

# مراجعة اسئلة ادارة الجودة

اشكر الاخ/ ابورضا على تجميع وترتيب الاسئلة لكل محاضرة

بسم الله الارحمن الرحيم

محاضرات من 1 الى 9

## 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 :

١/ جوزيف جوران Joseph Juran

٢/ كاورو ايشيكاوا Kaora Ishikawa

٣/ ادوارد ديمينج W, Edward Deming

٤/ فيليب كروسبي philip Grosby

كاورو ايشيكاوا Kaora Ishikawa **يعتبر الأب الروحي لحلقات الجودة Quality Circles** وهي عبارة عن "مجموعات صغيرة من العاملين يعملون في عمل مماثل أو 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.



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. **فالخطأ قد حصل فعلا دون العمل على منعه، ويتم البحث عنه لتصحيحه.**

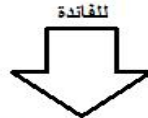
١٢/ إحدى مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي ينصب التركيز فيها على كافة النشاطات والأساليب الإحصائية بهدف التأكيد من كون تصميم المنتج يتم وفقا للمواصفات المحددة، هي مرحلة

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

١٣/ 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 أدل على أهمية الجودة الشاملة من النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في الثمانينات من القرن العشرين نتيجة تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة.

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.

**الأمر الذي 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

- ١٢ / من أمثلة القوى الداخلية المحركة للتغيير في المنظمات :
- ١ / إصدار قوانين جديدة
  - ٢ / تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية
  - ٣ / ارتفاع معدلات دوران العمل
  - ٤ / التطورات التكنولوجية

- ١ / من أمثلة القوى الخارجية المحركة للتغيير في المنظمات
- ١ / تزايد الاهتمام بالمستوليه الاجتماعيه
  - ٢ / تحقيق خسائر فادحة في المنظمة
  - ٣ / انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين
  - ٤ / ارتفاع معدلات دوران العمل

٦ / تتمثل المرحلة الرابعة من مراحل عملية التغير بـ :

- ١ / اختيار الإستراتيجية الملائمة
  - ٢ / تنفيذ التغير
  - ٣ / تخطيط برنامج التغيير
  - ٤ / تحديد المشاكل الحقيقية
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. 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 والتقسيم

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.
- ٧٩ / 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 المسنولة 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

## أسباب 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).

\* وبناء 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 يأ 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 <b>قرارات تنظيمية</b> متعلقة <b>بأربعة ابعاد</b> :</p> <table border="1" data-bbox="129 1113 990 1218"> <tr> <td>• <b>تقسيم العمل</b></td> <td>• <b>أسس تكوين الوحدات لادارية</b></td> </tr> <tr> <td>• <b>تفويض الصلاحيات</b></td> <td>• <b>نطاق الاشراف</b></td> </tr> </table> <p>الهيكل متعدد المستويات الطويل لا يتناسب مع مفهوم ا.ج.ش بسبب :</p> <table border="1" data-bbox="129 1281 990 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> <p><b>الهيكل المسطح او المفلطح</b> يتناسب مع الجودة الشاملة ويوفر لفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى</p>	• <b>تقسيم العمل</b>	• <b>أسس تكوين الوحدات لادارية</b>	• <b>تفويض الصلاحيات</b>	• <b>نطاق الاشراف</b>	• 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 التنظيمي</b></p>	<p>اهم مجالات التغيير... من ملخص حفيد الملوك ا.ج.ش (2) اهم مجالات التغيير في ظل ا.ج.ش</p>
• <b>تقسيم العمل</b>	• <b>أسس تكوين الوحدات لادارية</b>											
• <b>تفويض الصلاحيات</b>	• <b>نطاق الاشراف</b>											
• ضعف الترابط بين الوحدات	• بعد الهرم عن القاعدة	• ضعف التنسيق										
• حواجز بين الوحدات	• التركيز على التخصص الدقيق	• المركزية و بطئ اتخاذ القرارات										
<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 لُبغية 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 :

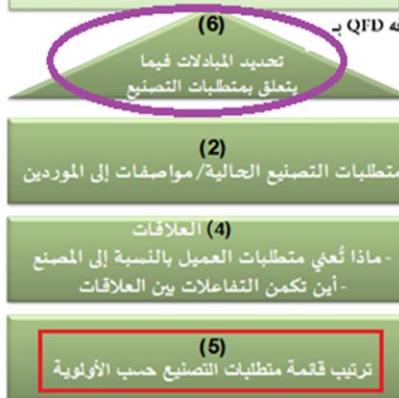
١/ تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع

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

(2) متطلبات التصنيع الحالية/ مواصفات إلى الموردين

(4) العلاقات

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

(1)

متطلبات العميل (أولويات)

(5)

ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الأولوية

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

٤/ 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 تتاح الفرصة أمام العميل لكي يبدى رأيه في المواضيع المتعلقة بعبارة الإستبانة.

3. مشاركة العميل ضمن فرق الجودة: بغية الإستماع لأرائه 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...

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

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.

### 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 المرؤوسين 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 المرؤوسين 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 المرؤوسين 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 :

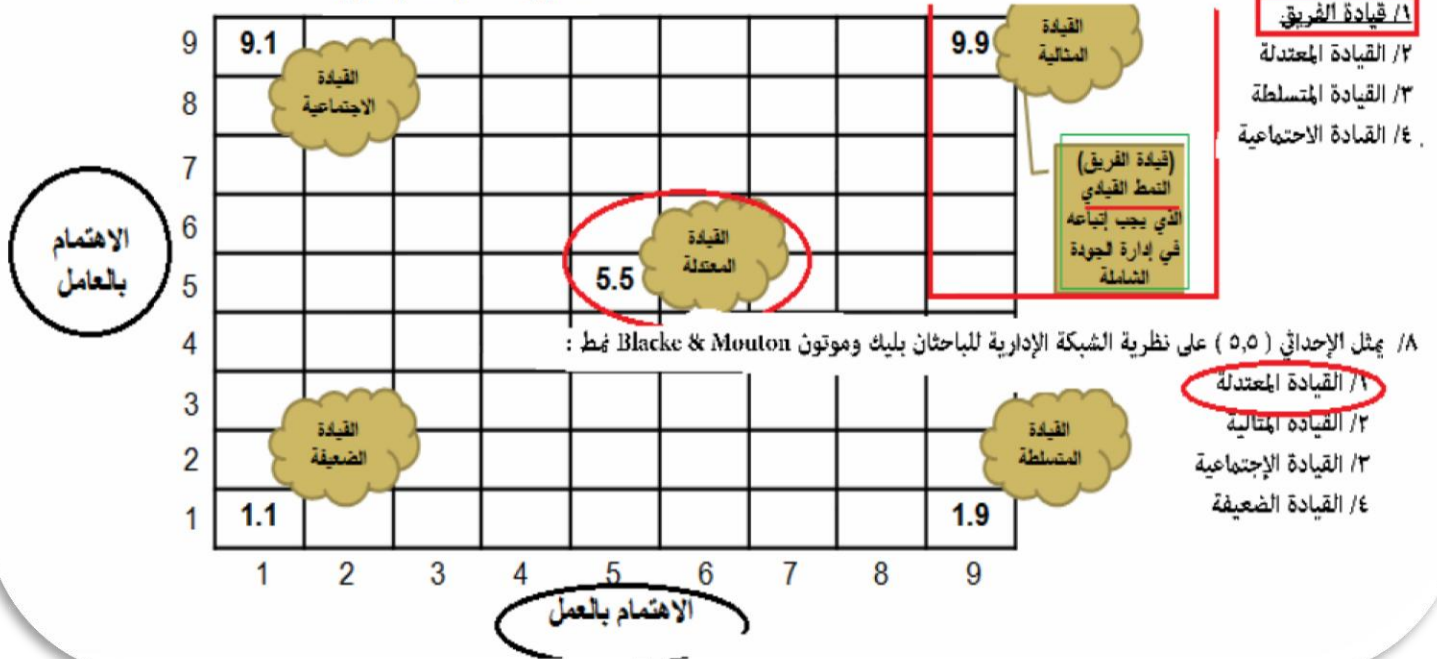
- ١/ التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها
- ٢/ زيادة درجة الثقة المتبادلة بين القائد بضرورة مشاركة المرؤوسين
- ٣/ اقتناع القائد بضرورة مشاركة المرؤوسين
- ٤/ عدم وجود وصف وظيفي دقيق للوظائف



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

- 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 تساهم في تمكين العاملين لتحقيق أهداف الجودة وتوزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة ناهيك عن إيجاد سياسات مكتوبة للجودة وهي:

## اسم الإستراتيجية 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، 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 المتعلقة بتحسينات 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 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.

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 بارنتو، 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 تستلزم 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 الاستراتيجيات 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

✓ الرقابة على الجودة أثناء عملية الإنتاج الفعلي. وخلال المراحل المختلفة للإنتاج.

✓ الرقابة على الإنتاج التبايني 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.**



- ١/ تتمثل الحاجة الثانية وفقاً لأولويات الإشباع ضمن نظرية "إبراهام ماسلو" للحاجات الإنسانية بـ :  
 ١/ الحاجات الفسيولوجية  
 ٢/ حاجات التقدير والاحترام  
 ٣/ الحاجات الاجتماعية  
 ٤/ حاجات الأمان
- ٢/ تتمثل الحاجة الرابعة وفقاً لأولويات الإشباع ضمن نظرية إبراهام ماسلو للحاجات الإنسانية بـ :  
 ١/ الحاجات الاجتماعية  
 ٢/ حاجات الأمان  
 ٣/ حاجات الإحترام والتقدير  
 ٤/ الحاجات الفسيولوجية

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 والمتدرب.
  6. تقييم البرنامج التدريبي: بهدف التأكد من سير الأمور كما هو مخطط. وتجرى عملية التقييم للمدرب، 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 للاتصال داخل المنظمة

٣/ عدم الإعتماد على ربط الأداء بالحوافز

٤/ جميع ماذكر

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

■ مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤسين.

■ الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين.

■ 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 المرؤسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم

٤/ من العوامل التي يعتمد نجاح تمكين العاملين في المنظمة

١/ الحد من التغذية العكسية للاتصال داخل المنظمة

٢/ وجود نظام عادل للتعيين

٣/ تجنب تدريب المرؤسين على تحمل مسؤوليه القيام بالأعمال الموكلة اليهم

٤/ جميع ماذكر



١/ من العوامل التي تؤثر في اختيار مصادر الشراء (الموردين)

- ١/ المصالح المتبادلة  
٢/ القوانين  
٣/ حجم المورد  
٤/ جميع ما ذكر

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

1. **عدد الموردين:** حيث تضطر المنظمة للتعامل مع المورد المحتر للامادة. وعندما يكون هناك أعداداً كبيرة من الموردين يكون أمام المنظمة مجالاً واسعاً للاختيار من بينهم.
2. **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.
3. **المركز المالي للمورد:** من الضروري الإطلاع عليه بُغية الاطمئنان على قدرة المورد على تلبية احتياجات المنظمة بالكميات المناسبة وفي الأوقات المطلوبة.
4. **طبيعة الخدمات المقدمة:** من الطبيعي أن يكون القرار في ظل تساوي العوامل الأخرى لصالح المورد الذي يقدم خدمات أكثر. ومن تلك الخدمات إمكانية قبول مردودات المشتريات. وسرعة الاستجابة لطلبات الشراء العاجلة. والمرونة في تسليم المواد. وخدمات ما بعد البيع
5. **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.
6. **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
7. **المصالح المتبادلة:** فقد يكون المورد عميل بنفس الوقت.
8. **القوانين:** ففي بعض الدول هناك قوانين تنظم عمليات الاستيراد والتصدير. فقد تقتضي هذه القوانين مثلاً عدم التعامل مع موردين خارجيين. والاقتصاف على الموردين المحليين.
9. **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.

٦/ من العوامل التي تؤثر في اختيار مصادر الشراء (الموردين)

- ١/ حجم المورد  
٢/ المصالح المتبادلة  
٣/ عدد الموردين  
٤/ جميع ما ذكر صحيح

٩/ إحدى العوامل التي تؤثر في عملية إختيار مصادر الشراء ، والتي لا تؤخذ بعين الإعتبار في ظل إدارة الجودة الشاملة ، وهي :

- ١/ المصالح المتبادلة  
٢/ المركز المالي للمورد  
٣/ العلاقات الشخصية  
٤/ طبيعة الخدمات المقدمة

الشراكة مع الموردين:

الشراكة مع الموردين Supplier Partnership هي:

"علاقة عمل بين المنظمة والمورد مبنية على أساس المصالح المشتركة بين الطرفين، وبسري مفعولها لفترة طويلة من الزمن بحكم سعي الطرفين للوصول إلى نفس الهدف. ألا وهوضا العميل النهائي

\* ينبغي أن تُبنى العلاقة بين المورد والمنظمة على أساس من الصدق والثقة المتبادلة. ووجود رغبة لدى الطرفين في إرساء قواعد الشراكة بينهما حتى يُكتب لها النجاح.

٣/ من أشكال الشراكة بين المنظمة والمورد

من أشكال الشراكة بين المنظمة والمورد

- ١/ مساهمة المورد في عملية تصميم المنتج. ✓
- ٢/ مشاركة المورد في التنبؤ بالمبيعات، والتخطيط لاحتياجات الإنتاج. ✓
- ٣/ مشاركة المورد في مراقبة العمليات أثناء كافة مراحل الإنتاج. ✓
- ٤/ جميع ما ذكر ✓
- ١/ حضور المورد أو ممثلين عنه الاجتماعات المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر في المنظمة. ✓
- ٢/ مشاركة موظفي المورد في حضور الدورات التدريبية المتعلقة بالجودة، ومراقبة الجودة. وحل المشكلات والأساليب الإحصائية ✓
- ٣/ تكوين فرق عمل يشترك فيها ممثلين عن المنظمة والمورد لحل مشكلات الجودة وصعوبات تنفيذ التصميم. ✓
- ٤/ تبادل الأفكار والاقتراحات والمعلومات بين الطرفين ومناقشتها ✓

٧/ من أشكال الشراكة بين المنظمة والمورد :

- ١/ مشاركة المورد في التنبؤ بالمبيعات  
٢/ تكوين فرق عمل مشتركة بين المنظمة والمورد لحل مشكلات الجودة ، وصعوبات تنفيذ التصميم  
٣/ مشاركة موظفي المورد في حضور الدورات التدريبية المتعلقة بالجودة

٤/ جميع ما ذكر

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

1. الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد: **الشرط الأساسي لنجاح النظام**. وذلك بالكميات والمواعيد المحددة. ويختلف تكرار التسليم من منظمة إلى أخرى.
2. التقيد 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.
3. **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 المستلمة.

4. **قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد**: فكلما بعدت المسافة بينهما كلما أصبح من الصعب تطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

١٠- واحدة من التالي ليست من الشروط التي ينبغي توفرها في نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) حتى يتصف بالفعالية، وهي:

١/ **بعد مكان مخازن المورد من مصانع المورد**

٢/ التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد

٣/ التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة

٤/ الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد

٤/ واحدة من التالي ليست من الشروط التي ينبغي توفرها في نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) حتى يتصف بالفعالية، وهي

١/ التأكيد على جودة المواد المسلمة للمنظمة

٢/ الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد

٣/ التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد

٤/ **بعد مكان مخازن المورد من مصنع المورد**

٥/ من أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT)

١/ يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبياً بغية الدقة الأكبر

٢/ **تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات**

٣/ زيادة المساحات المخزنية

٤/ شراء كميات أكبر بسعر أقل بغض النظر عن المسافة

٢/ من أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT)

١/ شراء كميات كبيرة وبأسعار أقل

٢/ زيادة المساحة التخزينية

٣/ **تقليل المساحات المخصصة للإنتاج والعمليات**

٤/ يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبياً بغية الدقة الأكبر

**أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام (JIT):**

1. **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.
2. **تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمة**: فالانتظار لن يكون موجوداً. لأن المورد حرص على تسليم المواد المطلوبة في الوقت المحدد سلفاً.
3. **تقليل تكلفة النقل**: ففي ظل الإنتاج حسب فلسفة (JIT) فإن المنظمة تقوم بالشراء بكميات قليلة وبعده 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.
4. **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.

٨/ من أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT):

١/ زيادة المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات

٢/ يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبياً بغية الدقة الأكبر

٣/ **شراء كميات قليلة وبعده شحنات أكبر**

٤/ زيادة المساحات المخزنية



### أهداف جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها وتفسيرها:

1. إظهار أهمية الأنشطة المتعلقة بالجودة أمام الإدارة بالتعبير عنها كأرقام.
  2. إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة على نتائج أعمال المنظمة وأرباحها.
  3. المساعدة في تحديد فرص التحسين في الدوائر والعمليات.
  4. إمكانية عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى أو المنظمات الأخرى.
  5. وضع أسس للموازنات التقديرية، وأسلوب للمراقبة على عملية الجودة.
  6. توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز في المنظمة.
  7. معرفة التكاليف الفعلية ومقارنتها بتكاليف الجودة حسب الموازنات التقديرية الموضوعية لتحديد الانحرافات وحجمها وطبيعتها.
- \* قد تزداد تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، ولكن ما يعوض هذه الزيادة وبدرجة أكبر منها الانخفاض في تكاليف الفشل الداخلية والخارجية بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبناءً عليه تكون النتيجة الإجمالية هي انخفاض إجمالي تكاليف الجودة بعد تطبيق هذه المنهجية مقارنة بالإجمالي قبل التطبيق.

### أنواع تكاليف الجودة:

#### 1. تكاليف الفشل الداخلية: Internal Failure Costs

وهي التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة

من اول 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 المضي على هذا الفحص.

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

#### 2. تكاليف الفشل الخارجية: External Failure Costs

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.
- ب- الكفالة: Guarantee تشمل تكلفة استبدال، أو إصلاح المنتجات المباعة إلى العملاء أثناء الفترة التي تغطيها الكفالة.

ج- المردودات Returns معالجة وإصلاح العيوب في المنتجات المباعة التي قام العملاء بإرجاعها إلى المنظمة بسبب وجود عيوب في التصميم أو التشغيل.

د- فقدان السمعة: Loss of Reputation المتمثلة بفقدان المنظمة لجزء من مصداقيتها وسمعتها بين العملاء، وكذلك بين الموزعين.

\* إن الفشل الداخلي أو الخارجي تكاليف الجودة الرديئة لها آثار سلبية كبيرة على زيادة تكاليف المنظمة، وبالتالي على كفاءة الإدارة، ناهيك عن سوء استخدام ٥/٠ من أمثلة تكاليف الفشل الداخلية ضمن تكاليف الجودة :

١/ التدريب

٢/ المردودات

٣/ إعادة الفحص

٤/ التدقيق الداخلي

١٨ من أمثلة تكاليف الفشل الخارجية ضمن تكاليف الجودة :

١/ فحص العمليات

٢/ إعادة العمل

٣/ الكفالة

٤/ التدريب

#### 3. تكاليف التقييم: Appraisal Costs

وهي التكاليف المتعلقة بتقييم المنتج، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، ومن أمثلتها:

- أ- فحص المواد الداخلة Incoming Inspection فحص المواد والآلات والمعدات المشتراة (فحص المدخلات).
- ب- فحص العمليات: Process Inspection فحص العمليات والأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- ج- فحص المنتجات: Products Inspection فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع (فحص المخرجات) قبل القيام ببيعها إلى العميل. بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات.

١/ من أمثلة تكاليف الوقاية ضمن تكاليف الجودة

١/ التدريب

٢/ شكاوي العملاء

٣/ المردودات

٤/ إعادة العمل

#### 4. تكاليف الوقاية: Prevention Costs

تشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء، ومن أمثلتها

- أ- تخطيط الجودة Quality Planning تكلفة تخطيط الجودة ووضع المواصفات التي تلي احتياجات العميل.
- ب- معدات الفحص Inspection Devices تكلفة شراء وتركيب معدات الفحص، والتفتيش للمدخلات والمخرجات.
- ج- التدقيق الداخلي Internal Audits تكلفة تخطيط وإجراء التدقيق الداخلي للتأكد من تطبيق نظام الجودة بالشكل السليم ولصيانة هذا النظام.
- د- التدريب Training تكلفة تدريب العاملين على أساليب الوقاية من الوقوع في الأخطاء، وزيادة مهاراتهم وقدراتهم على تطبيق نظام الجودة.

\* يركز المدخل التقليدي في تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل، إلا أن المدخل الحديث في الجودة يركز على تكلفة الفشل الخارجية لأن الخسارة هنا خسارة طويلة الأمد تتمثل في خسارة المبيعات وفقدان ولاء العملاء.

١٠- واحدة من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجودة لجينيتش تاجوتشي Geniehia Taguchi ، وهي

- ١/ اهتم تاجوتشي بالبيئة الداخلية ، وقياس جودة المنتج من وجهة نظر الموظفين
- ٢/ تشير دالة تاجوتشي لكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع
- ٣/ تشير دالة تاجوتشي إلى أن انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجودة
- ٤/ تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي

#### دالة خسارة الجودة: Quality Loss Function

ركز جينيتش تاجوتشي Genichi Taguchi على التصميم الجيد للمنتج وتصميم العمليات بشكل جيد يكسبها الحصانة ضد أي انحرافات عن الجودة المطلوبة للمنتج. كما وقد **هتم تاجوتشي بالبيئة الخارجية وقياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء** فالجودة تؤثر على المجتمع إما على شكل عوائد أو على شكل خسارة يعاني منها المجتمع. وهذه الخسارة لا تقتصر فقط على خسارة الشركة نتيجة تكلفة العادم أو إعادة العمل أو الكفاءة. ولكنها تشمل كذلك خسارة المجتمع ممثلة في ضاعة الوقت والجهد. وعدم رضا العميل عن أداء المنتج. وفقدان ثقته فيه **وضع تاجوتشي دالة لقياس خسارة المجتمع بسبب المنتج غير الجيد. أو الذي يعكس انحرافاً عن المواصفات الموضوعية. وتشير هذه الدالة إلى أن تخفيض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تقليل الخسارة وبالتالي. تحسين الجودة.**

- ٤/ واحدة من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجودة لـ جينيتش تاجوتشي وهي
- ١/ أشار تاجوتشي بكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع
- ٢/ تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي
- ٣/ تشير دالة تاجوتشي إلى أن زيادة حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجودة
- ٤/ اهتم تاجوتشي بالبيئة الخارجية وقياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء

مثال: لتوضيح الأساس الذي قامت عليه طريقة تاجوتشي

شركة إنتاج ورق التصوير  
الوزن المثالي: 80 غرام  
الانحرافات المقبولة: ±4

تركز الطريقة التقليدية على أن أي ورقة تنتج بوزن ما بين 76-84 غرام هي منتج جيد ولكن طريقة تاجوتشي تركز على أن يكون الإنتاج مطابقاً للوزن المثالي. وإن كان هناك أي انحرافات فيه 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

١١- واحدة من التالي لا تنطبق على خسارة الجودة لجينيتش تاجوتشي Geniehia Taguchi ، وهي :

- ١/ تركز دالة تاجوتشي على أن يكون الإنتاج مطابقاً للوزن المثالي
- ٢/ تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تقل كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي
- ٣/ تشير دالة تاجوتشي إلى انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجودة
- ٤/ تشير دالة تاجوتشي لكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع

#### تكاليف الجودة المستترة (المخفية):

**تكلفة غير ظاهرة Hidden Quality Costs قد تعود إلى عدم كفاءة الأنظمة الموضوعية ومن أمثلتها: ملاقة 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 الجودة تحمل 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.

١٢- جميع العبارات التالية صحيحة حول تكاليف الجودة عدا واحدة خاطئة ، وهي :

- ١/ أشار جوزيف جوران بأن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح
- ٢/ يركز المدخل التقليدي ضمن تكاليف الجودة على تكاليف الفشل الخارجية
- ٣/ أشار فليب كروسبي بأن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح
- ٤/ تقود طاقات الآلات الزائدة عن الحاجة إلى تكلفة جودة غير ظاهرة (مستترة)
- ٥/ يشير مفهوم الجودة السداسي Six Sigma إلى وجود أقل من ٣,٤ عيباً في كل مليون وحدة منتجة

\* 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 يعني 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 بالجودة السداسي Six Sigma وهو مصطلح إحصائي الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى. والذي يعني في النهاية أن هناك أقل من 3.4 عيباً أو خطأ في كل مليون وحدة منتجة وبذلك يعتبر الجيوب 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

١٩- جميع العبارات التالية صحيحة حول تكاليف الجودة عدا واحدة خاطئة ، وهي :

- ١/ يشير مفهوم الجودة السداسي Six Sigma إلى وجود أقل من ٣,٤ عيباً في كل مليون وحدة منتجة
- ٢/ يقود تقطيع جداول الإنتاج إلى تكلفة جودة غير ظاهرة ( مستترة )
- ٣/ يركز المدخل الحديث ضمن تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل
- ٤/ تشير النظرة التقليدية لجودة نحو الجودة الأعلى بمعنى نحفة آخر



## المحاضرة التاسعة:

١٢ إحدى مكونات ثلاثية جوران التي تتعلق باختبار ومقارنة نتائج الاختبارات بالمتطلبات الأساسية للعملاء

طرق التحسين المستمر:

١٦ التحسين

١٧ رقابة الجودة

١٨ التخطيط

١٩ إفحص

أولاً: ثلاثية جوران The Juran Trilogy

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

1. التخطيط Planning: يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعمل الخارجي. حيث تتضمن هذه العملية ما يلي:

أ- تحديد من هم العملاء.

ب- التعرف على احتياجات العملاء.

ج- تطوير خصائص المنتج التي تلي احتياجات العميل.

د- تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة.

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

2. رقابة الجودة Quality Control: تتعلق باختيار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للعملاء عبر التغذية الراجعة

حيث يتم الاعتماد على أدوات الضبط الإحصائي مثل. تحليل باريتو وشكل الانتشار خريطة السبب والأثر

3. التحسين Improvement: بهدف الوصول إلى مستويات أداء أعلى من المستويات الأداء الحالية. وتتضمن إنشاء فرق

عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها

١٥ إحدى مكونات ثلاثية جوران Juran Trilogy تهدف للوصول إلى مستويات أداء أعلى

، وتتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها ، هي :

١ / رقابة الجودة

٢ / إفحص

٣ / التخطيط

٤ / التحسين

١٠ " التشخيص الدقيق للمشكلة للمساعدة في حلها " - مفهوم إحدى مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر ، وهي :

١ / تحديد النطاق

٢ / وضع تصور للعمليات المستقبلية

٣ / تحليل العمليات الحالية

٤ / تحديد الفرص

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

1. تحديد الفرص: هدفها تحديد واقتناص الفرص للتحسين. وتتكون هذه المرحلة من جزأين هما (تحديد المشاكل. وتكوين

فرق العمل). حيث يشير الجزء الأول إلى تحديد المشاكل التي أمامها احتمال أكثر للتحسين وتحتاج إلى حل (فرص

للتحسين). ويمكن تحديد المشاكل من خلال مجموعة من المدخلات منها:

تحليل باريتو لإشارات التحذير المتكررة الخارجية مثل الشكاوي. والمردودات

تحليل باريتو لإشارات التحذير الداخلية مثل العادم. وإعادة الإنتاج. ...

المقترحات من المديرين. والمهنيين. وفرق العمل. ...

بحوث العملاء.

حلقات العصف الذهني بين جماعات العمل.

٣ "تعديل الطريقة الحالية أو دمج مجموعته من العمليات معاً" خطوات للتحسين تدرج

تحت إحدى مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر وهي :

١ / تحديد النطاق

٢ / تحليل العمليات الحالية

٣ / استطلاع التغيرات أو التحقق منها

٤ / وضع تصور للعمليات المستقبلية

٦ / تمثل المرحلة الثانية ضمن الطريقة العلمية للتحسين المستمر بـ :

١ / وضع تصور للعمليات المستقبلية

٢ / تحديد الفرص

٣ / تحليل العمليات الحالية

٤ / تحديد النطاق

أما الجزء الثاني فيتعلق بتكوين الفرق وإسناد المهام له ليقدم التحسينات المتعلقة بالعمليات. ويتم اختيار قائد الفرق وتحديد الهدف له والوقت اللازم للعمل.

2. تحديد النطاق: الهدف التشخيص الدقيق للمشكلة للمساعدة في حلها. حيث يراعى هنا وصف المشكلة وتأثيرها بوضوح. وتوفير المعرفة المطلوبة

3. تحليل العمليات الحالية: حيث تمثل الخطوة الأولى برسم خريطة تدفق العمليات. يليها تحديد مقاييس الأداء (فما يمكن قياسه يمكن أدائه).

يتم جمع المعلومات عبر الاستعانة بالحاسب الآلي. وتشمل معلومات عن تصميم المنتج. ومعلومات عن العمليات. ومعلومات إحصائية. ومعلومات عن

ضبط الجودة مثل خرائط باريتو. وخرائط السبب والنتيجة. وخرائط المناهجة

من الضروري البحث عن الأسباب الجذرية. والأسباب الأكثر حدوثاً وتكراراً وفقاً للمشكلة قيد الدراسة.

4. وضع تصور للعمليات المستقبلية: وضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين العمليات. وهي امتداد للمراحل السابقة.

ويمكن اقتراح التحسين من خلال إحدى ثلاث طرق. هي

أ- اقتراح عمليات جديدة. تعتبر ابتكاراً وتحديداً شاملاً.

ب- دمج مجموعة من العمليات معاً. الهدف خلق عملية أحسن.

ج- تعديل الطريقة الحالية. أداء العمليات والوظائف بطريقة أحسن.

تعتبر قاعدة العصف الذهني Brainstorming من أهم الأساليب الفعالة لتشجيع الابتكار والتجديد.

5. تنفيذ التغيير: الهدف إعداد خطة التنفيذ والحصول على الموافقة حول عمليات التحسين. ويتضمن التقرير الخاص بتنفيذ الخطة الجديدة

ماذا سيتم عمله كيف متى من أين

\* بعد الحصول على موافقة لجان الجودة يفترض الحصول على تصانح وتقنية راجعة من مديري الدوائر والأقسام وفرق العمل والأفراد الذين

سيأثرون بالتغيير. مما يساعد على تطوير التزامات التحسين.

6. استطلاع التغييرات أو التحقق منها: بمعنى متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة فعالية جهود التحسين من خلال جمع البيانات ومراجعة

التقدم الذي حصل

\* يجب أن يتم اجتماع الفرق بصفة دورية خلال هذه المرحلة لتقييم النتائج وللمعرفة إذا كانت المشاكل قد تم حلها أم لا

7. التحسين المستمر: هدفها الوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء العمليات. فعمليات التحسين لا بد وأن تستمر بنظرة مستقبلية. ومتابعة

الأداء للعمل الداخلي والخارجي.

٧/ إحدى مراحل خطة الخطوات الخمس ضمن طريقة كايزن Kaizen Method التي تهدف لمتابعة مدى تطبيق المراحل السابقة لها باستمرار ، والتي نحث على المظهر اللائق للموظف عند أدائه لوظيفته ، هي :

- ١/ التعقيم الشامل
  - ٢/ الترتيب المنهجي
  - ٣/ الانضباط الذاتي
  - ٤/ تنظيف مكان 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:
- 1 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.
  - 2 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 وبسرعة خلال 30 ثانية)
  - 3 تنظيف مكان العمل: قيام موظفي المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن عملهم وفقاً لنظام تفتيش معين. فمكان العمل النظيف والمرح لا بد وأن يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين وفي تحسين إنتاجيتهم
  - 4 التعقيم الشامل: تكمن الفكرة هنا في متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى (3.2.1) باستمرار في كافة أماكن العمل في المنظمة وتعلق هذه الخطوة بالنظافة الشخصية للموظف. بحيث يكون مظهره العام لائقاً عند أدائه لوظيفته.
  - 5 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

٨/ إحدى مراحل خطة الخطوات الخمس ضمن طريقة كايزن Kaizen Method والتي تقوم على وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها ، بحيث تصبح قابلة للاسترجاع والاستخدام دون إضاعة الوقت

١/ الفرز

٢/ الترتيب المنهجي

٣/ الانضباط الذاتي

٤/ تنظيف مكان العمل

## خطوات إجراء المقارنة المرجعية:

- 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 ويُرَاعَى التمثيل الأكبر لأعضاء الفريق.
- د- جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها.
- هـ- إقرار نقاط الضعف والقوة لدى المنظمات الأخرى الداخلة ضمن نطاق المقارنة.
- و- وضع خطة عمل لإجراء التحسينات الضرورية بغير تحسين الأداء. ١٢/ تتمثل المرحلة الثانية لعملية المقارنة المرجعية بـ:

- ١/ تكوين فريق العمل
- ٢/ جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها
- ٣/ إقرار نطاق المقارنة
- ٤/ اختيار موضوع المقارنة

٤/ تتمثل المرحلة الثالثة لعملية المقارنة المرجعية باعتبارها أحد الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر

١/ تكوين فريق عمل لأداء المهمة

٢/ جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها

٣/ إقرار نطاق المقارنة

٤/ إقرار نطاق الضعف والقوة لدى المنظمات الأخرى الداخلة ضمن نطاق المقارنة

٩/ إحدى مراحل دورة ( Pdca cycle ) في مجال التحسين المستمر ، والتي تعني اعتماد خطة التحسين وتطبيقها على المجالات الأخرى في المنظمة عند بلوغ نتائج ناجحة ، هي :

١/ فحص

٢/ فعل

٣/ نفذ

٤/ خطط

1. **خط Plan**: تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها.
2. **فعل Do**: نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود.
3. **فحص Check**: قم بقياس النتائج وتقييمها.
4. **نفذ Act**: إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المنظمة، وإلا فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها.

\* من الممكن تطبيق هذا المدخل على أي نشاط أو عملية في المنظمة سواء أكانت هذه المنظمة خاصة أو عامة، صناعية أو خدمية.



