

# مراجعة اسئلة ادارة الجودة

اشكر الاخ/ ابورضا على تجميع وترتيب الاسئلة لكل محاضرة

بسم الله الارحمن الرحيم

محاضرات من 1 الى 6

## المحاضرة الاولى:

### تعريف الجودة وأبعادها:

وردت تعريفات عديدة للجودة. أبرزها:

**تعريف جوران J.M Juran:** "مدى ملائمة المنتج للاستعمال".

فمعيار الحكم لدى جوران هو مدى ملائمة المنتج للاستعمال بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.

كما عرّفت الجودة على أنها: "مدى المطابقة مع المتطلبات".

**تعريف المواصفة الدولية ISO 9000:2000:** "درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل".

**تعريف فيجنباوم A.V Feignbaum:** "نتائج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته"

١٠/ "دحة تلسة محمعة الخصائص، المهارة في المنتج لمتطلبات العميل

" - أحد تعريفات الجودة الذي يعود إلى :

١/ كورن N , Chorn

٢/ معهد المقاييس البريطاني

٣/ المواصفات الدولية ٢٠٠٠ : ٩٠٠٠ ISO

٤/ جوزيف جوران Joseph Juran

١/ ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصيانة لتلبية احتياجات العميل ورغباته - أحد تعريفات الجودة يعود ل :

١/ جوزيف جوران

٢/ المواصفات الدولية ISO 9000:2000

٣/ كورن N.Chorn

٤/ فيجنباوم A.V Feignbaum

٢/ أحد أبعاد الجودة الذي يشر لخصائص المنتج الثانوية التي تمثل الصفات المضافة للمنتج هو

١/ الأداء

٢/ المظهر

٣/ الاستجابة

٤/ الاعتمادية

### أبعاد الجودة:

١. الأداء: يشير لخصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة، أو السرعة بالنسبة للألة.

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.

١١/ أحد أبعاد الجودة الذي يشير للعمر التشغيلي المتوقع للمنتج ، هو :

٦. الخدمات المقدمة: مثل حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي، بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح. ١/ المطابقة

٧. الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل، مثل اللطف والكياسة في التعامل. ٢/ الأداء

٨. الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه، كالتشطيبات النهائية الخارجية في مبنى ما. ٣/ الاستجابة

٩. السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج لدى العميل. ٤/ الصلاحية

\* في الواقع أن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماماً، إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر من بُعد في نفس الوقت.

١٥ / أحد أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة الذي جاء بفكرة عدم وجود أخطاء جراء العمل الصحيح من المرة الأولى ،، وكما و أكد على اهمية الاداره العليا في دعم الجودة هو ..

**ثالثاً: فيليب كروسبي rnuip Grosby** اول من نادى بفكرة العيوب الصفرية Zero Defects أي (عدم وجود أي خطأ جراء العمل الصحيح من المرة الأولى). كما وربط كروسبي بين مستوى الجودة في المنظمة وبين التكاليف والأرباح المتحققة.

- ١/ كارو ايشكاوا
- ٢/ جوزيف جوران
- ٣/ فيليب كروسبي
- ٤/ إدوارد ديمينج

أكد كروسبي على أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالي فيها. كما ووضع برنامجاً متكاملاً للجودة الشاملة ركز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة. وقد قسم كروسبي التكاليف إلى فئتين. هما: تكاليف مقبولة: تساهم في تحسين مستوى الجودة. تكاليف غير مقبولة: تُنفق دون تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

**مفهوم إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management (TQM)**  
وردت تعريفات عديدة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة. أبرزها:

تعريف معهد المقياس البريطاني:  
"فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع. وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأفضل 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".

١٦ / أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات " أحد تعريفات إدارة الجودة الشاملة والذي يعود إلى :

١/ معهد المقياس البريطاني

٢/ جوزيف كورن Joseph curan

٣/ كورن N, chorn

٤/ المواصفات الدولية ٢٠٠٠:٩٠٠٠ Iso

١٩ / أحد أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة الذي أشار بالدور الكبير للإدارة الوسطى في قيادة الجودة ، كما وأشار بضرورة توفر المناسب للإبداع وإحداث التغيير في ثقافة المنظمة ، هو

**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).  
ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة.  
ولكنه بنفس الوقت لم يهمل دور الإدارة العليا والدنيا.

١/ كاورو ايشيكاوا Kaora Ishikawa

٢/ فيليب كروسبي philip Grosby

٣/ جوزيف جوران Joseph Juran

٤/ ادوارد ديمينج W, Edward Deming

١٤ / أحد أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر بمثابة الأب الروحي لحلقات الجودة Circles Quality ، هو :

**كاورو ايشيكاوا Kaora Ishikawa** يعتبر الأب الروحي لحلقات الجودة Quality Circles وهي عبارة عن "مجموعات صغيرة من العاملين يعملون في عمل مماثل او مشابه (تجانس وتماسك بُغية الانجاز الأفضل والأسرع). وينضم الأعضاء مع بعضهم بصفة تطوعية. وينظمون اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل واقتراح الحلول المناسبة بهدف تطوير وتحسين الأداء". ويُعقد الاجتماع لمدة ساعة في الأسبوع وبشكل منتظم ومدفوع الأجر. وقد تعقد الاجتماعات أثناء أوقات الدوام الرسمي أو خارجها. كما وتجتمع الحلقة تحت قيادة مشرف خاص بها. ويُدار العمل بداخلها وفقاً للنمط الديمقراطي. وينصب اهتمام أعضاء الحلقة على أعمالهم اليومية التي يقومون بها لأن لديهم الفهم الكامل لمشاكلهم. وهم الأقدر على حلها.  
نادى ايشيكاوا بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة. ناهيك عن الإشارة لأهمية التدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم.

١/ جوزيف جوران Joseph Juran

٢/ كاورو ايشيكاوا Kaora Ishikawa

٣/ ادوارد ديمينج W, Edward Deming

٤/ فيليب كروسبي philip Grosby

إدارة الجودة الشاملة	إدارة الجودة التقليدية
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
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 طرق فذ العمل

١٣/ إحدى مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تتصف بكون الخطأ قد حصل فعلا دون العمل على منعه ويتم البحث عنه لتصحيحه هي مرحلة: **نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

- ١/ تأكيد الجودة
- ٢/ ضبط الجودة
- ٣/ إدارة الجودة الشاملة
- ٤/ الفحص

**١. الفحص: Inspection** قامت تحليلات الجودة فقط على فحص المنتج من حيث وقت إجراء الفحص وعدد المنتجات التي تخضع للفحص. حيث انصب التركيز هنا على مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية بغية تسليم المنتجات المطابقة للعميل. ومعالجة المنتجات غير المطابقة للمواصفات. **فالأخطأ قد حصل فعلا دون العمل على منعه، ويتم البحث عنه لتصحيحه.**

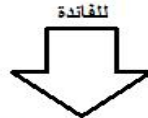
١٢/ إحدى مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي ينصب التركيز فيها على كافة النشاطات والأساليب الإحصائية بهدف التأكيد من كون تصميم المنتج يتم وفقا للمواصفات المحددة، هي مرحلة

- ١/ تأكيد الجودة
- ٢/ ضبط الجودة
- ٣/ الفحص
- ٤/ إدارة الجودة الشاملة.

١١/ إحدى مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة انصب التركيز فيها على الوقاية من حدوث الأخطاء، والتي توصف بكونها نظام أساسه منع وقوع الأخطاء والقضاء على أسبابها منذ البداية، هي مرحلة:

- ١/ ضبط الجودة
- ٢/ الفحص
- ٣/ إدارة الجودة الشاملة
- ٤/ تأكيد الجودة

- تتضمن هذه المرحلة كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة (أسلوب تفكير يقوم على فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان).
- تشمل هذه المرحلة بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكنة.
- 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. ...



**أهم الفوائد التي تجتنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

1. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق. ورفع معدلات الربحية.
2. تعزيز العلاقات مع الموردين.
3. رفع درجة رضا العملاء.
4. تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.
5. انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء. وتقليل معدلات التالف.
6. فتح أسواق جديدة. وتعزيز الأسواق الحالية.
7. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
8. زيادة معدل سرعة الاستجابة للتغيرات داخل المنظمة.
9. تطوير القدرات من خلال التدريب.
10. تحفيز العامل وإشعاره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

ليس هناك تنظيم تعمي أو تنظيم أمثل لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة. حيث يختلف هذا التنظيم من منظمة إلى أخرى. وينفس المنظمة من وقت لآخر.

**أهم العوامل التي تؤثر في اختيار الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة**

1. حجم المنظمة.
2. نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة.
3. توفر الإمكانيات المالية للمنظمة.
4. توفر الإمكانيات البشرية وخاصة في ظل ندرة المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة في الدول النامية.
5. سعة الانتشار الجغرافي للمنظمة.

- الأمور التي ينبغي مراعاتها في فريق العمل حتى يكون فعال:**
1. العدد المثالي لأعضاء الفريق: يتراوح عادة بين ثلاثة إلى عشرة أعضاء.
  2. ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة ووضوح.
  3. منح فريق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من إنشائه.
  4. وجود نظام للجوائز التي تعزز أداء الفريق.
  5. ضرورة تدريب أعضاء الفريق لرفع مهاراتهم الفنية والاتصالية.
  6. فعالية نظام المعلومات لبلوغ هدف الفريق.
  7. منح الفريق الاستقلالية في أعماله وقراراته.

- أنواع فرق العمل:**
1. فرق تحسين الجودة: مجموعة مستقلة من الأفراد لديها معارف ومهارات وخبرات مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل الجودة. وتغطي هذه الفرق كافة نواحي نظام التشغيل.
  2. حلقات الجودة: راجع مفهومها شرحه 20.
  3. فرق حل المشكلات: وهي فرق تركز على حل المشكلات التشغيلية ولا تتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات. وهي بعكس حلقات الجودة لا تتخذ القرارات. ولا تقوم بتنفيذها. بل تقدم الاقتراحات والتوصيات لحل المشكلات.
  4. فرق العمل المسيرة ذاتياً: تقوم بتسيير أمورهما بنفسها وخاصة في أقسام خدمة العملاء. لكونها تحظى بالصلاحيات الكافية. وتجتمع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتنفذها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها.

## القوى المحركة للتغيير / مسببات التغيير:

- 1- **القوى الداخلية:** تقع داخل المنظمة. وتفترض على المنظمة إجراء تغييرات محددة لمعالجة الوضع وتقييمه. ومن أمثلة هذه القوى:
    - انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
    - ارتفاع معدلات دوران العمل.
    - زيادة معدلات التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي.
    - انخفاض أرباح المنظمة أو تحقيق خسائر فادحة.
    - عدم وجود تعاون فعال بين العاملين أو بين الدوائر.
  - 2- **القوى الخارجية:** تكون خارج المنظمة. وبالتالي لا تستطيع الإدارة التحكم بها. بل ينبغي التكيف معها عبر إجراء تغييرات جزئية أو شاملة ملائمة داخل المنظمة. ومن أمثلة هذه القوى:
    - التطورات التكنولوجية.
    - إصدار قوانين جديدة.
    - التغييرات في النشاط الاقتصادي.
    - تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.
    - الوضع التنافسي السائد في السوق
- من أمثلة القوى الداخلية المحركة للتغيير في المنظمات
- 1/ إصدار قوانين جديدة
  - 2/ تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية
  - 3/ ارتفاع معدلات دوران العمل
  - 4/ التطورات التكنولوجية
- من أمثلة القوى الخارجية المحركة للتغيير في المنظمات
- 1/ تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية
  - 2/ تحقيق خسائر فادحة في المنظمة
  - 3/ انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين
  - 4/ ارتفاع معدلات دوران العمل

٦/ تتمثل المرحلة الرابعة من مراحل عملية التغير بـ:

- 1/ اختيار الإستراتيجية الملائمة
  - 2/ تنفيذ التغير
  - 3/ تخطيط برنامج التغيير
  - 4/ تحديد المشاكل الحقيقية
4. 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. فلكل إستراتيجية إيجابياتها وسلبياتها. حيث تقوم الإدارة باختيار الإستراتيجية التي تلائم ظروف التغيير وحيثياته.

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

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

٢/ تتمثل المرحلة الخامسة من مراحل عمليات التغيير بـ

١/ التعامل مع مقاومة التغيير

٢/ تنفيذ التغيير

٣/ إختيار الاستراتيجية الملائمة

٤/ المتابعة والتقييم

٥/ من أنواع التغير حسب وقت التنفيذ :

١/ التغير الجزئي

٢/ التغير العشوائي

٣/ التغير المخطط

٤/ التغير البطيء

1. من حيث درجة التخطيط:

أ- التغيير العشوائي: الذي يحدث تلقائياً وبصفة عشوائية بدون أي إعداد مسبق. وبالتالي قد تكون آثاره سلبية على المنظمة.

ب- التغيير المخطط: يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه. حيث يكون نتيجة جهود واعية.

2. 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 تأثير الموظفين بالتغيير المنوي إجراءً 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.

3. 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.

٩/ من أنواع التغيير الذي يسمى ( بالصدمة القوية ) والذي يستوجب الحذر من الآثار الاجتماعية السلبية للمتأثرين به . هو :

١/ التغيير الشامل

٢/ التغيير البطيء

٣/ التغيير السريع

٤/ التغيير المخطط

## إدارة التغيير:

على الإدارة ان تعي بالكامل ظروف التغيير ومسبباته وقواعده، وأن تتخذ القرارات الصائبة بكل ما يتعلق بالتغيير بهدف إنجاح مجهودات التغيير. وإجمالاً فإن عملية التغيير تمر بالمراحل التالية:

1. **تشخيص الوضع الحالي:** عبر دراسة كل ما يتعلق بالمنظمة وأنشطتها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها من حيث نقاط الضعف والقوة.

2. **تحديد المشاكل الحقيقية:** عبر القيام بجمع المعلومات من خلال عدة طرق كالملاحظة والمقابلة ونماذج الاستبانة. ثم القيام بتحليلها بغية التوصل إلى طبيعة وماهية المشكلات الحقيقية التي تعاني منها المنظمة

سواء أكانت مشكلات تكنولوجية أم إنتاجية أم تسويقية

3. **تخطيط برامج التغيير:** وهنا ينبغي الأخذ بالحسبان الاعتبارات التالية:

❖ **التغيرات السابقة:** بهدف معرفة المعوقات التي اعترضت طريقها وكيفية مواجهتها.

❖ **المتأثرون بالتغيير:** من هم، وما هي درجة تأثرهم.

❖ **المقاومة المتوقعة للتغيير:** استشعار حجم المقاومة المتوقعة للمساعدة في التخفيف منها

❖ **تأييد الإدارة العليا:** عبر تحديد درجة تأييدها، ومدى معرفتها بتفاصيل التغيير

\* **في مرحلة التخطيط للتغيير يتم تحديد أهداف التغيير، ومعايير ومؤشرات الأداء، ووضع برامج العمل المطلوب تنفيذها وتحديد أوقاتها المسئول عن تنفيذ كل منها.**

١٠ / تمثل المرحلة الثالثة من مراحل عملية التغيير بـ

١/ اختيار الاستراتيجية الملائمة

٢/ تنفيذ التغيير

٣/ تحديد المشاكل الحقيقية

٤/ تخطيط برامج التغيير

٧ / من أسباب مقاومة التغيير :

١/ الخوف من الفشل

٢/ سوء فهم مبررات التغيير

٣/ ضغوطات الجماعة

٤/ جميع ما ذكر صحيح

6. التعامل مع مقاومة التغيير: حيث أن لمقاومة التغيير أسباب عديدة، من أهمها:

\* **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. \* **التطريب والعنف السلبي.** \* إضراب العاملين عن العمل وخاصة عند انتساب العاملين لنقابات عمالية.

\* **على الإدارة أن تبدل قصارى جهدها لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بالحد من هذه المقاومة ومنع استفحالها وكبرها، حيث يمكن تحقيق ذلك عبر إتباع عدة أساليب، منها:**

(1) إعلام الموظفين مسبقاً بالتغيير المنوي إجراؤه.

(2) شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها المنظمة، وعوائد ذلك على الموظف وعلى كافة الأطراف المتأثرة بالتغيير.

(3) دعم وتأييد القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير، وتشجيعها على الاستمرار في اتجاهاتها.

(4) إشراك القوى المعوقة للتغيير، وتقديم الحوافز لها.

(5) تدريب الموظفين على الأساليب أو الإجراءات الجديدة، وذلك لإزالة الخوف لديهم من الفشل بالقيام بالمهام الجديدة.

(6) استخدام التهديد بالعقاب، الذي قد تلجأ له الإدارة في نهاية الأمر ...

\* أحياناً ما تكون لمقاومة التغيير المعقولة فوائد، منها: المساعدة على الكشف عن بعض نقاط الضعف في برامج التغيير، أو بعض المشكلات التي تنتج عن تنفيذ التغيير ... بحيث تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب قبل أن تستفحل هذه المشكلات وتكبر

٤/ واحدة من التالي ليست من الأساليب التي تلجأ لها الإدارة للحد من مقاومة التغيير

١/ شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها للمنظمة

٢/ ابعاد القوى المعوقه للتغيير

٣/ استخدام التهديد بالعقاب في نهاية الامر

٤/ دعم وتأييد القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير

## اسباب مقاومة التغيير

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

منقول من مقارنة الجودة للاح / عمر دة

## أهم مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة:

1. **ثقافة المنظمة:** يتوقف نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة، ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتمثل ثقافة المنظمة "مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة". ويمكن التعبير عن ثقافة المنظمة بأشكال عديدة، منها:

(طريقة التعامل اليومية... قواعد العمل... لقيم العمل).

\* **بنح عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة:** وفي طريقة أداء العمل في المنظمات، وما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها، ويمكن بلوغ ذلك عن طريق التعليم، والبرامج التدريبية تمهيداً لطريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

\* من الضروري أن يكون العاملين في المنظمة ملمين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

٨/ واحدة من العبارات التالية خاطئة حول مجالات التغير في ظل إدارة الجودة الشاملة وهي:

١/ يتناسب الهيكل التنظيمي المسطح Flat مع إدارة الجودة الشاملة

٢/ يعتبر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أكثر ملائمة من الدكتاتوري في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٣/ تنظر ثقافة الجودة للخطأ على أنه فرصة للتطور

٤/ يتطلب التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات هامشية تدريجية في معايير الأداء الأساسية

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 النميز كنبيح.

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

١٣/ واحدة من العبارات التالية خاطئة حول مجالات التغير في ظل إدارة الجودة الشاملة وهي:

١/ ينبغي أن يتصف أسلوب الإدارة بالمرونة وزيادة مساحة الاستقلالية في ظل تطبيق مفهوم اداره الجودة الشامله

٢/ يفترض التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الأساسية

٣/ لا يتطلب تطبيق اداره الجودة الشاملة احداث تغير جذري في ثقافة المنظمة

٤/ يتناسب الهيكل التنظيمي المسطح Flat مع إدارة الجودة الشاملة

3. **العمليات:** مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات". فلا يُد من إعادة تصميم

العمليات بشكل جزئي أو كلي. وذلك حتى تنسجم 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 تدريجية في معايير الأداء

الأساسية كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة. حيث تسمى هذه العملية (بإعادة الهندسة) Reengineering أو (بالهندسة).

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

• من المهم أن تعي الإدارة بأن التركيز في إعادة الهندسة يكون دائماً على العمليات وليس على الدوائر والأقسام، وذلك لأن الهدف النهائي يتمثل بتحقيق رضا العميل. ففي المنظمات الخدمية غالباً ما يتم تجميع كافة العمليات المتعلقة بتقديم خدمة معينة في مكان واحد، مما يسهل على المستفيد من الحصول على الخدمة بجهد وتكلفة أقل

4. **أسلوب الإدارة:** فمن الضروري إتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد لإدارة الجودة الشاملة، وأن يتصف هذا الأسلوب بالمرونة، وزيادة مساحة الاستقلالية، والمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وتشجيع اندماج العاملين ... حيث يعتبر الأسلوب

الديمقراطي في الإدارة أكثر ملائمة من الأسلوب الدكتاتوري في ظل تطبيق مفهوم الجودة الشاملة. ويجب الاعتماد على الاتصالات الرسمية

وغير الرسمية لزيادة فعالية الاتصالات بين الإدارة والعاملين، كما وبرز العمل الجماعي وفرق العمل في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. **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 الميني 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 يديره إدارة الجودة الشاملة يوفر للأفراد وفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى.**

11 / واحدة من العبارات التالية خاطئة حول مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة ، وهي :

1 / تتناسب الهيكل التنظيمي الطويل Tall مع إدارة الجودة الشاملة

2 / ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في ثقافة المنظمة

3 / يفترض التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات جوهرية سريعة في معايير الأداء الأساسية

4 / يعتبر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أكثر ملاءمة من الأسلوب الدكتاتوري في ظل تطبيق مفهوم الجودة الشاملة

<p>بنوقف نجاح تطبيق مفهوم ا.ج.ش على نفاقتها وينسب تطبيق مبادئ ا.ج.ش تغير جذري في الثقافة ولهذا يجب بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محولها ومن الضروري ان يكون العاملين ملمين بهذا المفهوم</p> <p><b>ويعد التركيز على ثقافة خدمة العميل من الامور الهامة في ثقافة الجودة</b></p>	<p><b>ثقافة المنظمة</b></p>							
<p>نتج عن الهيكل قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة ابعاد :</p> <table border="1" data-bbox="129 1123 998 1228"> <tr> <td>• تقسيم العمل</td> <td>• اساس تكوين الوحدات لادارية</td> </tr> <tr> <td>• تفويض الصلاحيات</td> <td>• نطاق الاشراف</td> </tr> </table>	• تقسيم العمل	• اساس تكوين الوحدات لادارية	• تفويض الصلاحيات	• نطاق الاشراف	<p><b>الهيكل التنظيمي</b></p>			
• تقسيم العمل	• اساس تكوين الوحدات لادارية							
• تفويض الصلاحيات	• نطاق الاشراف							
<p>الهيكل متعدد المستويات الطويل لا يتناسب مع مفهوم ا.ج.ش بسبب :</p> <table border="1" data-bbox="129 1281 998 1407"> <tr> <td>• ضعف الترابط بين الوحدات</td> <td>• بعد الهرم عن القاعدة</td> <td>• ضعف التنسيق</td> </tr> <tr> <td>• حواجز بين الوحدات</td> <td>• التركيز على التخصص الدقيق</td> <td>• المركزية و بطئ اتخاذ القرارات</td> </tr> </table>	• ضعف الترابط بين الوحدات	• بعد الهرم عن القاعدة	• ضعف التنسيق	• حواجز بين الوحدات	• التركيز على التخصص الدقيق	• المركزية و بطئ اتخاذ القرارات		<p>اهم مجالات التغيير... من ملخص حفيد الملوك ا.ج.ش (2)</p>
• ضعف الترابط بين الوحدات	• بعد الهرم عن القاعدة	• ضعف التنسيق						
• حواجز بين الوحدات	• التركيز على التخصص الدقيق	• المركزية و بطئ اتخاذ القرارات						
<p><b>الهيكل المسطح او المفلطح يتناسب مع الجودة الشاملة ويوفر لفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى</b></p> <p>" مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلية مع بعضها والتي تقوم بتحويل لمدخلات الى مخرجات" لا بد من إعادة هندسة العمليات كليا او جزئى عن طريق تعديلات جذرية وتحسينات جوهرية سريعة على <b>معايير الأداء الاساسية ( التكلفة - الخدمة - السرعة )</b> وكذلك إعادة هندسة <b>العنصر البشري</b></p> <p><b>التركيز على إعادة الهندسة على العمليات وليس الدوائر والاقسام</b></p>	<p><b>العمليات</b></p>							
<p>انواع اسلوب اداري يتناسب مع مفهوم ا.ج.ش مرن والمشاركة في وضع الاهداف وان يكون ديمقراطي يعتمد على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية ويبرز العمل الجماعي فرق العمل ويعطي الاستقلالية والتشجيع</p>	<p><b>اسلوب الادارة</b></p>							

- يتم جمع المعلومات عن العميل بطرق عدة منها المقابلة والاستبانة والملاحظة. إلا أن الاستبانة تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في قياس مستوى رضا العملاء.
- الأمر الذي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الاستبانة:
1. أن تكون الأسئلة أو العبارات واضحة للعميل العادي.
  2. أن تكون الأسئلة محددة. ولا تحمل أكثر من معنى واحد.
  3. مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للعميل.
  4. عدم تضمين أكثر من معلومة واحدة في سؤال واحد.
  5. أن تكون الأسئلة مختصرة قدر الإمكان لاختصار الوقت والإجابة على جميع الأسئلة.
  6. **تجنب الأسئلة الإيحائية التي توحى للعميل بإجابة محددة.** مثل سؤال: هل ترى معي...؟
  7. أن تكون الأسئلة أو العبارات شاملة لكافة أبعاد رضا العملاء حتى يكون القياس دقيقاً.
- ١٢ / من الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الاستبانة بغيه جمع المعلومات من العملاء:
- ١ / تجنب استخدام الأسئلة الإيحائية التي توحى للعميل بإجابة محددة
  - ٢ / تضمين أكثر من معلومة في سؤال واحد
  - ٣ / التركيز على الأسئلة الطويلة
- ١٤ / ٥

أسئلة متعبه  
&  
خيارات مفخخة

### اقسام العملاء من حيث الشكاوي

**العميل الجليم (الصامت):** الذي لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء، وينبغي العمل على إغراؤه بالكلام وتقديم الشكوى.

**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.

**العميل الموضوعي:** لا يشكو إلا إذا كان هناك مبرراً لشكواه. فهو يهتم بالنتائج وحل المشكلة. ولا تهمة الأعدار.

**العميل المستغل:** يهدف إلى الحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه. وليس هدفه الرئيس 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

٨ / جميع العبارات التالية صحيحة حول العميل عدا واحدة خاطئة، وهي:

١ / تعتبر الإستبانة من أكثر الطرق إستخداماً ضمن أساليب الإستماع لصوت العميل

٢ / إذا كان أداء المنتج يساوي توقعات العميل يكون العميل راضي

٣ / يتصف العميل الجليم بالاهتمام بالنتائج وحل المشكلة ولا تهمة الأعدار

٤ / إن عدم وجود شكاوي من العملاء لا يعني بالضرورة وجود مستوى عالي من الرضا

\* تزايد الاهتمام بالعميل في الآونة الأخيرة، وذلك بعد ازدياد حدة المنافسة بين الشركات. حيث تسعى الشركات الناجحة للإرتقاء بمستوى خدماتها المقدمة إلى العملاء لُغية الاحتفاظ بهم وحهم على الولاء للمنظمة ومنتجاتها. ناهيك عن محاولة جذب عملاء جدد.

يمكن تعريف الرضا بأنه: "مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدرسه العميل، وبين توقعات هذا العميل

مستويات الرضا/ عدم الرضا لدى العميل التي يمكن أن تتحقق جراء المقارنة

1. أداء المنتج أقل من توقعات العميل ← **العميل غير راضي**

2. أداء المنتج يساوي توقعات العميل ← **العميل راضي**

3. أداء المنتج أكبر من توقعات العميل ← **العميل سعيد**

١ / تتمثل المرحلة الثالثة لمعالجة شكاوي العملاء باتخاذ القرار المناسب لحل المشكله

٢ / " يتصف العميل الموضوعي " بالاهتمام بالنتائج وحل المشكله ولا تهمة الاعذار

٣ / إذا كان أداء المنتج مساوي لتوقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد

٤ / ان عدم وجود شكاوي من العملاء لايعنى بالضرورة وجود مستوى عالي من الرضا

٧ / من فوائد انتشار وظيفة الجودة ( QFD )

١ / زيادة الوقت المخصص لتطوير المنتج

٢ / تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع

٣ / إضعاف توجه العاملين نحو المنظمة

٤ / جميع ما ذكر صحيح

فوائد انتشار وظيفة الجودة (QFD)

1. تحسين مستوى رضا العميل فيما يتعلق بتلبية متطلباته.

2. رفع مستوى جودة المنتج.

3. توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج. لأن التركيز يكون على متطلبات العميل بشكل أساسي.

4. زيادة درجة ثقة العميل في المنتج.

5. زيادة الحصص السوقية للمنظمة.

6. تعميق توجه العاملين نحو المنظمة.

7. **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

لتحسين المستمر التي تتبعها المنظمات المتبنية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة. ١٢ / من فوائد انتشار وظيفة الجودة ( QFD ) :

١ / توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج

٢ / تعميق توجه العاملين نحو المنظمة

٣ / تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع

٤ / جميع ما ذكر



٩/ إحدى متطلبات المنتج ضمن نموذج كانو لرضا العملاء Canoo Model والتي تتصف بكونه غير متوقعة وغير معبر عنها من قبل العميل ، كما وأن عدم الوفاء بها لن يشعر العميل بعدم الرضا ، وهي :

يقسم نموذج كانو لرضا العملاء The Canoo Model 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.

2. متطلبات الأداء: مستوى رضا العميل يتناسب طردياً مع درجة تلبية هذه المتطلبات. وهي متطلبات يطلبها العميل صراحة.

3. 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

٦/ إحدى متطلبات المنتج ضمن نموذج كانو لرضا العملاء Canoo Model والتي يتوقع وجودها في المنتج ، وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها ، كما وأن وجودها لن يزيد من مستوى رضا العميل ، وهي :

١/ متطلبات الإنجاز

٢/ متطلبات الأداء

٣/ المتطلبات الأساسية

٤/ المتطلبات الجاذبة

١/ متطلبات الإنجاز

٢/ المتطلبات الجاذبة

٣/ متطلبات الأداء

٤/ المتطلبات الأساسية

١١/ يتمثل الجزء السادس الذي يمثل سقف البيت ضمن بيت الجودة / هيكل

المصفوفة ( Q F D ) ب :

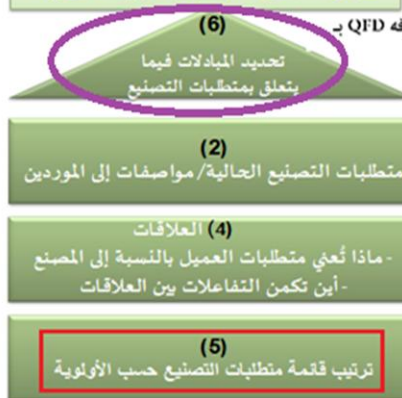
١/ تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع

٢/ أولويات متطلبات العميل

٣/ مصفوفة التخطيط وفقاً لمتطلبات العميل

٤/ ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الأولوية

هيكل مصفوفة (QFD) // بيت الجودة



٤/ يتمثل الجزء الخامس الذي يمثل أرضية بيت الجودة هيكل مصفوفة QFD ب :

١/ مصفوفة التخطيط وفقاً لمتطلبات العميل

٢/ ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الأولوية

٣/ أولويات متطلبات العميل

٤/ تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع

(3)

مصفوفة التخطيط وفقاً لمتطلبات العميل

(4) العلاقات

- ماذا تعني متطلبات العميل بالنسبة إلى المصنع  
- أين تكمن التفاعلات بين العلاقات

(5)

ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الأولوية

(1)

متطلبات العميل (أولويات)

يمكن تعريف العميل على أنه:

”المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه قدرة ورغبة في شراؤه“  
\* يعتبر العميل الهدف النهائي لأي عملية تسويقية. لكونه مفتاح نجاح المنظمة أو فشلها. ويمكن تصنيف العملاء إجمالاً إلى نوعين رئيسيين. هما

1. العميل الداخلي: هو المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية. مثل المراحل والأقسام الإنتاجية داخل المنظمة. ففي كل مرحلة هنالك مدخلات وعمليات ومخرجات.

2. العميل الخارجي: موقعه خارج المنظمة. ويقوم بشراء ١٠/ جميع العبارات التالية صحيحة حول الإستماع لصوت العميل لتحقيق رضاه عدا واحدة خاطئة « وهي :

١/ يقصد بالعميل الداخلي المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية

٢/ يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على حاجات ورغبات متخذ القرار الشرائي

٣/ إذا كان أداء المنتج أكبر من توقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد

” تعتبر الإستبانة من أكثر الطرق استخداماً ضمن أساليب الإستماع لصوت العميل

أساليب الإستماع لصوت العميل:

1. المقابلات الشخصية: تتفاعل لفظي بين طرفين من خلال حوار كلامي إما وجهاً لوجه. أو من خلال وسائل إلكترونية أخرى. حيث يوجه مندوب المنظمة بعض الأسئلة والاستفسارات إلى العميل يستحثه فيها على إبداء رأيه في مواضيع محددة سلفاً.
2. الإستبانة: تعتبر من أكثر الطرق استخداماً في هذا المجال. وهي وسائل لجمع المعلومات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي تطلب من العملاء الإجابة عليها. بحيث تتيح الفرصة أمام العميل لكي يبدى رأيه في المواضيع المتعلقة بعبارة الإستبانة.
3. مشاركة العميل ضمن فرق الجودة: بغية الإستماع لآرائه بخصوص وسائل تحسين الجودة. وطلباً لمساهمته في حل مشاكل الجودة.
4. نظام الاقتراحات: لكل منظمة نظامها الخاص فيما يتعلق باقتراحات العملاء. مثل الكروت الموزعة لقياس مستوى الخدمة. وصاديق الشكاوي والاقتراحات...

1. أداء المنتج أقل من توقعات العميل ← العميل غير راضي.
  2. أداء المنتج يساوي توقعات العميل ← العميل راضي.
  3. أداء المنتج أكبر من توقعات العميل ← العميل سعيد.
- أ- المشتري الصناعي: الفرد أو الجهة التي تقوم بشراء المنتج ليس من أجل استهلاكه. بل لاستخدامه في عملية إنتاج منتج آخر.
- ب- المستهلك النهائي: الذي يشتري المنتج بقصد الاستعمال أو الاستهلاك. سواء استعمله بنفسه أو اشتراه لغيره لكي يستعمله. حيث يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على حاجات ورغبات المستخدم الأخير للمنتج للوصول إلى رضا المستهلك. مقارنة بنشاطات التسويق التي تركز على متخذ القرار الشرائي.
- \* يستند المفهوم الشامل للعميل إلى الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي على حد سواء. فتحقيق جودة أمام العميل الخارجي يعتمد بشكل كبير على تحقيقها عند العميل الداخلي. كما وأن الإستماع للعميل والاهتمام بما يقول من الأمور الضرورية للنجاح في العمل

### القيادة الفعالة:

\* تبدأ القيادة الفعالة بتحديد أهداف للسوق وللفرص الموجودة، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية. من أهم الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة:

- 1- إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي. أخذاً بعين الاعتبار التغير المستمر في متطلبات واحتياجات العميل.
  - 2- تمكين الموظفين ومنحهم الثقة في مجال العمل. مع تزويدهم بالموارد والتدريب.
  - 3- التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط. فهناك فرص دائماً للتطوير.
  - 4- التأكيد على الوقاية بدلاً من العلاج.
  - 5- تشجيع التعاون بدلاً من التنافس. وخاصة التنافس غير الشريف بين العاملين.
  - 6- الاعتقاد بأهمية تدريب الموظفين لأداء أعمالهم بصورة أفضل.
  - 7- النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم.
  - 8- محاولة تفعيل الاتصالات. والتأكد من نشر وإيصال المعلومات المتعلقة بمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى من يحتاجها.
  - 9- إثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة كممارسة وليس كشعارات جوفاء.
  - 10- اختيار الموردين على أساس الجودة. وليس على أساس الأسعار وتشجيعهم على الاهتمام بالمنظمة والمشاركة في فرق العمل.
  - 11- تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا. وفرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية.
- \* إن القيادة الفعالة تتطلب أن يلم القائد بالطبيعة الإنسانية من حيث حاجات الفرد ورغباته وقدراته. ناهيك عن القدرة على تحفيز العاملين بالوقت والنوع المناسب.
- 1/ ليست من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة 6/ ليست من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة
  - 1/ النظر للمشاكل أنها فرصة للتعلم
  - 2/ عدم اختيار المورد على أساس السعر الأقل فقط
  - 3/ التأكيد على العلاج بدلاً من الوقاية
  - 4/ تأسيس فرق العمل على مستوى الادارة الاشرافية

7/ واحدة من التالي ليست من المراكز التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة:

- 1/ تبني فلسفة العيوب الصفرية Zero - Defects
- 2/ تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب
- 3/ ضرورة وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة
- 4/ عدم التوسع في تشكيل فرق العمل

3/ واحدة من التالي ليست من المراكز التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة وهي

- 1/ التوسع في تشكيل فرق العمل
- 2/ تبني فلسفة العيوب الصفرية Zero Defetes
- 3/ الثبات وعدم التغيير في الطرق المتبعة للإشراف والتدريب
- 4/ التزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر

- 1- التزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر.
  - 2- تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية Zero-Defects.
  - 3- تدريب العاملين على فهم واستيعاب طبيعة العلاقات بين العميل الداخلي والمورد.
  - 4- عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده.
  - 5- ضرورة وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة
  - 6- تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب.
  - 7- تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل. بالإضافة إلى إزالة الحواجز بين الدوائر والأقسام لتحقيق المصلحة العامة.
  - 8- تجنب بعض الممارسات الخاطئة. مثل تحديد الأهداف عشوائياً بدون وجود برامج عمل أو وسائل لتحقيق هذه الأهداف.
  - 9- تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة، والعمل على الاحتفاظ بهم.
  - 10- إتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (خطط واستراتيجيات محددة).
- \* لا بد أن يشكل الالتزام جزءاً من تفكير الإدارة العليا، وأن تعمل على تعميمه على كافة العاملين حتى يدركوا أن الإدارة ملتزمة بمنهجية إدارة الجودة الشاملة بجدية وصنق.
- خلاصة: بشكل علم 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 الرؤية - صياغة الرسالة - تحديد الاستراتيجيات والقيادة الملتزمة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تقود العاملين في المنظمة باتجاه هذه المبادئ من أجل تحقيق أهداف المنظمة.



الدكتور متميز في وضع خيارات  
تخليك غصب تغط حتى لو كنت تعرف الاجابة الصحيحة

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

1. قدرة القائد ومهاراته: فقد تكون قدرات القائد محدودة. مما يؤثر على فعاليته.
  2. فلسفة القائد وقيمه: فقد لا يؤمن القائد بضرورة مشاركة المرؤوسين.
  3. اتجاهات المرؤوسين وميولهم: مثل اختلافهم في الميل للاستقلالية. وتحمل المسؤولية..
  4. عدم وضوح مهام العمل وواجباته فمن الضروري عمل وصف وظيفي للوظائف.
  5. عدم التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها.
  6. اهتزاز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- ٥ / من أهم المحددات أو الصعوبات أمام فعالية القيادة في التحول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة :

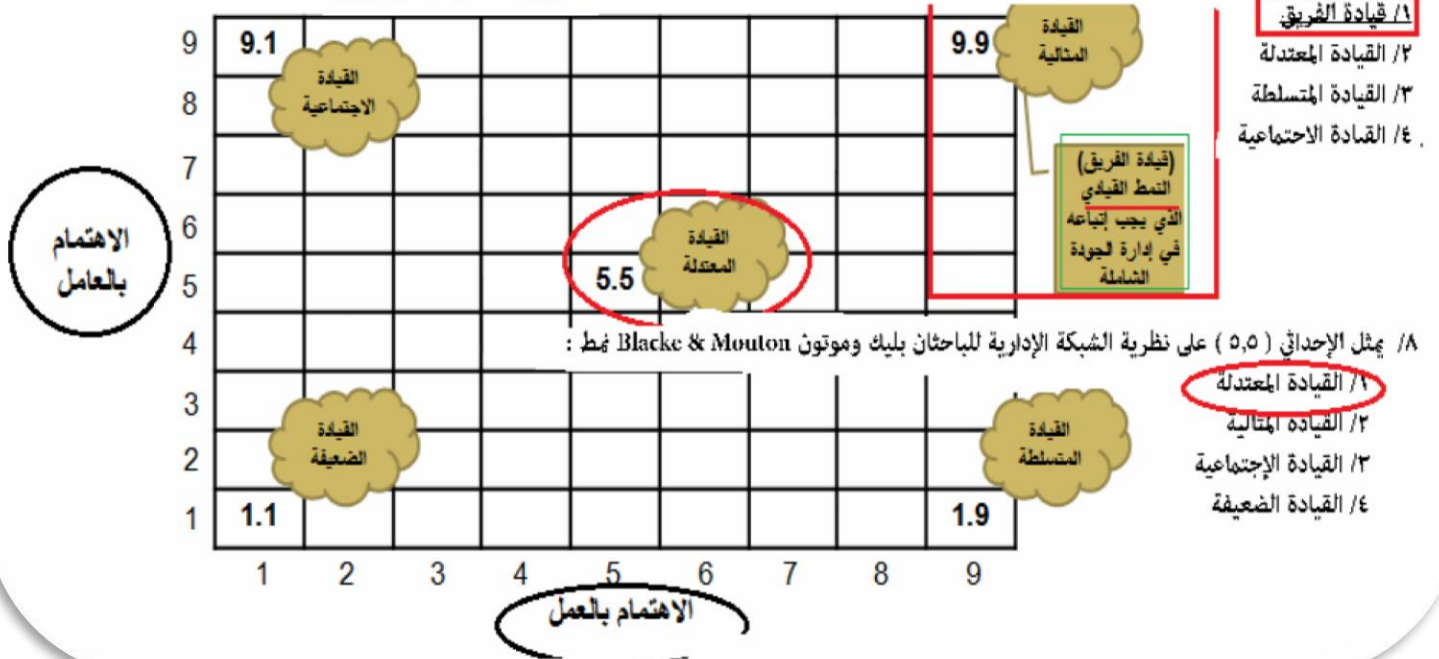
- ١ / التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها
- ٢ / زيادة درجة الثقة المتبادلة بين القائد بضرورة مشاركة المرؤوسين
- ٣ / اقتناع القائد بضرورة مشاركة المرؤوسين
- ٤ / عدم وجود وصف وظيفي دقيق للوظائف



١ / يمثل النمط القيادي الذي يجب اتباعه في إدارة الجودة الشاملة وفقاً لنظرية الشبكة الادرايه التي تعود للباحثان بليك وموتون Blacke #Mouton بـ

- ١ / القيادة المعتدلة
  - ٢ / قيادة الفريق
  - ٣ / القيادة الاجتماعية
  - ٤ / القيادة المتسلطة
- وقد امتدت نظريات القيادة من نظرية السمات إلى نظرية الشبكة الإدارية التي تعتبر من أكثر النظريات انتشاراً. والعائدة إلى الباحثين بليك وموتون Blacke & Mouton. حيث تمكنا من تحديد بعدين لسلوك القائد. وهما: 1- الاهتمام بالعاملين 2- الاهتمام بالعمل.
- وقد قام الباحثان بتوضيح هذين البعدين على شكل بياني يعكس صورة شبكة كما هي في الشكل التالي:

٤ / يمثل الإحداثي (٩,٩) على نظرية الشبكة الادرايه للباحثان بليك وموتون Blacke & Mouton فط : نظرية الشبكة الإدارية



١/ أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة والتي تسلزم القيام بتمكن العاملين لتحقيق أهداف الجودة وتوزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة ناهيك عن إيجاد سياسات مكتوبة للجودة وهي:

## اسم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة:

1. تولي الإدارة العليا ضبط الجودة: حيث يكون رئيس مجلس إدارة المنظمة، أو مديرها العام هو المسؤول الأول عن إدارة أنشطة الجودة والضبط والرقابة على الجودة، وتسلزم 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 المتعلقة بالتحسينات المستمرة.
  - ج- توزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة.
  - د- تمكين العاملين من تادية اعمالهم من خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها لاداء اعمالهم بطريقة تساعدهم على تحقيق أهداف الجودة.

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

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

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

5. الضبط الإحصائي للجودة: هنالك سبع أدوات معروفة تستخدم في هذا المجال وهي: شكل الانتشار، وتحليل بارستو، 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 قد اكتشفت الأخطاء، أو العدم عالية، والعكس صحيح.

١١/ أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة التي تسعى لتطوير العمليات داخل المنظمة عبر القيام بتقييم العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها، ناهيك عن إجراء المقارنات المرجعية، هي:

- ١/ التركيز على العملاء
- ٢/ تدريب الجودة المكثف
- ٣/ تولي الإدارة العليا ضبط الجودة
- ٤/ تحسين الجودة

- ١/ الضبط الإحصائي للجودة
- ٢/ تدريب الجودة المكثف
- ٣/ التركيز على العملاء
- ٤/ تولي الإدارة العليا ضبط الجودة



١٧ أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة التي تسلزم وجود سياسات مكتوبة للجودة، وتوزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة، ناهيك عن تمكين العاملين لتحقيق أهداف الجودة هي:

- ١/ الضبط الإحصائي للجودة
- ٢/ تولي الإدارة العليا ضبط الجودة
- ٣/ تدريب الجودة المكثف
- ٤/ التركيز على العملاء

## مستويات الاستراتيجيات المختلفة:

١. 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 التميز: 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 بفتحة 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 التميز، أو كلاهما على الفئة المستهدفة.
٢. إستراتيجيات وحدات الأعمال: تتعلق بصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية 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 استراتيجية المنظمة، وأكثر قرباً من العمليات التشغيلية، وتغطي عادةً فترة متوسطة تتراوح بين سنة وثلاث سنوات.
٣. الإستراتيجيات الوظيفية: تظهر على مستوى وظائف المنظمة كالإنتاج، والتسويق، والجودة، والتمويل، والمشتريات، والموارد البشرية، وغيرها، حيث يكون هناك خطة استراتيجية لكل من هذه الوظائف وتتصف هذه الاستراتيجيات بكونها أكثر تفصيلاً بالنسبة للاستراتيجيات السابق ذكرها، وتغطي فترة سنة واحدة أو أقل عادةً.

١٦/ إحدى الإستراتيجيات الرئيسية على مستوى المنظمة والتي تقوم على التفرد بخصائص معينة في المنتج ذات قيمة عالية بالنسبة للعميل، هي:

- ١/ إستراتيجية قيادة التكلفة
- ٢/ إستراتيجية التميز
- ٣/ إستراتيجية التركيز
- ٤/ الإستراتيجية الهجومية

٩ / تختص العملية الرابعة لإدارة الاستراتيجية بـ :

١ / تحديد الاستراتيجيات المناسبة

٢ / تحديد الأهداف الرئيسة

٣ / رسالة المنظمة

٤ / تحليل البيئة

١٠ / إحدى الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة للوصول إلى أهدافها ، والتي تتبعها في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق ، هي :

١ / الإستراتيجيات الدفاعية

٢ / الإستراتيجيات الهجومية

٣ / إستراتيجيات قيادة التكلفة

٤ / إستراتيجيات الاستقرار

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

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

٣ / تختص العملية الخامسة للإدارة الاستراتيجية بـ

١ / تحديد الاستراتيجيات المناسبة

٢ / تحديد الأهداف الرئيسة

٣ / تحليل البيئة

٤ / رساله المنظمة

**الشروط التي ينبغي توفرها في الأهداف الجديدة: SMART**

1. محددة: Specific
2. قابل للقياس: Measurable
3. واقعي قابل للتحقيق: Achievable
4. متعلق بنفس الموضوع: Relative
5. ضمن إطار زمني: Time Bound

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

أ- **الإستراتيجيات الهجومية:** الموجهة للاهتمام بالظروف الخارجية للمنظمة مثل فتح فروع جديدة. والابتكار. وتقديم منتجات جديدة. ...

ب- **الإستراتيجيات الدفاعية:** التي تستهدف الاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة. مثل **التدريب. وإعادة بناء الهيكل التنظيمي.** ...

ج- **إستراتيجيات الاستقرار:** التي تتبعها المنظمة في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق.

٣ / إحدى الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها والتي تستهدف الاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة مثل التدريب وإعادة بناء الهيكل التنظيمي هي الاستراتيجية

١ / الاستقرار

٢ / الهجومية

٣ / قيادة التكلفة

٤ / الدفاعية

١٨ / واحدة من العبارات التالية خاطئة حول العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة ، هي :

١ / ليس من الضروري إبلاغ الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج

٢ / من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات داخل المنظمة وخارجها

٣ / ينبغي مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة في المنظمة عند تحديد إستراتيجية الجودة

٤ / تحدد المنظمة إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها

**العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة:**

✓ 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

٤ / واحدة من العبارات التالية خاطئة حول العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة وهي

١ / تحدد المنظمة إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها

٢ / تشمل الرقابة على الجودة التأكد من جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل العميل

٣ / ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج

٤ / ليس من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات داخل المنظمة وخارجها

✓ إجراء 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

لجودة. وأن تولي الاهتمام الكبير للتخطيط الاستراتيجي للجودة

٥/ إحدى عمليات الإدارة الاستراتيجية التي يتم بها توضيح الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله بمعنى مبرر وجود المنظمة واستمرارها في تقديم منتجاتها، هي :

#### ١/ رسالة المنظمة

٢/ تحليل البيئة

٣/ الرؤيا القيادية

٤/ تحديد الأهداف الرئيسية

2. **رسالة المنظمة: توضح الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله.**

**أي مبرر وجود المنظمة واستمرارها في تقديم منتجاتها. وبالتالي فهي**

**تُجيب على تساؤلين 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.**

#### مقتصر عمليات الإدارة الاستراتيجية



1. **الرؤيا القيادية:** تعكس الرؤيا القيادية تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل.

2. **رسالة المنظمة:** توضح الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله. أي مبرر وجود المنظمة واستمرارها في تقديم منتجاتها. وبالتالي فهي تُجيب على تساؤلين هامين. هما: من نحن؟ ولماذا نحن موجودين؟. ويشارك في وضع رسالة المنظمة

3. **تحليل البيئة:** تجرى المنظمة إجمالاً نوعان من التحليل للبيئة. هما:

**أ- تحليل البيئة الخارجية:**

**ب- تحليل البيئة الداخلية**

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

5. **تحديد الاستراتيجيات المناسبة:** يوجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمة

**أ. الاستراتيجيات الهجومية:** الموجهة للاهتمام بالظروف الخارجية للمنظمة

**ب. الاستراتيجيات الدفاعية:** التي تستهدف الاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة.

**ج. استراتيجيات الاستقرار:** التي تتبعها المنظمة في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق.

6. **تنفيذ الاستراتيجيات:** بمعنى تنفيذ الاستراتيجيات على أرض الواقع.

7. **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

#### عمليات الإدارة الاستراتيجية:



٥/ الميل إزاء أشياء معينة يؤدي تحقيقها إلى إرضاء العميل وإسعادده مفهوم يشير إلى :

**دراسة الدوافع والآثار:**

**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 وإسعادده. 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

- ١/ الحافز
- ٢/ الدافع
- ٣/ الحاجة
- ٤/ الرغبة

**نظرية الحاجات الإنسانية: إبراهام ماسلو.**



١٠/ من الإعتبارات التي يجب مراعاتها في الحوافز المادية ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة :

**١/ توقيت دفع الحوافز المادية**

- ٢/ تجنب منح الحوافز لمستحقيها أمام العاملين
- ٣/ استخدام الحوافز المادية بشكل أكبر مع الحوافز المعنوية
- ٤/ أ + ب

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 لتجلب تعزيز روح الفريق.

٦/ ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر في الحوافز المادية عدة اعتبارات منها

- ١/ استخدام الحوافز الفردية دون الجماعية
- ٢/ عدم اللجوء لمنح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة
- ٣/ توقيت دفع الحوافز المادية بغية ربط الحافز بالأداء
- ٤/ جميع ما ذكر صحيح

٢/ ضمن فلسفه إدارة الجودة الشاملة ينبغي ان تتوفر في الحوافز الماديه عدة اعتبارات منه

- ١/ منح الحوافز لمستحقيها امام العاملين
- ٢/ استخدام الحوافز الفرديه دون الجماعيه
- ٣/ استخدام الحوافز الماديه بشكل اكبر من الحوافز المعنويه
- ٤/ أ+ب

٨/ تتمثل المرحلة الثانية من مراحل عملية التدريب في الجودة :

- ١/ التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية
- ٢/ تأسيس المنظمة التدريبية
- ٣/ تصميم البرنامج التدريبي
- ٤/ تحديد الاحتياجات التدريبية

١٢/ إحدى مراحل عملية التدريب في الجودة والتي يتم فيها تحديد أهداف التدريب وموضوعاته ، فضلاً عن توفير مستلزمات البرنامج التدريبي ، هي مرحلة :

١/ التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية

٢/ تحديد الاحتياجات التدريبية

٣/ تصميم البرنامج التدريبي

٤/ تأسيس المنظمة التدريبية

#### مراحل عملية التدريب في الجودة

1. تحديد الاحتياجات التدريبية: تتضمن تحديد عدد وطبيعة عمل العاملين الذين سيضمهم التدريب على الجودة بإتباع أساليب موضوعية علمية.
  2. تصميم البرنامج التدريبي: وتشمل تحديد أهداف البرنامج التدريبي، والموضوعات التي يحتويها كل برنامج. فضلاً عن توفير مستلزمات البرنامج.
  3. 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 مرفوسهم مؤهلين ولديهم المهارات الكافية لأداء أعمالهم. ومن الضروري استخدام المدربين المتخصصين من داخل المنظمة أو من خارجها.
  4. التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية: فلا بد من مشاركة دائرة الجودة في وضع المادة التدريبية. وهنا يتم اختيار أساليب التدريب الملائمة للمحاضرات، والندوات، ودراسة الحالات.
  5. تنفيذ البرنامج التدريبي: يتطلب التنفيذ ومن الضروري أن تدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق البرنامج. التزاماً تاماً من المدرب والمدرَّب.
  6. تقييم البرنامج التدريبي: بهدف التأكد من سير الأمور كما هو مخطط. وتجرى عملية التقييم للمدرَّب، ولموضوعات البرنامج. ولتوقيت البرنامج. ولكان 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 مواضع البرامج التدريبية في صلب إدارة الجودة الشاملة وبشكل عام فإن التدريب يتم 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 لتجلب إنجاز جهود التحسين المستمر في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

٣/ يتم التحضير للبرنامج التدريبي وتجهيز المادة التدريبية ضمن مراحل عملية التدريب في الجودة في المرحلة

١/ الثانية

٢/ الثالثة

٣/ الرابعة

٤/ الخامسة

٧/ جميع مايلي من العوامل الهامة التي يعتمد عليها نجاح تمكين العاملين عدا واحدة ، وهي

١/ موضوعية تقسيم الأداء

٢/ تجنب المرؤسين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة إليهم

٣/ فعالية التغذية العكسية في المنظمة

٤/ مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤسين

١١/ يعتمد نجاح تمكين العاملين على عدة عوامل هامة ، منها :

١/ وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء

٢/ الحد من التغذية العكسية للإتصال داخل المنظمة

٣/ عدم الإعتدال على ربط الأداء بالحوافز

٤/ جميع ماذكر

**إن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل. من أهمها**

■ 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 تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم

٤/ من العوامل التي يعتمد نجاح تمكين العاملين في المنظمة

١/ الحد من التغذية العكسية للإتصال داخل المنظمة

٢/ وجود نظام عادل للتعيين

٣/ تجنب تدريب المرؤوسين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة إليهم

٤/ جميع ماذكر