

## مناقشات إدارة الجودة

### المناقشة الأولى

وضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة — مشيراً أهم الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة جراء التطبيق الناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة؟

فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع ،

وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بكافأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير

تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق، ورفع معدلات الربحية

تعزيز العلاقات مع الموردين

رفع درجة رضا العملاء

تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة

انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء، وتقليل معدلات التالف

فتح أسواق جديدة، وتعزيز الأسواق الحالية

القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى

زيادة معدل سرعة الاستجابة للتغيرات داخل المنظمة

تطوير القدرات من خلال التدريب

### المناقشة الثانية

بيّن أهم مجالات التغيير التي تطلبها عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

#### 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، قيم العمل

#### 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)

#### العمليات

“مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات”

فلا بُد من إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي، وذلك حتى تنسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة

#### 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

### المناقشة الثالثة

بيّن كيفية قياس مستوى رضا العملاء في ظل إدارة الجودة الشاملة؟

عبر الاستبانات والملاحظة واستخدام أسلوب ريكارد

### المناقشة الرابعة

ناقش دور الإدارة العليا والتزامها تجاه تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة؟  
يبدأ الالتزام في أي منظمة من الإدارة العليا، ويستمر في الاتجاه نزولاً إلى الوسطى والدنيا  
مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة

التزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر

Zero-Defects تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية

تدريب العاملين على فهم واستيعاب طبيعة العلاقات بين العميل الداخلي والمورد

عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده

ضرورة وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة

تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب

تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل، بالإضافة إلى إزالة الحواجز بين الدوائر والأقسام لتحقيق المصلحة العامة  
تجنب بعض الممارسات الخاطئة، مثل تحديد الأهداف عشوائياً بدون وجود برامج عمل أو وسائل لتحقيق هذه الأهداف

### المناقشة الخامسة

وضح أهم الاستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة، مع الإشارة إلى العلاقة بين استراتيجية الجودة واستراتيجية المنظمة؟

تولي الإدارة العليا ضبط الجودة

تدريب الجودة المكثف

التركيز على العملاء

تحسين الجودة

الضبط الإحصائي للجودة

تحدد المنظمات استراتيجية الجودة ضمن إطار الاستراتيجية العامة لها، واستراتيجية الجودة ما هي إلا جزء من سياسات الإنتاج

من الضروري أن تكون استراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات سواء من داخل أو خارج المنظمة

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

حتى يتم تدبير الموارد وإجراء العمليات التشغيلية في ضوء تلك المواصفات

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

الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج

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

الرقابة على الإنتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتجات إلى العملاء

الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك

ضرورة الحصول على التغذية العكسية وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من أنواع الرقابة على الجودة التي تم ممارستها،

وذلك حتى يتم اتخاذ الإجراءات العلاجية المناسبة

استراتيجية الجودة هي جزء مهم من استراتيجية المنظمة، وبالتالي يجب أن تدرك إدارة المنظمة كافة الأبعاد الاستراتيجية للجودة، وأن: خلاصة

تولي الاهتمام الكبير للتخطيط الاستراتيجي للجودة

### المناقشة السادسة

بيّن الاعتبارات التي ينبغي توفرها في الحوافز المقدمة للعاملين ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة؟  
ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر في الحوافز المادية الاعتبارات التالية  
مكافآت عادلة: قائمة على أسس موضوعية  
توقيت دفع الحوافز المادية: حتى يربط العامل بين الأداء والحوافز  
منح الحوافز المادية أو المعنوية لمستحقيها أمام العاملين لزيادة فعالية تأثيرها  
منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة  
استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية  
استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق

### المناقشة السابعة

وضح مفهوم الشراكة مع الموردين — مشيراً إلى أشكال الشراكة بين المنظمة ومورديها؟  
هي Supplier Partnership الشراكة مع الموردين  
علاقة عمل بين المنظمة والمورد مبنية على أساس المصالح المشتركة بين الطرفين، ويسري مفعولها لفترة طويلة من الزمن،  
”بحكم سعي الطرفين للوصول إلى نفس الهدف، ألا وهو رضا العميل النهائي“  
ينبغي أن تُبنى العلاقة بين المورد والمنظمة على أساس من الصدق والثقة المتبادلة، ووجود رغبة لدى الطرفين في \*  
ومن أشكال الشراكة بين المنظمة ومورديها إرساء قواعد الشراكة بينهما حتى يُكتب لها النجاح  
مساهمة المورد في عملية تصميم المنتج  
مشاركة المورد في التنبؤ بالمبيعات، والتخطيط لاحتياجات الإنتاج  
مشاركة المورد في مراقبة العمليات أثناء كافة مراحل الإنتاج  
حضور المورد أو ممثلين عنه الاجتماعات المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر في المنظمة  
مشاركة موظفي المورد في حضور الدورات التدريبية المتعلقة بالجودة، ومراقبة الجودة، وحل المشكلات، والأساليب الإحصائية  
تكوين فرق عمل يشترك فيها ممثلين عن المنظمة والمورد لحل مشكلات الجودة وصعوبات تنفيذ التصميم  
تبادل الأفكار والاقتراحات والمعلومات بين الطرفين ومناقشتها

### المناقشة الثامنة

بيّن الأنواع المختلفة لتكاليف الجودة؟

تكاليف الفشل الداخلية

إعادة العمل ----- العادم/ الخردة

تحليل الفشل ----- إعادة الفحص

تكاليف الفشل الخارجية

الكفالة ----شكاوي العملاء

فقدان السمعة -----المردودات

تكاليف التقييم

فحص العمليات ----فحص المواد الداخلة

فحص المنتجات

## تكاليف الوقاية

معدات الفحص ----تخطيط الجودة

التدريب ----التدقيق الداخلي

## المناقشة التاسعة

وضح مفهوم التحسين المستمر، مع الإشارة إلى ثلاثية جوران

Juran Trilogy كأحد طرق التحسين المستمر؟

The Juran Trilogy ثلاثية جوران: طرق التحسين المستمر

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

## Planning التخطيط

يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعميل الخارجي، حيث تتضمن هذه العملية ما يلي

أ- تحديد من هم العملاء

ب- التعرف على احتياجات العملاء

ج- تطوير خصائص المنتج التي تلبى احتياجات العميل

د- تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة

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

## Quality Control رقابة الجودة

تتعلق باختبار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للعملاء عبر (التغذية الراجعة)، حيث يتم الاعتماد على أدوات الضبط الإحصائي

مثل، تحليل باريتو، وشكل الانتشار، خريطة السبب والأثر

## Improvement التحسين

بهدف الوصول إلى مستويات أداء أعلى من المستويات الأداء الحالية،

وتتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها

## المناقشة العاشرة

تعتبر المقارنة المرجعية أو البيئية

Benchmarking من الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر — وضح هذه المقارنة من حيث مفهومها وخطوات إجراؤها ومستوياتها؟

المقارنة المرجعية أو البيئية : عملية قياس ومقارنة أداء المنظمة مع أداء منظمة أو منظمات أخرى ذات مستوى أداء أعلى

: سواء في نفس الصناعة أو خارج الصناعة . خطوات اجراء المقارنة المرجعية

اختيار موضوع المقارنة

اقرار نطاق المقارنة

تكوين فريق عمل

جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها

اقرار نقاط الضعف والقوة لدى المنظمات الاخرى

وضع خطة عمل لإجراء التحسينات الضرورية

تنفيذ خطة العمل ومتابعة التنفيذ

مستويات المقارنة المرجعية

المقارنة المرجعية الداخلية

المقارنة المرجعية الخارجية

المقارنة المرجعية مع الممارسات الأفضل

### المناقشة الحادية عشر

بيّن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

مرحلة الإعداد

تتعلق بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق المنهجية

مرحلة التخطيط

اعتماداً على المعلومات في مرحلة الإعداد

مرحلة التنفيذ

يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية من خلال فرق العمل عبر أداء المهام الموكلة إليها

مرحلة الرقابة والتقييم

تُبنى أنظمة الرقابة على أساس الرقابة المتزامنة أو المرحلية والمتابعة الدقيقة أول بأول

المرحلة المتقدمة

تكون المنظمة مثلاً يحتذى به أمام المنظمات الأخرى

### المناقشة الثانية عشر

بيّن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

حدائة موضوع ادارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية

عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة

تخصيص مبالغ مالية غير كافية

الاعتقاد الخاطى لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم الى التدريب

الاسلوب الدكتاتوري او الأوتوقراطي في الادارة

مقاومة التغيير لدى بعض العاملين

عدم الالمام بالأساليب الاحصائية لضبط الجودة

توقع النتائج السريعة للفوائد

عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية الراجعة

عدم وجود انسجام وتناغم بين اعضاء الفريق او بين الفرق

التأخر في ايصال المعلومات عن الانجازات.

### المناقشة الثالثة عشر

وضح الفكرة التي يقوم عليها كل من ( شكل الانتشار ، وخريطة السبب والأثر ) كإحدى أدوات الضبط الإحصائي في مجال إدارة الجودة الشاملة ؟

شكل الانتشار يستخدم لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين وتحديد طبيعة الارتباط بينهما.

اما خريطة السبب والاثرفهي تمثل اسباب المشكلة وعلاقة هذه الاسباب بالمشكلة نفسها حيث يتم تحديد الاثر

او المشكلة اولا والتي تصبح كأنها رأس السمكة وبعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط إذ يوضع عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة .

بعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط ووضع الأسباب الثانوية عليها

### المناقشة الرابعة عشر

وضح "جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة " عبر التطرق لفكرة الجائزة ، ومراحلها الأساسية ، وعناصر التقييم التي تشملها ؟

الجائزة فكرتها تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة ، واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل

بالإضافة إلى التبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الإدارة .ومراحلها الأساسية:

-استلام طلبات الترشيح للجائزة

-المراجعة المستقلة على أساس فردي

-ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة الثانية

-إجراء المراجعة الجماعية من قبل حكام الجائزة

-ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية

-إجراء الراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية

-الاختيار النهائي والتوصية بالمنظمات الفائزة

-إرسال التقارير كتغذية عكسية

وعناصر التقييم:

-القيادة -التخطيط الاستراتيجي -التركيز على العميل

-المعلومات والتحليل -تطوير الموارد البشرية -إدارة العمليات -نتائج الأعمال.

## تنسيق

.. جنون إحساس ..