Method** : مثل عدم وجود أنظمة وتعليمات للعمل ، أو سوء الاتصال ، أو الصيانة غير الجيدة ، ...
٥. **القياس Measurement** : مثل اختلاف طرق القياس ، أو عدم دقة أدوات القياس .

أنواع الاختلافات في الإنتاج : (مهمة جداً)

١. **اختلافات عامة أو ترجع إلى الصدفة** : تكون موجودة في العملية بطبيعتها وثابتة ، وبالتالي يمكن توقعها ، حيث تكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الاختلافات .
٢. **اختلافات خاصة أو تعود إلى أسباب** : اختلافات ليست موروثة مع العملية نفسها ، وغير منتظمة ، وغير ثابتة ، ولا يمكن توقعها ، وبالتالي تؤدي إلى أن تكون العملية خارج السيطرة .

ينبغي التمييز بين مصطلحين هامين في مجال دراسة الاختلافات ، وهما :

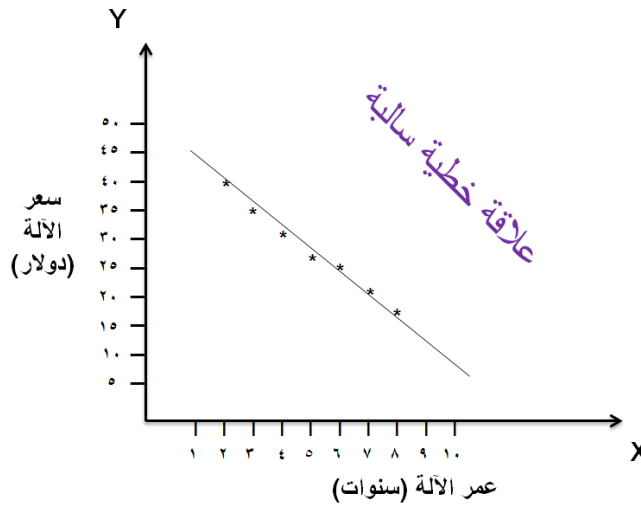
- الاختلافات الإحصائية** : ← تشير للفروقات بين الوحدات المنتجة من حيث تماثلها مع بعضها، (هام جداً) والتي لا يفترض تقليلها وجود تحسين في الجودة (المنتجات متماثلة ولكن جميع الوحدات بها عيوب أو أخطاء) .
- الانحرافات** : ← الفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعة (حدود عليا وحدود دنيا) .
(الادق لنا في الجودة هي الانحرافات)

مثال : قررت إدارة المنظمة شراء آلة مستعملة لاستخدامها في المصنع إضافة إلى الآلات الموجودة . والبيانات التالية تمثل سعر كل آلة مقارنة مع عمرها :

عمر الآلة (بالسنوات)	سعر الآلة (بالألف دولار)
٢	٤٠
٣	٣٥
٤	٣١
٥	٢٧
٦	٢٦
٧	٢٤
٨	١٨

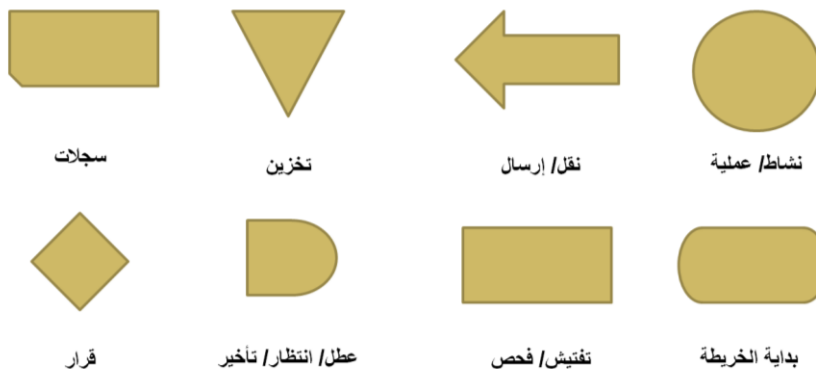
المطلوب : رسم شكل الانتشار لعرض طبيعة العلاقة بين سعر الآلة وعمرها .

الحل :



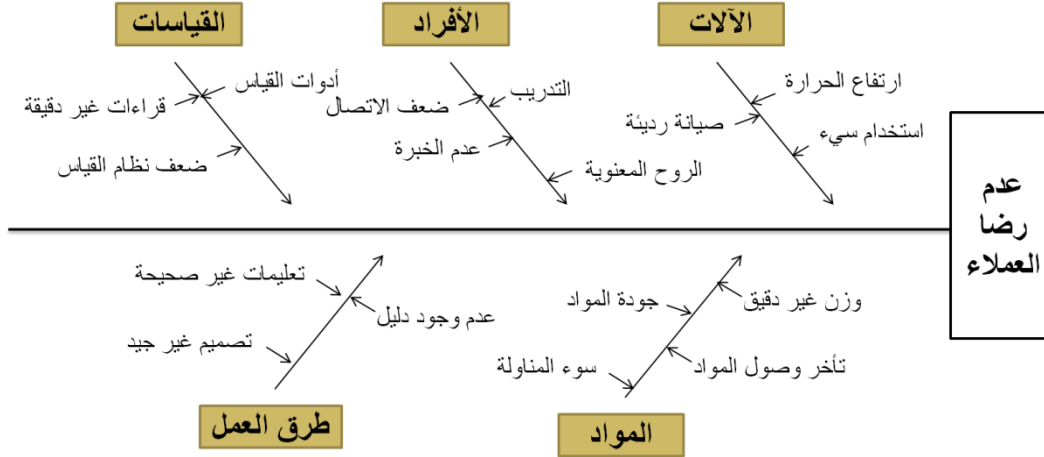
٤. **خريطة تدفق العمليات Process Flow Chart :** تستخدم خرائط تدفق العمليات لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها ، وذلك لتحقيق عدة أهداف ، **أهمها :** توضيح الصورة أمام العاملين الجدد والقدامى ، وتوحيد طرق العمل ، والمساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة ، توثيق العمليات في نظم إدارة الجودة ، ... وينبغي على المعنيين بخرائط تدفق العمليات أن يكون لديهم إلمام بالرموز المستخدمة في الخريطة ، وإشراكهم في وضعها مع تخصيص الوقت الكافي لوضعها .

رموز خريطة تدفق العمليات



٥. **خريطة السبب والأثر Cause and Effect Diagram** : تسمى **خريطة إيشكوا** ، ويطلق عليها أيضاً **خريطة حسك السمكة** . وتمثل هذه الخريطة أسباب المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها ، حيث يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً والتي تصبح وكأنها رأس السمكة ، وبعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط ، إذ يوضع عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة . بعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط ووضع الأسباب الثانوية عليها . (هامة جداً)

مثال: خريطة السبب والأثر لمشكلة عدم رضا العملاء تجاه الخدمات المقدمة لهم



يُلاحظ من الشكل السابق أن الخطوط المتفرعة من الخط الرئيس تمثل الأسباب الرئيسية Main Causes، بينما الخطوط المتفرعة من الخطوط الفرعية تمثل الأسباب الثانوية Sub Causes. كما ويتضح من الشكل أن هناك خمسة أسباب رئيسة تؤدي إلى وجود المشكلة، وهي:

- (١) الآلات (٢) المواد (٣) الأفراد (٤) طرق العمل (٥) القياسات

* من الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانوية تفرعات أخرى ، وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ومدى تعدد أسبابها .

أنتهت المحاضرة

٧. **خرائط الرقابة Control Charts** : تستخدم للتعبير عن الاختلافات في الإنتاج بصورة رقمية وبيانات كمية . وتستخدم لمراقبة أداء العمليات أو الأنشطة ، حيث يتم رسمها بنفس طريقة رسم خريطة المتابعة مع إضافة ثلاثة خطوط أفقية ، وهي :

الأول : يمثل خط الوسط Central Line أو الوسط الحسابي للظاهرة .

الثاني : يمثل الحد الأعلى للرقابة Upper Control Limit (UCL) : الذي يستخرج بصورة رياضية عن طريق إضافة ثلاثة انحرافات معيارية إلى الوسط الحسابي للمجتمع $UCL = \mu + 3\sigma$

الثالث : يمثل الحد الأدنى للرقابة Lower Control Limit (LCL) : الذي يستخرج بصورة معادلة رياضية عن طريق طرح ثلاثة انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع $LCL = \mu - 3\sigma$

وبعد وضع حدود الرقابة يمكن اختيار مجموعات فردية واستخراج المدى والوسط الحسابي ، فإذا وقع المدى أو الوسط الحسابي خارج هذه الحدود فإن ذلك يعني أن العملية خارج حدود السيطرة ، ويشير العكس لكون العملية مسيطر عليها وتسير وفقاً لما هو مخطط .

نقاط ينبغي مراعاتها في هذه الطريقة :

١. تحديد الواصفات أو السمات المراد مراقبتها.
٢. تبسيط العملية الإنتاجية.
٣. تحديد أسس ومعايير اختيار العينات.
٤. تحديد حدود الرقابة.
٥. اتخاذ خطوات العمل التصحيحي عند وجود انحراف.

خرائط الرقابة الأكثر شيوعاً :

(١) **خريطة الرقابة على المتوسطات $\bar{X}$ Chart** : تستخدم لإحكام السيطرة على قيم متوسطات المتغير الخاضع للدراسة من خلال التأكد من أن متوسطات العينات المختارة تقع ضمن الحدود المسموح بها .

ولبناء خريطة $\bar{X}$ Chart لا بد من إيجاد الوسط الحسابي والمدى (الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة في العينة) للبيانات المستخرجة من العينات ، ثم إيجاد الحد الأعلى والحد الأدنى للوحدات المعابة المسموح بها ووضع ذلك على الرسم البياني .

ويتم تحديد خطوط الرقابة في الخرائط كما يلي:

i. **الخط الوسط Central Line** : يمثل الوسط الحسابي للعينة ($\bar{X}$) ، ويحتسب من خلال قسمة مجموع القيم على عددها .

ii. **الحد الأعلى للرقابة (UCL)** : يمثل الحد الأقصى المسموح به للوحدات المعابة ، ويستخرج من خلال المعادلة التالية :

$$UCL_{\bar{X}} = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R}$$

حيث أن: $\bar{\bar{X}}$ = الوسط الحسابي لمتوسطات العينات.

A_2 = قيمة ثابتة (في الجدول المرفق).

$\bar{R}$ = الوسط الحسابي للمدى.

١١١. الحد الأدنى للرقابة (LCL) : يمثل الحد الأدنى المسموح به للانحرافات ، ويستخرج وفقاً للمعادلة التالية :

$$UCL_{\bar{x}} = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R}$$

مثال : تقوم شركة بإنتاج حلقات منع تسرب الزيت ، وقد تم سحب (١٦) عينة تتألف كل منها من (٣) حلقات . والبيانات التالية تمثل قياسات القطر الداخلي للحلقة (مم) .

المجموعة الفرعية	X1	X2	X3
١	.510	.512	.514
٢	.498	.499	.497
٣	.499	.510	.515
٤	.518	.517	.495
٥	.496	.497	.501
٦	.506	.517	.510
٧	.490	.493	.508
٨	.508	.509	.510
٩	.511	.502	.499
١٠	.492	.497	.514
١١	.496	.496	.499
١٢	.511	.514	.514
١٣	.516	.499	.497
١٤	.502	.504	.503
١٥	.504	.506	.508
١٦	.510	.516	.513

المطلوب : استخراج الحدين الأعلى والأدنى للضبط ، ورسم خريطة $\bar{X}$ Chart . إذا علمت بأن العوامل الثابتة لبناء خريطة الرقابة على المتغيرات قد كانت :

حجم العينة	A ₂	D ₃	D ₄
٢	1.880	.000	3.267
٣	1.023	.000	2.574
٤	.729	.000	2.282
٥	.577	.000	2.115
٦	.483	.000	2.004
٧	.419	.076	1.924
٨	.373	.136	1.864
٩	.337	.184	1.816
١٠	.308	.223	1.777

المحاضرة الرابعة عشر (مدتها ٢٨:٤٥ دقيقة)

جوائز إدارة الجودة الشاملة

مقدمة :

الأهداف المشتركة لجوائز إدارة الجودة الشاملة : (هذه النقاط مهمة نفهما نتمعن بها جيداً قد نسال عنها)

١. زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجودة لدورها البارز في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة .
 ٢. تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعية . (بمعنى نسعى لعملية التقييم الذاتي أي نقيم أنفسنا بأنفسنا استناداً للمعايير التي تضعها الجهات المختصة في هذا المجال)
 ٣. الحث على تشجيع تبادل المعلومات حول استراتيجيات نشر ثقافة الجودة ، والعوائد المتحققة من تطبيق هذه الاستراتيجيات .
 ٤. زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز . (فما الجودة إلا تمييز)
 ٥. تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة بالمنظمة .
- (س: هل تشجع هذه الجوائز التقييم الذاتي في النقطة الثانية ؟.. نعم)

* تعتمد كافة جوائز الجودة في العالم على أساس إجراء تقييم لأداء المنظمات بالمقارنة مع معايير محددة سلفاً وفقاً لدرجات أو علامات مخصصة لكل عنصر من العناصر التي يتم تقييمها . وقد تنظم هذه الجوائز على مستوى عالمي أو إقليمي أو محلي . **ومن أهم هذه الجوائز :**

أولاً: جائزة ديمينج



وضع أساسها من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام ١٩٥١ ، وذلك اعترافاً بجهود ديمينج ومساهماته في الصناعة اليابانية وبالذات في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة . **وتُمنح الجائزة سنوياً للمنظمات (شركات ككل) والوحدات (أي ادارات ودوائر داخل هذه المنظمه)** متميزه مقارنة مع الدوائر في منظمات اخرى (العاملة فيها ، كما وتُمنح للأفراد الذين ساهموا في دراسات الجودة ، أو في الأساليب الإحصائية ، أو في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة . ويتم اختيار المنظمة الأكثر نجاحاً في هذا المجال . **ويمكن تلخيص عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمينج بما يلي :** (مهمه ويجب حفظها) (س: ماهي عناصر التقييم لدى ديمينج ؟..)

١. **السياسات :** سياسات الجودة ، ومراقبة الجودة ، وطريقة وضع السياسات ومدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها بالتخطيط .
٢. **التنظيم وإدارة التنظيم :** من حيث وضوح السلطة والمسؤولية ، التفويض ، التنسيق ، حلقات الجودة ،..
٣. **التعليم والنشر :** برامج التعليم ونتائجه ، تعلم الأساليب الإحصائية ، نظام التحسينات ،..
٤. **جمع واستخدام معلومات الجودة :** جمع المعلومات الخارجية ، إيصال المعلومات إلى الدوائر بسرعة ، معالجة البيانات ، ...

٥. **التحليل** : من حيث اختيار المشاكل الرئيسية ، واستخدام الأساليب الإحصائية ، وربط التحليل مع التكنولوجيا ، وتحليل الجودة ، واستخدام نتائج التحليل ، ...

٦. **المعايير** : وضع المعايير ومراجعتها وتوحيدها واستخدامها ، ...

٧. **المراقبة** : أنظمة مراقبة الجودة وبنودها ، واستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة ، ..

٨. **تأكيد الجودة** : إجراءات تطوير المنتج ، ورضا العميل ، وتصميم العمليات وتحليلها ، وأجهزة القياس وصيانتها ، نظام توكيد الجودة والتدقيق الداخلي ، ...

٩. **النتائج** : قياس النتائج الأساسية والنتائج غير الملموسة بالنسبة للجودة ، والخدمات ، ووقت التسليم ، والتكلفة والأرباح ، والسلامة البيئية ، ..

١٠. **التخطيط للمستقبل** : دقة الخطط الموضوعية ، معالجة المشاكل ، والخطط المستقبلية .

* **حققت الكثير من الشركات الفائزة بجائزة ديمنج** فوائد عديدة ، كتخفيض تكاليف الإنتاج بنسب ملموسة ، وتخفيض نسبة الأخطاء المرتكبة ، وتقليل معدل شكاوي العملاء ، ...

(باختصار هذه الجائزة تقيس جميع ما هو موجود داخل المنظمة على صعيد التنظيم والافراد والموارد اياً كان تقيس كل ما من شأنه كل صغيره وكبيره وكل مامن شأنه ان يدل على مستوى جودة لائق ام لا)

ثانياً: جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة



أسست في الولايات المتحدة عام ١٩٨٧ بهدف تعزيز التنافسية بين المنظمات الأمريكية. ويقوم بإدارة برنامج الجائزة المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص. ويكمن هدفها في تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة، واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الجودة.

المراحل الأساسية للجائزة: (يجب حفظها بالترتيب)

١. استلام طلبات الترشيح للجائزة من المنظمات الراغبة .
٢. المراجعة المستقلة على أساس فردي .
٣. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية .
٤. إجراء المراجعة الجماعية من قبل حكام الجائزة .
٥. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية .
٦. إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية .
٧. الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة .
٨. إرسال تقارير كتغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة ، حيث يتم توضيح نقاط الضعف والقوة ، ونقاط التحسين بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم .

عناصر التقييم التي تشملها الجائزة : (مهمه جداس ويجب حفظها)

١. **القيادة** : الرؤيا القيادية ودور الإدارة العليا .
٢. **التخطيط الإستراتيجي** : كيفية وضع الإستراتيجيات وخطط العمل لتطبيقها ، ..
٣. **التركيز على العميل** : كيفية تحديد احتياجاته وتوقعاته ، وتعزيز العلاقات معه ، ..
٤. **المعلومات والتحليل** : مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة في المنظمة .
٥. **تطوير الموارد البشرية** : تدريبها وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .
٦. **إدارة العمليات** : فحص كافة عمليات المنظمة سواء المتعلقة بالعملاء ، أو بالتصميم ، أو الخدمة .
٧. **نتائج الأعمال** : فحص أداء المنظمة في المواضيع المؤثرة على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا العملاء ، والأداء التشغيلي ، ..

* يتم التفاعل مع كافة المرشحين لنيل الجائزة بسرية مطلقة ، كما ويتم نشر المعلومات الخاصة باستراتيجيات الجودة الناجحة لدى المنظمات الحاصلة على الجائزة ، وذلك للراغبين بالإطلاع عليها ، بُغية الاستفادة من تجارب هذه المنظمات .

ثالثاً : الجائزة الأوروبية للجودة : (هي الأكثر شيوعاً في مجال الجودة على المستوى العالمي)



تأسست من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام ١٩٩١ لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وذلك في دول أوروبا. ويتم منح الجائزة إلى أربع فئات للمنظمات ، وهي :

١. الشركات الكبيرة .
٢. الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات .
٣. منظمات القطاع العام .
٤. المنظمات المتوسطة والصغيرة .

تتكون المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من أكثر من ٨٠٠ عضو من منظمات الأعمال الخاصة والعامة ، وتلتزم بمساعدة المنظمات على تحقيق تحسينات شمولية في الأداء والتميز ، حيث وضعت المؤسسة نموذجاً للتميز خاصاً بها سمته باسمها ، واستخدمته لتقييم أداء المنظمات أو لإعدادها للجائزة .

يشمل نموذج التميز على تسعة معايير رئيسة ، صُنِّفت في مجموعتين رئيسيتين ، هما :

أ- المجموعة الأولى (العناصر المساعدة) وتشمل : (يجب حفظها)

١. القيادة .
٢. الأفراد .
٣. السياسة والإستراتيجية .
٤. الشراكة والموارد .
٥. العمليات .