

1(هو "أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات" أحد تعريفات إدارة الجودة الشاملة والذي يعود إلى:

-معهد المقاييس البريطاني

-جوزيف كورن Joseph curan

-كورن N, chorn

-المواصفات الدولية ISO 9000:2000

2(هي "درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل" أحد تعريفات الجودة الذي يعود إلى:

-كورن Chorn ، N

-معهد المقاييس البريطاني

-المواصفات الدولية 9000:2000 ISO

-جوزيف جوران Joseph Juran

" 3(ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصيانة لتلبية احتياجات العميل ورغباته" أحد

تعريفات الجودة الذي يعود إلى:

-جوزيف جوران Joseph Juran

-المواصفات الدولية ISO 9000:2000

-كورن N.Chorn

-فيجنباوم A.V Feignbaum

" 4(أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات" أحد تعريفات إدارة الجودة الشاملة والذي يعود

إلى

-جوزيف جوران

-معهد المقاييس البريطاني

-المواصفات الدولية ISO 9000:2000

- كورن

وأجمالاً فقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل رئيسية وهي :

1. 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 فعلاً دون العمل على منعه ويتم البحث عنه لتصحيحه.

2. ضبط الجودة : Quality Control

تشمل كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن التأكد من أن تصميم المنتج مطابق للمواصفات المحددة . وبناءً عليه فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والأداء . وبذلك تعتبر هذه المرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة .

3. تأكيد الجودة : Quality Assurance

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء ، حيث وصفت بأنها نظام أساسه منع وقوع الأخطاء والقضاء على أسبابها منذ البداية.

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

4. 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 ،

أبعاد الجودة

1. الأداء يشير لخصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للألة.
2. المظهر يشير لخصائص المنتج الثانوية التي تمثل الصفات المضافة الى المنتج كجهاز التحكم عن بُعد أو الأمان في الإستعمال.
3. المطابقة الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.
4. الاعتمادية بمعنى مدى ثبات الأداء بمرور الوقت ، أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.
5. الصلاحية العمر التشغيلي المتوقع للمنتج.
6. الخدمات المقدمة مثل حل المشكلات والإهتمام بالشكاوي ، بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح.
7. الإستجابة مدى تجاوب البائع مع العميل ، مثل اللطف والكياسة في التعامل.
8. الجمالية إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية في مبنى ما.
9. السمعة الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج لدى العميل.

مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

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

أنواع التغيير

1. من حيث درجة التخطيط

- التغيير العشوائي / الذي يحدث تلقائيا وبصفه عشوائيه بدون أي إعداد مسبق ، وبالتالي قد تكون آثاره سلبية على المنظمة.
- التغيير المخطط / يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه ، حيث يكون نتيجة جهود واعية.

2. من حيث وقت التنفيذ

- التغيير السريع / يتم مره واحده وبسرعة ويسميه البعض (بالصدمه القويه) . ويجب الحذر من الآثار الاجتماعيه السلبيه للمتأثرين به لأن من شأن ذلك أن يؤدي لبروز مقاومة التغيير ، وينفذ هذا التغيير في عدة ظروف كأن يكون التغيير جزئيا ، أو عند الضروره الملحه للتغيير لمنع استفحال مشكله كبيره ، أو عندما يكون تأثر الموظفين بالتغيير المنوي إجراءه بسيطا ،
- التغيير البطئ / يتم على دفعات وليس دفعه واحده وذلك تلافيا لأي آثار سلبية على المتأثرين بالتغيير ، ويمكن تنفيذه عندما يكون التغيير شاملا لكل المنظمة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفه للتغيير المزمع إجراءه .

3. من حيث درجة الشموليه

- التغيير الجزئي / يشمل أجزاء من المنظمة أو من الأنشطة أو العمليات.
- التغيير الشامل / يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي.

❖ مراحل عمليات التغيير (حفظ بالترتيب برقم المرحلة)

- ١- تشخيص الوضع الحالي
- ٢- تحديد المشاكل الحقيقيه
- ٣- تخطيط برامج التغيير
- ٤- اختيار الإستراتيجيه الملائمة
- ٥- تنفيذ التغيير
- ٦- التعامل مع مقاومة التغيير
- ٧- المتابعة والتقييم

من أسباب مقاومة التغيير:

- الخوف من الفشل
- سوء فهم مبررات التغيير
- ضغوطات الجماعة

-جميع ما ذكر صحيح

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

1. الخوف من فقدان الوظيفة.
2. تهديد المصالح الشخصية.
3. ضغوطات الجماعة.
4. مناخ عدم الثقة.
5. سوء فهم مبررات التغيير.
6. الخوف من الفشل.

من أمثلة القوى الداخلية المحركة للتغيير في المنظمات

-ارتفاع معدل دوران العمل

- التطورات التكنولوجية
- إصدار قوانين جديدة
- تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية

*** القوى المحركة للتغيير.. مسببات التغيير :**

1. **القوى الداخلية :** تقع داخل المنظمة وتفترض على المنظمة إجراء تغييرات محدده لمعالجة الوضع وتقييمه. ومن أمثلة هذه القوى :
 1. انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
 2. ارتفاع معدلات دوران العمل.
 3. زيادة معدلات التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي.
 4. انخفاض أرباح المنظمة أو تحقيق خسائر فادحة.
 5. 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 :
 1. التطورات التكنولوجية.
 2. إصدار قوانين جديدة.
 3. التغييرات في النشاط الاقتصادي.
 4. تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.
 5. الوضع التنافسي السائد في السوق.

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

-شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها المنظمة

-إبعاد القوى المعوقة للتغيير

-استخدام التهديد بالعقاب في نهاية الأمر

-دعم وتأييد القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير

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

- إعلام الموظفين مسبقاً بالتغيير المنوي إجراؤه.
- شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها المنظمة وعوائد ذلك على الموظف وعلى كافة الأطراف المتأثرة بالتغيير.
- دعم وتأييد القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير ، وتشجيعها على الاستمرار في اتجاهاتها.
- إشراك القوى المعوقة للتغيير وتقديم الحوافز لها .
- تدريب الموظفين على الأساليب أو الإجراءات الجديدة ، وذلك لإزالة الخوف لديهم من الفشل بالقيام بالمهام الجديدة.
- استخدام التهديد بالعقاب الذي قد تلجأ له الإدارة في نهاية الأمر ...

❖ واحدة من العبارات التالية خاطئة حول مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة

وهي

-لا يتناسب الهيكل التنظيمي المسطح مع إدارة الجودة الشاملة

-يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة

- يفترض التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات جوهرية سريعة في معايير الأداء الأساسية
- ينبغي أن يتصف أسلوب الإدارة بالمرونة وزيادة مساحة الإستقلالية في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

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

❖ واحدة من التالي ليست من الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الإستبانة بغية جمع المعلومات من العملاء:

- عدم تضمين أكثر من معلومة واحدة في السؤال
- استخدام الأسئلة الإيجابية التي توحى للعميل بإجابة محددة
- مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للعميل
- أن تكون الأسئلة مختصرة قدر الإمكان

من الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صيغة أسئلة الاستبانة بغية جمع المعلومات من العملاء:

- التركيز على الأسئلة الإيجابية التي توحى للعميل بإجابة محددة
- عدم تضمين أكثر من معلومة في سؤال واحد
- أن لا تكون الأسئلة محددة

الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الإستبانة

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 الإيجابية التي توحى للعميل بإجابة محددة، مثل سؤال : هل ترى معي ...؟
7. أن تكون الأسئلة أو العبارات شاملة لكافة أبعاد رضا العملاء حتى يكون القياس دقيقا.

❖ يتمثل الجزء الخامس الذي يمثل أرضية البيت ضمن بيت الجودة هيكل المصفوفة

QFD -

-مصفوفة التخطيط وفقا لمتطلبات العميل

-ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الأولوية

-أولويات متطلبات العميل

-تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع

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

QFD -

-تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع

-أولويات متطلبات العميل

-مصفوفة التخطيط وفقا لمتطلبات العميل

-ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الأولوية

هيكل مصفوفة QFD بيت الجودة

1. متطلبات العميل - أولويات.
2. متطلبات التصنيع الحالية - مواصفات إلى الموردين.
3. مصفوفة التخطيط - وفقا لمتطلبات العميل.
4. العلاقات - ماذا تعني متطلبات العميل بالنسبة إلى المصنع - أين تكمن التفاعلات بين العلاقات.
5. ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الأولوية.
6. تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع.

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

-متطلبات الإنجاز

-متطلبات الأداء

-المتطلبات الأساسية

-المتطلبات الجاذبة

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

- متطلبات الإنجاز
- المتطلبات الجاذبة
- متطلبات الأداء
- المتطلبات الأساسية

يقسم **نموذج كانو** لرضا العملاء The Cano Model Of Customer Satisfaction متطلبات المنتج من حيث مدى تأثيرها في رضا العملاء إلى ثلاثة أنواع وهي..

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.

متطلبات الأداء..

مستوى رضا العميل يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات وهي متطلبات يطلبها العميل صراحة.

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

إحدى متطلبات المنتج ضمن نموذج كانو لرضا العملاء Model Cano التي يتوقع وجودها في المنتج وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها من قبل العميل والتي لن يزيد وجودها من مستوى رضا العميل:

- متطلبات الأداء
- المتطلبات الأساسية
- المتطلبات الجاذبة
- متطلبات الإنجاز

تتصف المتطلبات الجاذبة ضمن نموذج كانو لرضا العملاء بكونها:

- الوفاء بهذه المتطلبات لن يزيد من مستوى رضا العميل
- عدم الوفاء بهذه المتطلبات سيشعر العميل بعدم الرضا
- غير متوقعة من قبل العميل
- معبر عنها من قبل العميل

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

- تعتبر الاستبانات من أكثر الطرق إستخداما ضمن أساليب الإستماع لصوت العميل
- إذا كان أداء المنتج يساوي توقعات العميل يكون العميل راضي
- يتصف "العميل الحليم" بالإهتمام بالنتائج وحل المشكلة ولا تهمه الأعذار**
- إن عدم وجود شكاوي من العملاء لا يعني بالضرورة وجود مستوى عالي من الرضا

أقسام العملاء من حيث الشكاوي

1. **العميل الحليم (الصامت)** : الذي لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء ، وينبغي العمل على إغراؤه الكلام وتقديم الشكاوي
2. **العميل دائم الشكاوي** : يشكو دائما بحق أو بدون حق ، فهناك دائما من وجهة نظره أخطاء ولا يمكن إهماله أو طرده ويجب التحلي بالصبر والاستماع له .
3. **العميل الموضوعي** : لا يشكو إلا اذا كان هناك مبررا لشكواه فهو يهتم بالنتائج وحل المشكلة ، ولا تهمه الأعذار .
4. **العميل المستغل** : يهدف إلى الحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه ، وليس هدفه الرئيس أن يحل الشكاوي . ويجب الاتصاف بالموضوعية في الإجابة واستخدام المعلومات الدقيقة لدعم الكلام .

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول رضا العميل ومعالجة شكواه وهي:

- يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على حاجات ورغبات المستخدم الأخير للمنتج
- إذا كان أداء المنتج أكبر من توقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد
- تمثل المرحلة الثالثة لمعالجة شكاوي العملاء بإجراء التحقيقات والاستفسارات الضرورية لبيان مدى جدية الشكاوي**
- تصف العميل الموضوعي بالإهتمام بالنتائج وحل المشكلة ولا تهمه الأعذار

إجراءات معالجة الشكاوي

1. **غريبتة الشكاوي والإهتمام بالشكاوي الموضوعية والمنطقية فقط.**
2. **إجراء التحقيقات والاستفسارات الضرورية بخصوص الشكاوي لبيان نطاقها ومدى جديتها وخطورتها .**
3. **اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.**
4. **الاتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكاوي المقدمه منته.**
5. **متابعة تنفيذ القرار المتخذ لحل المشكلة.**

من فوائد انتشار وظيفة الجودة QFD

-زيادة الوقت المخصص لتطوير المنتج

-تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع

-إضعاف توجه العاملين نحو المنظمة

-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 الحصة السوقية للمنظمة.

6.تعميق توجه العاملين نحو المنظمة.

7.تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع بحكم أخذ رأي العميل مسبقا في المواصفات المطلوبة.

يمثل الإحداثي (٩.٩) على نظرية الشبكة الإدارية للباحثان بليك وموتون & Mouton
Blacke نمط:

-قيادة الفريق

-القيادة المعتدلة

-القيادة المتسلطة

-القيادة الإجتماعية

يمثل النمط القيادي الذي يجب اتباعه في إدارة الجودة الشاملة وفقا لنظرية الشبكة الإدارية
التي تعود للباحثين بليك وموتون & Mouton Blacke بنمط:

-القيادة المعتدلة

-قيادة الفريق

-القيادة الإجتماعية

-القيادة المتسلطة

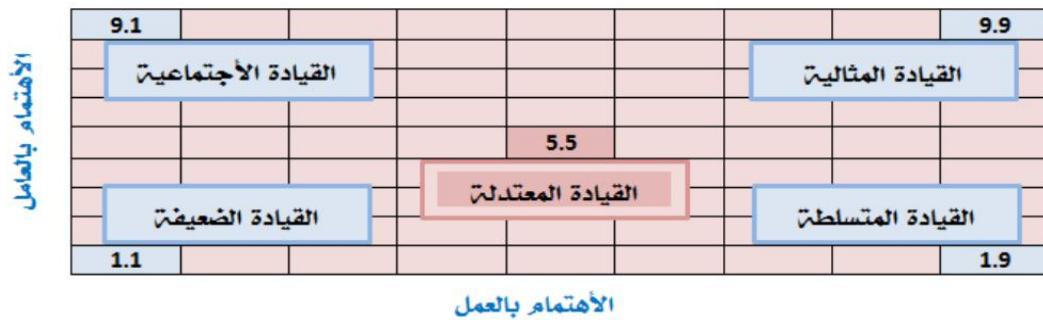
يمثل الإحداثي (٥.٥) على نظرية الشبكة الإدارية للباحثان بليك وموتون & Mouton Blacke نمط:

-القيادة المعتدلة-

- القيادة المثالية
- القيادة الإجتماعية
- القيادة الضعيفة

إقد قام الباحثان بتوضيح هذين البعدين على شكل بياني يعكس صورة شبكة كما هي في الشكل التالي :

نظرية الشبكة الإدارية



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

- التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها
- زيادة درجة الثقة المتبادلة بين القائد بضرورة مشاركة المرؤوسين
- اقتناع القائد بضرورة مشاركة المرؤوسين

-عدم وجود وصف وظيفي دقيق للوظائف

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

- التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها
- زيادة درجة الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين
- اتجاهات المرؤوسين وميولهم

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 للإستقلالية ، وتحمل المسؤولية ،
4. عدم وضوح مهام العمل وواجباته .. فمن الضروري عمل وصف وظيفي للوظائف .
5. عدم التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها .
6. إهمال الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين .

واحدة من التالي ليست من المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة:

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

مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة

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 اعتمادا 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 عشوائيا 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)

من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة:

-اختيار الموردين على أساس السعر الأقل

-التأكيد على التطوير بدلا من إجراء الصيانة فقط

-إعطاء الأولوية لأحتياجات العميل الخارجي دون الداخلي

-التأكيد على العلاج بدلا من الوقاية

ليست من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة:

-التأكيد على الوقاية بدلا من العلاج

-التأكيد على التطوير بدلا من إجراء الصيانة فقط

-إختيار المورد على أساس السعر

-اثبات الإلتزام نحو الجودة الشاملة كممارسة

من أهم الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة

1. إعطاء الأولوية لأحتياجات العميل الداخلي والخارجي ، أخذا بعين الاعتبار التغير المستمر في متطلبات واحتياجات العميل .
2. تمكين المروسين ومنحهم الثقة في مجال العمل ، مع تزويدهم بالموارد والتدريب .
3. التأكيد على التطوير بدلا من إجراء الصيانة فقط فهناك فرص دائما للتطوير .
4. التأكيد على الوقاية بدلا من العلاج .
5. تشجيع التعاون بدلا من التنافس وخاصة التنافس غير الشريف بين العاملين .
6. الإعتقاد بأهمية تدريب المروسين لأداء أعمالهم بصورة أفضل .
7. النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم .
8. محاولة تفعيل الإتصالات ، والتأكد من نشر وإيصال المعلومات المتعلقة بمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى من يحتاجها .
9. إثبات الإلتزام نحو الجودة الشاملة كممارسة وليس كشعارات جوفاء.
10. إختيار الموردين على أساس الجودة وليس على أساس الأسعار ، وتشجيعهم على الإهتمام بالمنظمة والمشاركه في فرق العمل .
11. تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا ، وفرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية.

أحدى عمليات الإدارة الإستراتيجية التي يتم بها توضيح الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله، بمعنى مبرر وجود المنظمة وأستمرارها في تقديم منتجاتها، هي:

-تحديد الإستراتيجيات المناسبة

-تحليل البيئة

-الرؤيا القيادية

-رسالة المنظمة

2. رسالة المنظمة

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

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

-إستراتيجية قيادة التكلفة

-إستراتيجية التمييز

-إستراتيجية التركيز

-الإستراتيجية الهجومية

إستراتيجية قيادة التكلفة

التفوق على المنافسين بإنتاج منتجات أقل تكلفه ممكنه من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبالتالي فرض أسعار منافسة.

إستراتيجية التمييز

التفرد بخصائص معينة في المنتج ذات قيمه عاليه بالنسبه إلى العميل . ويمكن بلوغ ذلك من خلال رفع جودة التصميم والإنتاج ، أو ابتكار طرق جديده للإنتاج أو زيادة سرعة الإستجابه لإحتياجات العميل ، وهنا تقدم المنظمة منتجاتها بأسعار قريبه من أسعار السوق ، وقد تباع بأسعار عاليه في السوق .

إستراتيجية التركيز

الإهتمام بفئة محدده من العملاء . ويمكن تصنيف العملاء إلى أقسام بناء على عدة أسس أهمها : الأساس الجغرافي ، ونوع العملاء ، خط الإنتاج .

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

-الإستراتيجيات الدفاعية

-الإستراتيجيات الهجومية

-إستراتيجيات قيادة التكلفة

-إستراتيجيات الاستقرار

الإستراتيجيات الهجومية

الموجهة للإهتمام بالظروف الخارجية للمنظمة مثل فتح فروع جديدة والإبتكار ، وتقديم منتجات جديدة

الإستراتيجيات الدفاعية

التي تستهدف الإهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة مثل التدريب ، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي ،

استراتيجيات الاستقرار

التي تتبعها المنظمة في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق .

أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة التي تستلزم وجود سياسات مكتوبة للجودة لتحقيق توزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة ناهيك عن تمكين العاملين هي:

-الضبط الإحصائي للجودة

-تولي الإدارة العليا ضبط الجودة

-تدريب الجودة المكثف

-التركيز على العملاء

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:

-التركيز على العملاء

-تدريب الجودة المكثف

-تولي الإدارة العليا ضبط الجودة

-تحسين الجودة

* أهم 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. وتستلزم هذه الإستراتيجية وجود ما يلي :

أ. سياسات مكتوبة للجودة بحيث يتم نشرها وتعميمها على كافة العاملين .
ب. وضع أهداف الجودة لجميع الوظائف في كافة المستويات ، وخاصة تلك الأهداف المتعلقة بتحسينات المستمرة .

ج. توزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة .

د. تمكين العاملين من تأدية أعمالهم من خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بطريقة تساعدهم على تحقيق أهداف الجودة .

2. تدريب الجودة المكثف

الذي يشمل كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة بحيث يقود 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 المعلنّة وغير المعلنّة الحالية منها والمستقبلية ناهيك عن إجراء دراسات مستفيضة عن المنظمات المنافسة باستمرار من أجل تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف لديها .

4. تحسين الجودة

تسعى هذه البرامج إلى تطوير العمليات داخل المنظمة وينبغي أن تتضمن معلومات عن تكاليف الجودة وخاصية 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 باريتو ، وخريطة السبب والأثر ، وخريطة تدفق العمليات ، وقائمة المراجعة ، وخريطة المتابعة وخرائط الرقابة . حيث تساعد هذه الأدوات في تصنيف البيانات ، وتحليل مشكلات العمل ، وتحديد أولويات حل المشكلات ، والعمل على حلها .

تختص العملية الرابعة للإدارة الإستراتيجية بـ

-تحديد الإستراتيجيات المناسبة

-تحديد الأهداف الرئيسية

-رسالة المنظمة

-تحليل البيئة

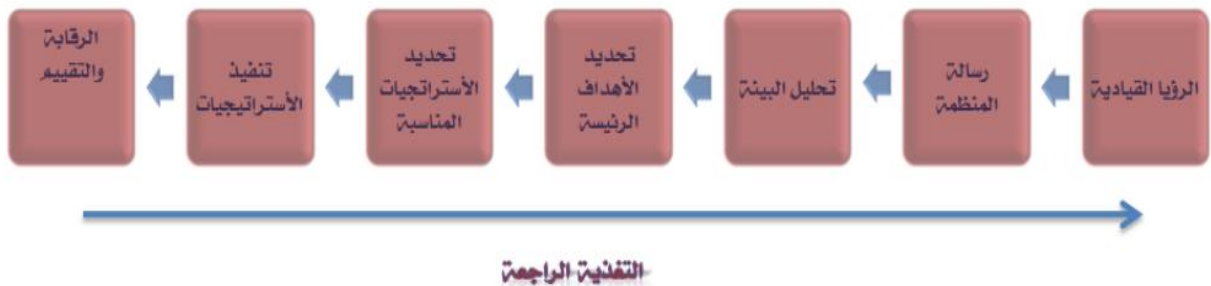
تختص العملية الخامسة للإدارة الإستراتيجية بـ:

-تحديد الإستراتيجيات المناسبة

-تحديد الأهداف الرئيسية

-تحليل البيئة

-رسالة المنظمة



"الميل إزاء أشياء معينة يؤدي تحقيقها إلى إرضاء العميل وإسعاده" مفهوم يشير إلى:

-الحافز

-الدافع

-الحاجة

-الرغبة

* 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 وإسعاده . وهذا الميل لا يكون ناتجا عن حالة عدم

توازن فسيولوجي أو نفسي لدى الفرد .

- ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر في الحوافز المادية عدة اعتبارات منها:
- استخدام الحوافز الفردية دون الجماعية
 - عدم اللجوء لمنح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة
 - توقيت دفع الحوافز المادية بغية ربط الحافز بالأداء**
 - جميع ما ذكر صحيح

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

1. مكافآت عادلة: قائمة على أسس موضوعية.
2. توقيت دفع الحوافز المادية: حتى يربط العامل بين الأداء والحوافز .
3. منح الحوافز المادية أو المعنوية لمستحقيها أمام العاملين لزيادة فعالية تأثيرها .
4. منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة.
5. استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية .
6. استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق .

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

-موضوعية تقييم الأداء

- تجنب المرؤسين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة إليهم**
- فعالية التغذية العكسية في المنظمة
- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤسين

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 المنظمه .
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء .
- وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين ذوي المهارات العاليه .
- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.
- تدريب المرؤسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم .

تتمثل المرحلة الثانية من مراحل عملية التدريب في الجودة:

-التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية

-تأسيس المنظمة التدريبية

-تصميم البرنامج التدريبي

-تحديد الإحتياجات التدريبية

عملية التدريب في الجودة هي:

١- **تحديد** الإحتياجات التدريبية

٢- **تصميم** البرنامج التدريبي

٣- **تأسيس** المنظمة التدريبية

٤- **التحضير** للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية

٥- **تنفيذ** البرنامج التدريبي

٦- **تقييم** البرنامج التدريبي

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

-التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية

-تحديد الإحتياجات التدريبية

-تصميم البرنامج التدريبي

-تأسيس المنظمة التدريبية

مراحل عملية التدريب في الجودة

1. تحديد الاحتياجات التدريبية

تتضمن تحديد عدد وطبيعة عمل العاملين الذين سيحصلون التدريب على الجودة بإتباع أساليب موضوعية علمية.

2. تصميم البرنامج التدريبي

وتشمل تحديد أهداف البرنامج التدريبي والموضوعات التي يحتويها كل برنامج فضلا 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 رؤوسهم مؤهلين ولديهم المهارات الكافية لأداء أعمالهم . ومن الضروري استخدام المديرين 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 اختبار أساليب التدريب الملائمة كالمحاضرات ، والندوات ودراسة الحالات .

5. تنفيذ البرنامج التدريبي

يتطلب التنفيذ التزاما تاما من المدرب والمتدرب . ومن الضروري أن تدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق البرنامج.

6. تقييم البرنامج التدريبي

بهدف التأكد من سير الأمور كما هو مخطط وتجرى عملية التقييم للمدرب . ولموضوعات البرنامج ، ولتوقيت البرنامج ولمكان التدريب ولأسلوب التدريب ،

تتمثل الحاجة الثانية وفقا لأولويات الإشباع ضمن نظرية إبراهيم ماسلو للحاجات الإنسانية بـ

- الحاجات الفسيولوجية
- حاجات التقدير والإحترام
- الحاجات الإجتماعية
- حاجات الأمان**

تتمثل الحاجة الرابعة وفقا لأولويات الإشباع ضمن نظرية إبراهيم ماسلو للحاجات الإنسانية بـ

- الحاجات الإجتماعية
- حاجات الأمان
- حاجات الإحترام والتقدير**
- الحاجات الفسيولوجية

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

نظرية الحاجات الإنسانية إبراهيم ماسلو .. ،،



من العوامل التي تؤثر في اختيار مصادر الشراء (الموردين)

- حجم المورد
- المصالح المتبادلة
- عدد الموردين

-جميع ما ذكر صحيح

من العوامل التي تؤثر في اختيار مصادر الشراء (الموردين)

- المصالح المشتركة
- القوانين
- حجم المورد

-جميع ما ذكر

إحدى العوامل التي تؤثر في اختيار مصادر الشراء، **ولا تؤخذ بعين الاعتبار** في ظل إدارة

الجودة الشاملة هي:

- المصالح المتبادلة
- المركز المالي للمورد
- طبيعة الخدمات المقدمة

-العلاقات الشخصية

العوامل التي تؤثر في عملية اختيار مصادر الشراء (الموردين)

1. **عدد الموردين** : حيث تضطر المنظمة للتعامل مع المورد المحتكر للمادة . وعندما يكون هناك أعدادا كبيرة من الموردين يكون أمام المنظمة مجالا واسعا للاختيار من بينهم .
2. **حجم المورد** : تفضل بعض المنظمات التعامل مع مورد من كبار الموردين ، بحكم قدره على تقديم الخدمات ، وإمكانية تحقيق وفورات الإنتاج الكبير ، والمرونة النسبية عند حاجة المنظمة لكميات أكبر .
3. **المركز المالي للمورد** : من الضروري الإطلاع عليه بغية الإطمئنان 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 عادة بإختيار المورد الأقل سعرا من بين الموردين الذين حققوا المواصفات والشروط المطلوبة . وبالرغم من أهمية السعر إلا أنه يجب عدم المبالغة في أهميته واعتباره العامل الوحيد في الإختيار ، فلا بد من مراعاة الجوده 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 محدده ، خصومات تعجيل الدفع ، وخصومات الكميه ،
7. **المصالح المتبادلة** : فقد يكون المورد عميل بنفس الوقت .
8. **القوانين** : ففي بعض الدول هناك قوانين تنظم عمليات الإستيراد والتصدير . فقد تقتضي هذه القوانين مثلا عدم التعامل مع موردين خارجيين ، والإقتصار على الموردين المحليين .

من أشكال الشراكة بين المنظمة والمورد

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

جميع ما ذكر

واحدة من التالي ليست من الشروط التي ينبغي توفرها في نظام الشراء في التوقيت المطلوب

من أشكال الشراكة بين المنظمة والمورد

1. مساهمة المورد في عملية تصميم المنتج .
2. مشاركة المورد في التنبؤ بالمبيعات والتخطيط لإحتياجات الإنتاج .
3. مشاركة المورد في مراقبة العمليات أثناء كافة مراحل الإنتاج .
4. حضور المورد أو ممثلين عنه الاجتماعات المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر في المنظمة.
5. مشاركة موظفي المورد في حضور الدورات التدريبية المتعلقة بالجودة ومراقبة الجودة وحل المشكلات والأساليب الإحصائية.
6. تكوين فرق عمل يشترك فيها ممثلين عن المنظمة والمورد لحل مشكلات الجودة وصعوبات تنفيذ التصميم
7. تبادل الأفكار والاقتراحات والمعلومات بين الطرفين ومناقشتها .

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

بعد مكان مخازن المورد من مصانع المورد

- التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد
- التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة
- الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد

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 المحدده . ويختلف تكرار التسليم من منظمه إلى أخرى .
2. التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد : وهذا يفترض أن يتأكد المورد من أن آلاته وأجهزته تعمل بشكل جيد ، وأنه تجرى الصيانة الدورية عليها وفق مواعيد دورية .
3. التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة : وذلك بإجراء الفحوصات والاختبارات اللازمة قبل عملية التسليم وفقا لطبيعة الاتفاق بين المورد والمنظمه ، ففي ظل نظام (JIT) فإنه لا يوجد أي مخازن أو مستودعات احتياطية وبالتالي فإن الإنتاج سوف يتأثر بوجود أي عيوب أو تلف في المواد المسلمة.
4. قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد : فكلما بعدت المسافة بينهما كلما أصبح من الصعب تطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

* من أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب JIT

-يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبيا بغية الدقة الأكبر

-تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات

-زيادة المساحات المخزنية

-شراء كميات أكبر بسعر أقل بغض النظر عن المسافة

* من أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب JIT

-زيادة المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات

-يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبيا بغية الدقة الأكبر

-شراء كميات قليلة وبعده شحنات أكبر

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 موجودا ، لأن المورد حريص على تسليم المواد المطلوبة في الوقت المحدد سلفا .
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 إيجابيا على إنتاجية المنظمة.

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

-بعد مكان مخازن المورد من مصانع المورد

-التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد

-التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة

-الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد

من أمثلة تكاليف الفشل الداخلية ضمن تكاليف الجودة:

-التدريب

-المردودات

-إعادة الفحص

-التدقيق الداخلي

تكاليف الفشل الداخلية : Internal Failure Costs

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

1. العادم / الخردة .. Scrap

تكاليف العمالة والمواد التي تحمل على المنتجات المعيبة التي لا يمكن إصلاحها بطريقة عادية.

2. إعادة العمل .. Rework

التكاليف المتعلقة بالمواد والعمالة والمصاريف الأخرى التي تدفع في سبيل إصلاح المنتجات المعيبة .

3. إعادة الفحص .. Retest

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

4. تحليل الفشل .. Faliure Analysis

تكاليف تحليل أسباب الفشل الداخلي ، وذلك لأجل تجنب هذه الأسباب مستقبلا ، والقضاء على أية صعوبات

جميع العبارات صحيحة حول التكاليف الجودة عدا واحدة خاطئة، وهي:

-أشار جوزيف جوران بأن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح

-يركز المدخل التقليدي ضمن تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل

-يشير مفهوم الجودة السداسي Six Sigma إلى وجود أقل من 4.3 عيبا في كل مليون وحدة منتجة

-تقود طاقة الآلات الزائدة عن الحاجة إلى تكلفة جودة غير ظاهرة (مستترة

* تخفيض التكاليف

* تشير النظره التقليديه للجوده إلى أن الجوده الأعلى تعني تكلفه أكثر . وقد أكد فيليب كروسبي Philip Crosby في كتابه بأن الجوده الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح . وبعد مرور سنوات على نشر هذا الكتاب أصبح عددا كبيرا من المديرين يتفهمون هذه الحقيقه ، فالمنظمات التي بدأت بتطبيق منهجية إدارة الجوده الشاملة وجدت بأن تحقيق الجوده يكون بدون تكلفه إضافية حيث أن مجموع تكاليف الجوده بعد تطبيق هذه المنهجيه يكون أقل من مجموع تكاليفها قبل التطبيق .

واحدة من التالي لانتطبق على خسارة الجودة لجينيتشي تاجوتشي Geniehia Taguchi
 -تركز دالة تاجوتشي على أن يكون الإنتاج مطابقا للوزن مثالي
-تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تقل كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن

المثالي

-تشير دالة تاجوتشي إلى انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجودة
 -تشير دالة تاجوتشي لكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع

* دالة خسارة الجودة : Quality Loss Function

ركز جينيتشي تاجوتشي Genichi Taguchi على التصميم الجيد للمنتج وتصميم العمليات بشكل جيد يكسبها الحصانة ضد أي انحرافات عن الجودة المطلوبة للمنتج .
 كما وقد اهتم 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 الكفالة ولكنها تشمل كذلك خسارة المجتمع ممثلة في إضاعة الوقت والجهد ، وعدم رضا العميل عن أداء المنتج ، وفقدان ثقته فيه ،
 وضع تاجوتشي دالة لقياس خسارة المجتمع بسبب المنتج غير الجيد ، أو الذي يعكس انحرافا عن المواصفات الموضوعه . وتشير هذه الدالة إلى أن تخفيض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تقليل الخسارة وبالتالي تحسين الجودة.

من أمثلة تكاليف الفشل الخارجية ضمن تكاليف الجودة:

-فحص العمليات

-إعادة العمل

-الكفالة

-التدريب

تكاليف الفشل الخارجية : External Failure

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

أ. شكاوي العملاء : Customer Complaints

المتعلقة 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

المتعلقة بفقدان المنظمة لجزء من مصداقيتها وسمعتها بين العملاء وكذلك بين الموزعين .

من أمثلة تكاليف الوقاية ضمن تكاليف الجودة:

-التدريب

-شكاوي العملاء

-المردودات

-إعادة العمل

تكاليف الوقاية : Prevention Costs

تشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء ، ومن أمثلتها :

أ. تخطيط الجودة : Quality Planning

تكلفة تخطيط الجودة ووضع المواصفات التي تلبي احتياجات العميل .

ب. معدات الفحص : Inspection Devices

تكلفة شراء وتركيب معدات الفحص ، والتفتيش للمدخلات والعمليات والمخرجات .

ج. التدقيق الداخلي : Internal Audits

تكلفة تخطيط وإجراء التدقيق الداخلي للتأكد من تطبيق نظام الجودة بالشكل السليم وصيانة هذا النظام

د. التدريب : Training

تكلفة تدريب العاملين على أساليب الوقاية من الوقوع في الأخطاء ، وزيادة مهاراتهم وقدراتهم على تطبيق نظام الجودة.

* واحدة من العبارات التالية ليست من أهداف جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها وهي

-إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة على نتائج أعمال المنظمة وأرباحها

-وضع أسس للموازنات التقديرية

-توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز في المنظمة

-تجنب عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى في المنظمة

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 الموضوعة لتحديد الانحرافات وحجمها وطبيعتها .

- واحدة من العبارات التالية خاطئة حول تكاليف الجودة وهي:
 - تشير النظرة التقليدية للجودة لكون الجودة الأعلى تعني تكلفة أكبر
 - أشار فيليب كروسبي بأن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح
 - يركز المدخل الحديث ضمن تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل**
 - يقود تقطع جداول الإنتاج إلى تكلفة جودة غير ظاهرة (مستترة)
 - واحدة من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجودة لجينيتش تاجوتشي:
 - تسعى دالة تاجوتشي لكي يكون الإنتاج مطابقاً للوزن المثالي
 - تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي
 - تشير دالة تاجوتشي لكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع
 - تشير دالة تاجوتشي إلى انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى انخفاض مستوى الجودة**
 - تتمثل المرحل الثانية لعملية المقارنة المرجعية بـ:
 - تكوين فريق العمل
 - جمع المعلومات الضرورية ودراساتها وتحليلها
 - إقرار نطاق المقارنة**
 - اختبار موضوع المقارنة
- خطوات إجراء المقارنه المرجعية ..**
- أ. اختيار موضوع المقارنة كمعدل العائد على الإستثمار ، أو المسؤولية الإجتماعية ،
 - ب. إقرار نطاق المقارنة كأن تكون داخل الصناعة أو خارجها ، محلية أو خارجية ،
 - ج. تكوين فريق عمل لأداء المهمة ويُراعى التمثيل الأكبر لأعضاء الفريق .
 - د. جمع المعلومات الضرورية ودراساتها وتحليلها .
 - هـ. إقرار نقاط الضعف والقوة لدى المنظمات الأخرى الداخلة ضمن نطاق المقارنة.
 - و. وضع خطة عمل لإجراء التحسينات الضرورية بغية تحسين الأداء .
 - ز. تنفيذ خطة العمل ومتابعة التنفيذ .

تتمثل المرحلة الثالثة ضمن الطريقة العلمية للتحسين المستمر بـ:

-وضع تصور للعمليات المستقبلية

-تحليل العمليات الحالية

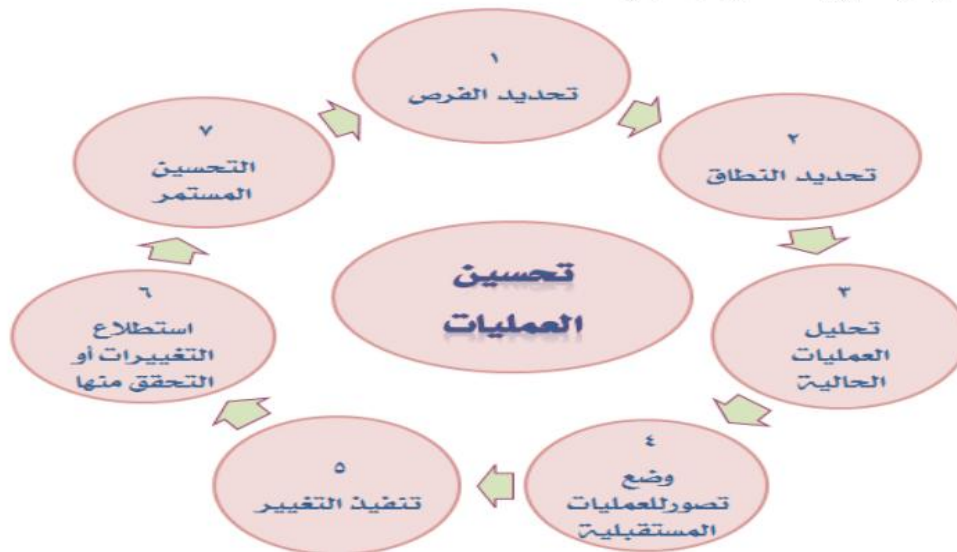
-تحديد النطاق

-تنفيذ التغيير

ثانياً : الطريقة العلمية The Scientific Method

التي تسمى بطريقة حل المشاكل ، وتحقق نتائج باهرة في تحسين العمليات ، وتتكون هذه الطريقة من سبع مراحل أساسية هي ..

مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر ..



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

-تحديد النطاق

- وضع تصور للعمليات المستقبلية
- تحليل العمليات الحالية
- تحديد الفرص

1. تحديد الفرص

هدفها تحديد واقتناص الفرص للتحسين، وتتكون هذه المرحلة من جزئين 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 :

1. تحليل باريتو لإشارات التحذير المتكرره الخارجيه مثل الشكاوي ، والمردودات ،
2. تحليل باريتو لإشارات التحذير الداخليه مثل العادم ، وإعادة الإنتاج ،
3. المقترحات من المديرين ، والمهنيين ، وفرق العمل ،
4. بحوث العملاء .
5. حلقات العصف الذهني بين جماعات العمل .

أما الجزء الثاني فيتعلق بتكوين الفريق وإسناد المهام لتتقدم التحسينات المتعلقة بالعمليات ، ويتم اختيار قائد الفريق وتحديد الهدف للوقت اللازم للعمل .

2. تحديد النطاق

بمعنى التشخيص الدقيق للمشكلة للمساعدة في حلها ، حيث يراعى هنا وصف المشكله وتأثيرها بوضوح ، وتوفير المعرفة المطلوبة.

3. تحليل العمليات الحالية

حيث تتمثل الخطوات الأولى برسم خريطة تدفق العمليات ، يليها تحديد مقاييس الأداء (فما يمكن قياسه يمكن أدائه) .

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 :

- اقتراح عمليات جديدة- تعتبر ابتكارا وتجديدا شاملا.
- دمج مجموعة من العمليات معا - الهدف خلق عملية أحسن.
- تعديل الطريقة الحالية - أداء العمليات والوظائف بطريقة أحسن.

* تعتبر قاعدة العصف الذهني Brainstorming من أهم الأساليب الفعالة لتشجيع الإبتكار 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 ؟) .

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 الفريق بصفة دورية خلال هذه المرحلة لتقييم النتائج ولتعرف 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 للعمليات الداخلي والخارجي .

احدى مكونات ثلاثية جوران التي تتعلق باختيار ومقارنة نتائج الاختيارات بالمتطلبات الأساسية للعملاء هي:

-التحسين

-رقابة الجودة

-التخطيط

-إفحص

* طرق التحسين المستمر

أولاً : ثلاثية جوران The Juran Trilogy

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

1. التخطيط Planing

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 تلبي احتياجات العميل .

د. تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة.

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

2. رقابة الجودة Quality Control

تتعلق باختبار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للعملاء عبر التغذية الراجعة ، حيث يتم الإعتماد على أدوات الضبط الإحصائي مثل ، تحليل باريتو ، وشكل الانتشار ، خريطة السبب والأثر ،

3. التحسين Improvement

يهدف الوصول إلى مستويات أداء أعلى من المستويات الأداء الحاليه ، وتتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها.

إحدى مراحل خطة الخطوات الخمس ضمن طريقة كايزن Kaizen Method والتي تهدف
لسهولة استرجاع واستخدام الأشياء بدون إضاعة وقت، هي:

-الإنضباط الذاتي

-الفرز

-الترتيب المنهجي

-التعقيم الشامل

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 للإسترجاع والإستخدام بدون إضاعة وقت . ومن
الممارسات اليابانية هنا قاعدة الثلاثين ثانية 30-Secounds Rule (ترتيب معدات الإستخدام ، بحيث يمكن
استخدامها بسهولة ويسر خلال 30 ثانية) .

3. تنظيف مكان العمل

قيام موظفي المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن عملهم وفقا 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 (1، 2، 3) باستمرار في كافة أماكن العمل في
المنظمة، وتتعلق هذه الخطوة بالنظافة الشخصية للموظف بحيث يكون مظهره العام لائقا عند أدائه
لوظيفته.

5. الإنضباط الذاتي

تدريب الأفراد على متابعة الإنضباط الذاتي والتقييد بتعليمات النظافة والترتيب . ناهيك عن استخدام اللطف
والكياسة مع الآخرين ، واحترام قوانين العمل وتحويلها إلى عادات (ترسخها) لدى العاملين .

واحدة من التالي ليست من المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وهي:

- وجود نظام للقياس
- وجود نظام للإتصالات
- التركيز على العمل الفردي**
- اقتناع الإدارة العليا

ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق هذه المنهجية

1. **دعم الإدارة العليا** : اقتناع ثم الإستعداد للدعم .
2. **التركيز على العميل** : توفر قاعدة بيانات عن العملاء ، وتفعيل نظام التغذية العكسية.
3. **التعاون وروح الفريق** : لكون منهجية إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساسا على فرق العمل .
4. **ممارسة النمط القيادي المناسب** : ومن أكثر الأنماط القيادية مناسبة هو النمط الديموقراطي القائم على المشاركة وتفويض الصلاحيات.
5. **وجود نظام للقياس** : بالإعتماد على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات والانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب .
6. **فعالية نظام الإتصالات** : الذي يعتبر بمثابة الجهاز العصبي للمنظمة ويعمل باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها ، لإيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين في أقرب وقت ممكن .

حتى مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة الذي يتصف بحدثة عهد المنظمات في مجال تحسينات الجودة (٣ سنوات فأقل):

- مستوى مستخدمو الأدوات
- مستوى منفذو التحسينات
- مستوى المترددون**
- مستوى غير الملتمون

1. مستوى غير الملتزمون Uncommitted :

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

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى

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

2. مستوى المترددون Drifters

يتصف بجدائثة عهد المنظمات بتحسينات الجودة (3 سنوات فأقل) . وهي منظمات مترددة لكونها على استعداد للتحويل من برنامج الجودة إلى برنامج آخر .

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى

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

3. مستوى مستخدموا الأدوات Tools-Pushers

وجود خبره لدى المنظمات في تحسين الجودة (من 3 - 5 سنوات عادة) ، حيث تجرب المنظمات هنا استخدام أداة جديدة أو طريقة جديدة كما وتستخدم الأساليب الإحصائية لضبط العمليات (SPC) Statistical Process Control .

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى

- ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة.
- تركيز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط .
- أسلوب الإدارة وقراراتها رد فعل لما يجري .
- تركيز الإدارة على حل المشاكل الحالية أكثر من المشاكل المستقبلية.
- المنتجات جيدة ومعروفة في السوق ، ولكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات .

4. مستوى منظمو التحسينات Improvers

تصل إليه المنظمات بعد مضي (5 - 8 سنوات) من ممارسة عملية تحسين الجودة حيث تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل ، وتدرك أهمية التحسين المستمر للجودة.

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى

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

من أهم النشاطات التي تتضمنها مرحلة الإعداد ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

-صياغة الرؤيا القيادية

-وضع الأهداف الإستراتيجية

-تحليل البيئة الداخلية والخارجية

-إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة

5. مستوى رابحو الجوائز Award Winners

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

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى :

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

6. المستوى العالمي World Class

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

من أهم النشاطات التي تتضمنها مرحلة الإعداد ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

-صياغة الرؤية القيادية

-وضع الأهداف الإستراتيجية

-تحليل البيئة الداخلية والخارجية

-إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة

ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يلي :

1. مرحلة الإعداد

تتعلق بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق المنهجية. وتتضمن القيام بعدة نشاطات ، أهمها :

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

تتضمن مرحلة التخطيط ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة القيام بعدة نشاطات، منها:

-تشكيل مجلس الجودة

-صياغة الرؤية القيادية

-بناء فرق العمل ومنحها الصلاحيات اللازمة

-إيجاد ثقافة تؤيد وتعزز مفهوم الجودة

2. مرحلة التخطيط

اعتمادا على المعلومات في مرحلة الإعداد حيث يتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة PDCA في التخطيط لمنهجية التنفيذ . وتتمثل هذه المرحلة (بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة). وتتضمن القيام

بعدة نشاطات أهمها :

1. تحليل البيئة الداخلية (مواطن القوة والضعف)
2. تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات)
3. صياغة الرؤية القيادية.
4. وضع رسالة المنظمة.
5. وضع الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى
6. اختيار مدير الجودة.
7. تنفيذ برامج تدريبية في المجال .
8. دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم .
9. تصميم خطط التنفيذ في ضوء الموارد المتاحة.

■ من خصائص المنظمات ضمن مستوى "منفذو التحسينات" لتبني إدارة الجودة الشاملة:

- وجود اهتمام لدى كافة العاملين بتحسين الجودة
- فرق عمل صورية، وانتشار ثقافة اللوم بين الدوائر
- اتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة**
- تركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط

من خصائص المنظمات ضمن "مستوى المترددون" تتبنى إدارة الجودة الشاملة:

- فرق عمل صورية وانتشار ثقافة اللوم بين الدوائر**
- إثارة دافعية العاملين من خلال التهديد بالعقاب
- تركيز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين المستمر

من أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة:

- إبعاد تدخل الإدارة العليا
- التركيز على العميل**
- التركيز على العمل الفردي
- أ + ب

من خصائص المنظمات ضمن "مستوى غير الملزمون" لتبني إدارة الجودة الشاملة:

- تركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط
- اتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة
- إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المنظمة
- اتباع أسلوب الفحص الشامل للمواد والمنتجات

تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها:

- تعتمد في إنتاجها على مواصفات سرية يصعب اكتشافها ومقارنتها
- تحدد مستويات إنتاجها في أحجام كبيرة
- لا يفوق إنتاجها من حيث جودة الأداء إنتاج المنظمات الأخرى
- لا يخضع إنتاجها للعامل التقني

تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها:

- ينخفض إنتاجها من حيث جودة الأداء عن إنتاج المنظمات الأخرى
- إنتاجها لا يعتمد على مواصفات سرية
- تحدد مستويات إنتاجها في أحجام صغيرة متميزة
- لا تعرض منتجاتها في ظروف تنافسية قوية

تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها:

- لا يتفوق إنتاجها من حيث جودة الأداء على إنتاج المنظمات الأخرى
- تحدد مستويات إنتاجها في أحجام كبيرة
- لا تعتمد في إنتاجها على مواصفات سرية
- يخضع إنتاجها للعامل التقني

يتمثل قرار الشراء السليم بشراء المواد المطلوبة بالجودة المناسبة . ويمكن توصيف الجودة المطلوبة بإحدى

الطرق التالية :

أ. التدرج

" تعبير عن الجودة من الناحية الفنية" - بحيث يكون هنالك تجانس في الوحدات المنتجة من حيث درجة النعومة أو الأبعاد أو الشكل أو الوزن ، ويتم فرز المنتجات على ضوء ذلك .

ب. العلامات التجارية

خصائص معينة يتصف بها المنتج وتميزة عن غيره من الأصناف ، بحيث يتم الاعتماد على سمعة المنتج أو شهرة المنظمة في تكرار عملية الشراء من قبل العملاء ، ولأجل ذلك تقوم المنظمة بالاستمرار في الإنتاج بنفس المواصفات .

وتتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها :

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

ج. المواصفات الخاصة

طرق خاصة تناسب المنظمة ، ومن هذه الطرق :

التوصيف الكيماوي : لتحديد مستويات الجودة بشكل مسبق مثل المعادن والزيوت ،

توصيف الأداء : على أساس تحديد ماهو المطلوب أن يؤديه الصنف ، دون مراعاة خصائص مكوناته . ويعتبر

أسلوب نموذجي في شراء المعدات الحربية ، أو معدات التنقيب

د. العينات

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

من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

-الأسلوب الديمقراطي في الإدارة الذي يصاحبه مرونة في تفويض الصلاحيات

-وجود انسجام وتناغم بين أعضاء فريق العمل

-مقاومة التغيير لدى بعض العاملين

-وجود نظام فعال للتغذية الراجعة

* معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية .
2. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال .
3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب .
5. الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وما يصاحبه من تشدد في تفويض الصلاحيات .
6. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم ، أو بسبب الخوف من التغيير ،
7. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
8. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
9. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية الراجعة .
10. عدم وجود انسجام وتناغم بين أعضاء الفريق ، أو بين الفرق .
11. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق .

بافتراض أن مخرجات إحدى المنظمات قد انخفضت من \$18000 إلى \$17400
وأن قيمة المدخلات قد انخفضت من \$9600 إلى \$8600 فإن الإنتاجية ستصبح:

1.81 -

2.02 -

0.49 -

قانون الإنتاجية: المخرجات ÷ المدخلات

مهما كانت صيغة السؤال.. خذ الرقم الأخير للمخرجات (في هذا السؤال 17400)
واقسمه على الرقم الأخير للمدخلات (في هذا السؤال 8600) دائما الناتج أكبر من واحد لأنه لا يعقل أن تكون المخرجات أقل من المدخلات.

تستخرج الكفاءة من خلال قسمة:

- قيمة اوكمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المدخلات المتوقعة
- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة
- الموارد المخططة على الموارد المستخدمة
- الموارد المستخدمة على الموارد المخططة**

تستخرج الإنتاجية الفعلية من خلال قسمة:

- المخرجات الفعلية على الموارد المستخدمة**
- الموارد المستخدمة على الموارد المخططة
- المدخلات الفعلية على المخرجات الفعلية
- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة

تستخرج الفعالية من خلال قسمة:

- الموارد المستخدمة على الموارد المخططة
- قيمة أو كمية المدخلات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات الفعلية
- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة**
- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المدخلات المتوقعة

إحدى أدوات الضبط الإحصائي التي تهدف لتوضيح الصورة أمام العاملين الجدد والقدامى فضلا عن تحديد أماكن مشاريع التحسينات الصغيرة، وذلك عبر رموز متفق عليها بين المعنيين، هي:

- قائمة المراجعة
- شكل الإنتشار
- خريطة السبب والأثر
- خريطة تدفق العمليات**

إحدى أدوات الضبط الإحصائي للجودة التي تستخدم لعرض طبيعة العلاقة والارتباط بين متغيرين بغية تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة، والتي لا تكون كافية من ناحية إحصائية لمعرفة طبيعة وقوة تلك العلاقة، هي:

-شكل الانتشار-

- خريطة السبب والأثر
- خريطة تدفق العمليات
- قائمة المراجعة

إحدى أدوات الضبط الإحصائي للجودة التي تمكن المسؤولين من تنظيم المعلومات حول الأخطاء في المنتجات وأسبابها والربط بين نوع الخطأ وتكرار حدوثه وكذلك ترتيب المشكلات وفقاً لأهميتها النسبية هي:

-قائمة المراجعة-

- شكل الانتشار
- خريطة تدفق العمليات
- خريطة المتابعة

إحدى أدوات الضبط الإحصائي للجودة التي تستخدم لعرض البيانات ظاهرة يتم تتبعها لفترة معينة بحيث يمكن من خلالها التأكد من استمرارية ثبات القراءات للظاهرة والتعرف على الاختلافات وكذلك التنبؤ بالظاهرة هي:

- قائمة المراجعة
- شكل الانتشار
- خريطة تدفق العمليات

-خريطة المتابعة-

* أدوات الضبط الإحصائي

1. تحليل باريتو Pareto Analysis

يستخدم لتحديد أولوية حل المشكلات ، حيث يساعد الإدارة في التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها . ويقوم هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب ، وبالتالي فإن 20% من المشكلات ترجع إلى 80% من الأسباب . ومهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر تكراراً لأجل لفت نظر الإدارة إليها ثم الأسباب الأقل فالأقل تكراراً .

2. قائمة المراجعة .. Check Sheet

تمكّن المسؤولين من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو في العمليات ،
والأسباب المؤدية إلى هذه العيوب بالشكل الذي يساعد المسؤولين في دراسة المعلومات وتحليلها . وتستخدم هذه
القائمة لترتيب المشكلات حسب الأهمية النسبية لهذه المشكلات .

3. شكل الانتشار .. Scatter Plot

يستخدم لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين وتحديد طبيعة الارتباط بينهما ، وذلك بهدف تكوين فكرة
أولية عن هذه العلاقة إلا أنه غير كافيا وحده من الناحية الإحصائية لمعرفة طبيعة وقوة العلاقة بين
المتغيرين . وكلما كان مجموع النقاط قريب من خط الملائمة الأفضل كلما كانت العلاقة بين المتغيرين
أقوى والعكس صحيح . حيث يمثل خط الملائمة الأفضل (خط الإنحدار أو أقل انحرافات عن الوسط
الحسابي) .

4. خريطة تدفق العمليات .. Process Flow Chart

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

5. خريطة السبب والأثر .. Cause and Effect Diagram

تسمى خريطة ايشكاوا ، ويطلق عليها أيضا خريطة حस्क السمكتة . وتمثل هذه الخريطة أسباب
المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها ، حيث يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولا والتي تصبح
وكأنها رأس السمكتة وبعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسة لهذا الخط إذ يوضع عليها الأسباب
الرئيسة للمشكلة . بعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسة لخط الوسط ووضع
الأسباب الثانوية عليها .

واحدة من العبارات التالية صحيحة حول خريطة السبب والأثر (حسك السمكة) وهي:

-من الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانوية تفرعات أخرى

- يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً والتي تصبح وكأنها ذيل السمكة
- تتمثل الأسباب الثانوية للمشكلة بالخطوط المتفرعة من الخط الرئيس
- الخطوط المتفرعة من الخطوط الفرعية تمثل الأسباب الرئيسة للمشكلة

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول خريطة السبب والأثر (حسك السمكة) وهي:

-تعود هذه الخريطة إلى كاورو ايشيكوا Kaoru Ishikawa

- من الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانوية تفرعات أخرى
- يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً والتي تصبح وكأنها رأس السمكة
- تتمثل الأسباب الثانوية للمشكلة بالخطوط المتفرعة من الخط الرئيس**

تسمى خريطة ايشيكوا ، ويطلق عليها أيضا خريطة حسك السمكة . وتمثل هذه الخريطة أسباب المشكلة وعلاقتها هذه الأسباب بالمشكلة نفسها ، حيث يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً والتي تصبح وكأنها رأس السمكة وبعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسة لهذا الخط إذ يوضع عليها الأسباب الرئيسة للمشكلة . بعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسة لخط الوسط ووضع الأسباب الثانوية عليها .

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

6. خريطة المتابعة .. Run Chart

تستخدم عند عرض بيانات ظاهره يتم تتبعها لفترة معينة بحيث يستطيع مسؤول الجودة عبر هذه الخريطة التأكد من استمرارية ثبات القراءات لظاهرة أو مشكلة معينة أو التعرف إلى تذبذب واختلاف هذه القرارات بين فترة وأخرى .

7. خرائط الرقابة .. Control Charts

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

الأول :

يمثل خط الوسط Central Line أو الوسط الحسابي للظاهرة.

الثاني :

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

الثالث :

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

يشير **R** ضمن خريطة الرقابة على المتوسطات إلى:

-الوسط الحسابي للمدى

-الوسط الحسابي لمتوسطات العينة

-قيمة ثابتة

-المدى

يشير **A2** ضمن خريطة الرقابة على المتوسطات إلى:

-نسبة الوحدات التالفة

-قيمة ثابتة

-الوسط الحسابي للعينة

-الوسط الحسابي لمتوسطات العينة

يستخرج الحد الأدنى للرقابة (**LCL**) بصورة رياضية ضمن خرائط الرقابة عن طريق:

-قسمة مجموع القيم على عددها

-إيجاد الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في العينة

-طرح ثلاثة انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع

-إضافة ثلاثة انحرافات معيارية إلى الوسط الحسابي للمجتمع

يستخرج الحد الأعلى للرقابة (**UCL**) بصورة رياضية ضمن خرائط الرقابة عن طريق:

-إيجاد الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في العينة

-قسمة مجموع القيم على عددها

-طرح ثلاثة انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع

-إضافة ثلاثة انحرافات معيارية إلى الوسط الحسابي للمجتمع

من عناصر المجموعة الأولى (العناصر المساعدة) لنموذج التميز ضمن المعايير الرئيسية في الجائزة الأوروبية للجودة:

-النتائج المتعلقة بالمجتمع

-النتائج المتعلقة بالأفراد

-السياسة والإستراتيجية

-نتائج الأداء الرئيسة

تتكون المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من أكثر من 800 عضو من منظمات الأعمال الخاصة والعامة ، وتلتزم بمساعدة المنظمات على تحقيق تحسينات شمولية في الأداء والتميز حيث وضعت المؤسسة نموذجاً للتميز خاص بها سمته بإسمها ، واستخدمته لتقييم أداء المنظمات أو لإعدادها للجائزة. يشمل نموذج التميز على تسعة معايير رئيسة صُنفت في مجموعتين رئيسيتين ، هما :

أ. المجموعة الأولى - العناصر المساعدة : وتشمل ..

1. القيادة .
2. الأفراد .
3. السياسة والإستراتيجية .
4. الشراكة والموارد .
5. العمليات .

ب. المجموعة الثانية - النتائج : وتشمل ..

1. النتائج المتعلقة بالأفراد .
2. النتائج المتعلقة بالعملاء .
3. النتائج المتعلقة بالمجتمع .
4. نتائج الأداء الرئيسة : تعبر عن كفاءة أداء المنظمة من خلال قياس جودة المنتج .

جميع ما يلي من مسميات عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمنج عدا واحدة وهي:

-السياسات

-تطورات المواد البشرية

-تأكيد الجودة

-التعليم والنشر

أولاً : جائزة ديمنج

وضع أساسها من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 وذلك اعترافاً بجهود ديمنج ومساهماته في الصناعة اليابانية وبالذات في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة . وُمنح الجائزة سنوياً للمنظمات والوحدات العاملة فيها ، كما وُمنح للأفراد الذين ساهموا في دراسات الجودة أو في الأساليب الإحصائية أو في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة . ويتم اختيار المنظمة الأكثر نجاحاً في هذا المجال . ويمكن تلخيص عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمنج بما يلي :

1. **السياسات** : سياسات الجودة ومراقبة الجودة وطريقة وضع السياسات ومدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها بالتخطيط .
2. **التنظيم وإدارة التنظيم** : من حيث وضوح السلطة والمسؤولية التفويض التنسيق حلقات الجودة ،
3. **التعليم والنشر** : برامج التعليم ونتائجه ، تعلم الأساليب الإحصائية نظام التحسينات ،
4. **جمع واستخدام معلومات الجودة** : جمع المعلومات الخارجية ، إيصال المعلومات إلى الدوائر بسرعة ، معالجة البيانات ،
5. **التحليل** : من حيث اختيار المشاكل الرئيسية واستخدام الأساليب الإحصائية ، وربط التحليل مع التكنولوجيا ، وتحليل الجودة ، واستخدام نتائج التحليل ،
6. **المعايير** : وضع المعايير ومراجعتها وتوحيدها واستخدامها ،
7. **المراقبة** : أنظمة مراقبة الجودة وبنودها ، واستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة ،
8. **تأكيد الجودة** : إجراءات تطوير المنتج ، رضا العميل ، وتصميم العمليات وتحليلها ، وأجهزة القياس وصيانتها ، نظام توكيد الجودة والتدقيق الداخلي ، ...
9. **النتائج** : قياس النتائج الأساسية والنتائج غير الملموسة بالنسبة للجودة ، والخدمات ، ووقت التسليم

إحدى جوائز إدارة الجودة الشاملة التي تأسست في الولايات المتحدة عام ١٩٨٧ بهدف تعزيز التنافسية بين المنظمات الأمريكية، والتي تهدف لتشجيع الإهتمام بموضوع الجودة والتميز في العمل

-جائزة التميز الوطنية للجودة

-جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة

-الجائزة الأوروبية للجودة

-جائزة ديمنج

إحدى جوائز إدارة الجودة الشاملة التي تأسست من قبل إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 والتي تمنح سنويا للمنظمات الأكثر نجاحا والوحدات العاملة فيها، والتي تمتد كذلك لإنجازات الأفراد هي

-الجائزة الأوروبية للجودة

-جائزة ديمينج

-جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة

-جائزة التميز الوطنية للجودة

إحدى جوائز إدارة الجودة الشاملة التي تشمل نموذجا للتميز يحوي على تسعة معايير رئيسية مصنفة في مجموعتين رئيسيتين هما (عناصر المساعدة والنتائج) هي:

-الجائزة الأوروبية للجودة

-جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة

-جائزة التميز الوطنية للجودة

-جائزة ديمينج

تنتهي المراحل الأساسية لجائزة مالكوم بالدريج الوطنية المحدودة بـ:

-ترشيح المنظمات للمرحلة القادمة

-إرسال تقارير كتغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة

-إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية

-الإختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة

يتم إجراء "المراجعة المستقلة على أساس فردي" ضمن مراحل جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة في المرحلة:

-الأولى

-الثانية

-الثالثة

-الرابعة

المراحل الأساسية للجائزة

1. استلام طلبات الترشيح للجائزة من المنظمات الراغبة .
2. المراجعة المستقلة على أساس فردي .
3. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية.
4. إجراء المراجعة الجماعية من قبل حكام الجائزة .
5. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية.
6. إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية.
7. الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة.
8. إرسال تقارير كتغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة حيث يتم توضيح نقاط الضعف والقوة ونقاط التحسين بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم .

عناصر التقييم التي تشملها الجائزة

1. القيادة ، الرؤيا القيادية ودور الإدارة العليا .
2. التخطيط الاستراتيجي : كيفية وضع الاستراتيجيات وخطط العمل لتطبيقها..
3. التركيز على العميل : كيفية تحديد احتياجات وتوقعات ، وتعزيز العلاقات معه.
4. المعلومات والتحليل : مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة في المنظمة .
5. تطوير الموارد البشرية : تدريبها وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .
6. إدارة العمليات : فحص كافة عمليات المنظمة سواء المتعلقة بالعملاء ، أو بالتصميم ، أو بالخدمة .
7. نتائج الأعمال : فحص أداء المنظمة في المواضيع المؤثرة على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا العملاء والأداء التشغيلي ، ...

ثالثا : الجائزة الأوروبية للجودة

تأسست من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام 1991 لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك في دول أوروبا .

ويتم منح الجائزة إلى أربع فئات للمنظمات وهي

1. الشركات الكبيرة .
2. الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات .
3. منظمات القطاع العام .
4. المنظمات المتوسطة والصغيرة .

■ خريطة نسبة الوحدات التالفّة P Chart

تستخدم لقياس جودة المنتجات على أساس كونها جيدة / سيئة / مقبولة / مرفوضة . فني أي مجتمع أو عينه لا بد وأن تكون هناك نسبة معينة من المنتجات التالفه ، وباعتبار أن (P) تمثل نسبة الوحدات الجيده في المجتمع ، فإن ذلك يعني أن نسبة الوحدات التالفه تساوي ($p - 1$) . ولبناء خريطة نسبة الوحدات التالفه فإننا نقوم بما يلي :

أ . استخراج الخط الوسط أو الوسط الحسابي للوحدات التالفّة ($\bar{P}$) من خلال المعادلة التالية :

الخط الوسط = مجموع الوحدات التالفّة ÷ عدد المفردات المفحوصة

ب . استخراج الحد الأعلى والحد الأدنى من خلال المعادلات التالية :

$$UCL_p = \bar{p} + 3 \sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$$

$$LCL_p = \bar{p} - 3 \sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$$

حيث أن : $\bar{P}$ - الوسط الحسابي للوحدات التالفّة

n - حجم العينة الواحدة

* يتمثل المحور العمودي في الخريطة بـ - نسبة التالف- من خلال قسمة عدد التالف على حجم العينة .