

ملخص إدارة الجودة

- ١- الملخص عبارة عن محتوى (سؤال وخيارات)
- ٢- جميع الاسئلة السابقة مع آخر إختبار (نهايه كل محاضرة)
- ٣- الواجبات لآخر فصل (في نهاية الملخص)
- ٤- المراجعة (٢٠) سؤال نهاية الملخص
- ٥- تم وضع علماء الجودة في آخر الصفحه
- ٦- تجميع القوانين في آخر الصفحه

المحاضرة الأولى : ماهية إدارة الجودة الشاملة

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

- جوران - المواصفة الدولية - فيجنبيوم - عمر وصفي عقيلي - الجودة

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

- جوران - المواصفة الدولية - فيجنبيوم - عمر وصفي عقيلي - الجودة

"درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل."

- جوران - المواصفة الدولية - فيجنبيوم - عمر وصفي عقيلي - الجودة

"ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة، والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته"

- جوران - المواصفة الدولية - فيجنبيوم - عمر وصفي عقيلي - الجودة

"إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ويحقق الرضا والسعادة لديهم، وذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما." ويتضح من ذلك أن العميل يقارن بين مستوى ما يتوقعه من الخدمة التي يتلقاها وبين مستوى الخدمة التي تلقاها بالفعل، فكلما...

- جوران - المواصفة الدولية - فيجنبيوم - عمر وصفي عقيلي - الجودة

أبعاد الجودة:

- الأداء - المظهر - المطابقة - الاعتمادية - الصلاحية
- الخدمات المقدمة - الاستجابة - الجمالية - السمعة - كل ما ذكر صحيح

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

- الأداء - الصلاحية - المطابقة - الاعتمادية - المظهر

يشير لخصائص المنتج الثانوية، التي تمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بُعد، أو الأمان في الاستعمال.

- الأداء - الصلاحية - المطابقة - الاعتمادية - المظهر

الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة، أو معايير الصناعة.

- الأداء - الصلاحية - المطابقة - الاعتمادية - المظهر

بمعنى مدى ثبات الأداء بمرور الوقت، أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

- الأداء - الصلاحية - المطابقة - الاعتمادية - المظهر

العمر التشغيلي المتوقع للمنتج.

- الأداء - الصلاحية - المطابقة - الاعتمادية - المظهر

مثل حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي، بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح.

- الاستجابة - الخدمات المقدمة - السمعة - الجمالية - كل ما ذكر صحيح

مدى تجاوب البائع مع العميل، مثل اللطف والكياسة في التعامل.

- الاستجابة - الخدمات المقدمة - السمعة - الجمالية - كل ما ذكر صحيح

إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه، كالتشطيبات النهائية الخارجية في مبنى ما.

- الاستجابة - الخدمات المقدمة - السمعة - الجمالية - كل ما ذكر صحيح

الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج لدى العميل.

- الاستجابة - الخدمات المقدمة - السمعة - الجمالية - كل ما ذكر صحيح

في الواقع أن هذه أبعاد الجودة ليست منفصلة عن بعضها تماماً، إذ أنه يتوفر في المنتج _____ من بُعد في نفس الوقت.
- أقل - أكثر - اوسط - ليس مما ذكر

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

أ - معهد المقاييس البريطاني - ب - كورن N. Chorn - ج - إدارة الجودة الشاملة - د - أوج

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

أ - معهد المقاييس البريطاني - ب - كورن N. Chorn - ج - إدارة الجودة الشاملة - د - بوج

وتُعني تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة، ناهيك عن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

إدارة - الجودة - الشاملة - كل ما ذكر صحيح

وتُعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

إدارة - الجودة - الشاملة - كل ما ذكر صحيح

وتُعني مشاركة كافة موظفي المنظمة، والتنسيق بينهم لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

إدارة - الجودة - الشاملة - كل ما ذكر صحيح

أهم الفوائد التي تجنيها 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.

11. جميع ما ذكر صحيح

ليس أدل على أهمية الجودة الشاملة من النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في الثمانينات من نتيجة تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة.

- القرن العشرين - القرن الثلاثين - القرن الأربعين

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين، ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره.

- نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة - نشأة وتطور مفهوم الأداء

مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل رئيسية، وهي:

- الفحص - ضبط الجودة - تأكيد الجودة - إدارة الجودة الشاملة - كل ما ذكر صحيح

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.

- الفحص Inspection - ضبط الجودة Quality Control - تأكيد الجودة Quality Assurance
- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management - كل ما ذكر صحيح

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.

- الفحص Inspection - ضبط الجودة Quality Control - 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

- الفحص Inspection - ضبط الجودة Quality Control - تأكيد الجودة Quality Assurance

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،...

- ضبط الجودة Quality Control - تأكيد الجودة Quality Assurance
- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management - كل ما ذكر صحيح

مهمة المقارنه

مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

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

- جوزيف جوران Joseph Jura

- ادوارد ديمينج W. Edwards Deming

- جميع ما ذكر صحيح

- كاورو ايشيكاوا Kaora Ishikawa

- فيليب كروسي Philip Grosb

مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، ويُلقب بأبي ثورة الجودة الشاملة، وله إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات، وقد اعترف اليابانيون بفضلهم في الجودة حيث انتشرت أفكاره بسرعة في اليابان، وقد قلده الإمبراطور هيروهيتو عام 1961 وساماً رفيعاً تكريماً لدوره في هذا المجال.

- جوزيف جوران Joseph Jura - فيليب كروسي Philip Grosb

- ادوارد ديمينج W. Edwards Deming

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

1. تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة.
 2. تبني الفلسفة الجديدة.
 3. عدم الاعتماد على الفحص الكلي.
 4. الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على السعر الأقل.
 5. تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار.
 6. الاهتمام بالتدريب لتحسين الجودة.
 7. إيجاد القيادة الفاعلة.
 8. القضاء على الخوف.
 9. تعظيم جهود فرق العمل.
 10. تجنب النصائح والشعارات الجوفاء.
 11. تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين.
 12. إزالة المعوقات لدعم اعتزاز العاملين بعملهم.
 13. تشجيع التعلم والتطوير الذاتي.
 14. إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل.
١٥. كل ما ذكر صحيح

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

1. عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف.
2. التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط.
3. عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد، وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة.
4. التغييرات الكثيرة في الإدارة.
5. الإدارة على أساس الكم فقط.
6. عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة.
7. التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية. ٧. كل ما ذكر صحيح

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.

- فيليب كروسي Philip Grosb

- جوزيف جوران Joseph Jura

- ادوارد ديمينج W. Edwards Deming

ربط جوزيف جوران Joseph Jura بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما يسمى بثلاثية جوران التي تتكون من:
- التخطيط الجيد - الرقابة الفعالة على الجودة - إجراء التحسينات المستمرة - كل ما ذكر صحيح

رَكَّز جوران على الدور الكبير للإدارة لقيادة الجودة،

- العليا - الوسطى - السفلى
لكنه جوران بنفس الوقت لم يهمل دور الإدارة
- العليا والسفلى - الوسطى - السفلى

أول من نادى بفكرة العيوب الصفيرية Zero Defects أي (عدم وجود أي خطأ جراء العمل الصحيح من المرة الأولى)،

- ادوارد ديمينج W. Edwards Deming - جوزيف جوران Joseph Jura - فيليب كروسبي Philip Grosb

كما وربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين التكاليف والأرباح المتحققة.

- ادوارد ديمينج W. Edwards Deming - جوزيف جوران Joseph Jura - فيليب كروسبي Philip Grosb

أكد كروسبي على أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالي فيها،

- ادوارد ديمينج W. Edwards Deming - جوزيف جوران Joseph Jura - فيليب كروسبي Philip Grosb

كما ووضع برنامجاً متكاملاً للجودة الشاملة ركَّز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة.

- ادوارد ديمينج W. Edwards Deming - جوزيف جوران Joseph Jura - فيليب كروسبي Philip Grosb

وقد قسّم كروسبي التكاليف إلى فئتين، هما:

- تكاليف مقبولة - تكاليف غير مقبولة - كل ما ذكر صحيح

تساهم في تحسين مستوى الجودة.

- تكاليف مقبولة - تكاليف غير مقبولة - كل ما ذكر صحيح

تُنفق دون تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

- تكاليف مقبولة - تكاليف غير مقبولة - كل ما ذكر صحيح

يعتبر الأب الروحي لحلقات الجودة Quality Circles وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين يعملون في عمل مماثل او مشابه (تجانس وتماسك بُغية الانجاز الأفضل والأسرع). وينضم الأعضاء مع بعضهم بصفة تطوعية، وينظّمون اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل واقتراح الحلول المناسبة بهدف تطوير وتحسين الأداء. "وتُعقد 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.

- ادوارد ديمينج W. Edwards Deming - جوزيف جوران Joseph Jura

- فيليب كروسبي Philip Grosb - كاورو ايشيكواو Kaora Ishikawa

نادى بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة، ناهيك عن الإشارة لأهمية التدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم.

- ادوارد ديمينج W. Edwards Deming - جوزيف جوران Joseph Jura

- فيليب كروسبي Philip Grosb - كاورو ايشيكواو Kaora Ishikawa

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

- صح - خطأ

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.
6. كل ما ذكر صحيح

يتخذ موقع جهاز إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي عدة أشكال ، وهي:

1. دائرة الجودة.
2. قسم الجودة.
3. عدم وجود وحدة إدارية للجودة : وخاصة في المنظمات الصغيرة، فقد لا تستدعي الحاجة إلى إنشاء دائرة أو قسم متفرغ للجودة، بل قد تكتفي الإدارة بأن تعهد إلى أحد مديري الدوائر القيام بأعمال الجودة بالإضافة إلى عمله الأصلي.

من أبرز مزايا الاستعانة بمستشار خارجي:

-الموضوعية - الخبرة الجيدة - تجدد الآراء والمقترحات. - كل ما ذكر صحيح

من عيوب هذه الطريقة:

- نظرة عدم الارتياح من قبل موظفي المنظمة - ارتفاع التكلفة.
 - صعوبة الحصول على المعلومات - عدم الولاء للمنظمة.
 - صعوبة متابعة البرامج طويلة الأمد.
- كل ما ذكر صحيح

يتكون المجلس من أعضاء في ليكون مسئولاً عن وضع استراتيجية الجودة والتأكد من تنفيذها حسب ما هو مخطط،

- الادارة السفلى - الادارة العليا - الادارة الوسطى

ويمكن تلخيص مهام المجلس بما يلي:

1. وضع سياسة الجودة وأهدافها.
2. دعم وتوجيه إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
3. إنشاء فرق الجودة وتقييم النتائج.
4. توفير الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5. متابعة وتقييم مشاريع التحسين المستمر.
6. المصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها باستمرار.
7. وضع خطة التعليم والتدريب.
8. مراقبة أنظمة المكافآت والمادية والحوافز المعنوية.

يجتمع المجلس على الأقل كل شهر، وذلك بهدف مراجعة إستراتيجية الجودة ومناقشة مدى تقدم التنفيذ، ناهيك عن مراقبة مشاريع التحسين المستمر.

- مرتين - مرة - 3 مرات

مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.

- فرق العمل - إدارة العمل - جودة العمل - الشامله للعمل

الأمر التي ينبغي مراعاتها في فريق العمل حتى يكون فعال:

1. العدد المثالي لأعضاء الفريق: يتراوح عادةً 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 للحوافز 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:

- فرق تحسين الجودة - حلقات الجودة - فرق حل المشكلات - فرق العمل المسيرة ذاتياً - كل ما ذكر صحيح

مجموعة مستقلة من الأفراد لديها معارف ومهارات وخبرات مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل الجودة. وتغطي هذه الفرق كافة نواحي نظام التشغيل.

- فرق تحسين الجودة - حلقات الجودة - فرق حل المشكلات - فرق العمل المسيرة ذاتياً

وهي فرق تركز على حل المشكلات التشغيلية ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات. وهي بعكس حلقات الجودة لا تتخذ القرارات، ولا تقوم بتنفيذها، بل تقدم الاقتراحات والتوصيات لحل المشكلات.

- فرق تحسين الجودة - حلقات الجودة - فرق حل المشكلات - فرق العمل المسيرة ذاتياً

تقوم بتسيير أمورها بنفسها وخاصةً 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.

- فرق تحسين الجودة - حلقات الجودة - فرق حل المشكلات - فرق العمل المسيرة ذاتياً

الاسئلة السابقة للمحاضرة الاولى

نتاج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصيانة لتلبية احتياجات العميل ورغباته – أحد تعريفات الجودة يعود ل :

- جوزيف جوران - المواصفات الدولية ISO 9000:2000 - كورن N.Chorn - فيجنباوم A.V Feignbaum

أحد أبعاد الجودة الذي يشير لخصائص المنتج الثانوية التي تمثل الصفات المضافة للمنتج هو

- الأداء - المظهر - الاستجابة - الاعتمادية

إحدى مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تتصف بكون الخطا قد حصل فعلا دون العمل على منعه ويتم البحث عنه لتصحيحه هي مرحله :

- تأكيد الجودة - ضبط الجودة - إدارة الجودة الشاملة - الفحص

من سمات إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالإدارة التقليدية

- الرقابة للصيقة - حفظ البيانات - التركيز على المنتج والعمليات - التركيز على جني الأرباح

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

- كارو ايشكاوا - جوزيف جوران - فيليب كروسي - إدوارد ديمنج

إسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات " أحد تعريفات إدارة الجودة الشاملة والذي يعود إلى : تكررت بعام ١٤٣٦

- معهد المقاييس البريطاني - جوزيف كورن Joseph curan - كورن N, chorn - المواصفات الدولية ٢٩٩٩:٠٩٩٩ Iso

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 :

- ضبط الجودة - الفحص - إدارة الجودة الشاملة - تأكيد الجودة

من مميزات إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالإدارة التقليدية :

- جمود السياسات والإجراءات - التحسين وقت الحاجة - التركيز على جني الأرباح - اندماج الموظفين

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

- كاورو ايشيكاوا Kaora Ishikawa - فيليب كروسي Philip Grosby

- جوزيف جوران Joseph Juran - أدوارد ديمنج W, Edward Deming

"درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمطالبات العميل" - أحد تعريفات الجودة الذي يعود إلى :

- كورن N, Chorn - معهد المقاييس البريطاني - المواصفات الدولية ISO ٩٠٠٠:٢٠٠٠ - جوزيف جوران

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

- المطابقة - الأداء - الاستجابة - الصلاحية

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 :

- تأكيد الجودة - ضبط الجودة - الفحص - إدارة الجودة الشاملة

من مميزات إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالإدارة التقليدية :

- مرونة السياسات والإجراءات - الرقابة للصيقة - التحسين وقت الحاجة - العمل الفردي

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

- جوزيف جوران Joseph Juran - كاورو ايشيكاوا Kaora Ishikawa

- ادوارد ديمنج W, Edward Deming - فيليب كروسي Philip Grosby

أحد أبعاد الجودة الذي يشير لمدى ثبات الأداء بمرور الوقت هو:

- الاستجابة - الاعتمادية - الصلاحية - المطابقة

من السمات التي تميز إدارة الجودة الشاملة مقارنة ب الإدارة التقليدية:

- التحسين وقت الحاجة - الرقابة اللصيقة

- جمود السياسات و الإجراءات - الخبره الواسعة عن طريق العمل

أحد أبرز العلماء و الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة الذي يلقب بأبي ثورة الجودة الشاملة والذي أشار بوجود سبعة أمراض

قاتلة ذات تأثير على مستقبل المنظمات هو:

- فيليب كروسي - ادوارد ديمنج - كاورو ايشيكاوا - جوزيف جوران

المحاضرة الثانية : إدارة الجودة الشاملة والتغيير

تتضمن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة في مجالات عديدة مثل

-ثقافة المنظمة - الهيكل التنظيمي، - النمط القيادي، - تصميم العمليات - كل ما ذكر صحيح

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

الجودة الشاملة.... - التغيير - التركيز على العميل - الإدارة الاستراتيجية - الموارد البشرية

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

- التغييرات البيئية - التركيز على العميل - الإدارة الاستراتيجية - الموارد البشرية

أنواع التغيير:

- من حيث درجة التخطيط - من حيث وقت التنفيذ - من حيث درجة الشمولية - كل ما ذكر صحيح

التغيير العشوائي يعتبر من

- من حيث درجة التخطيط - من حيث وقت التنفيذ - من حيث درجة الشمولية - كل ما ذكر صحيح

التغيير المخطط يعتبر من

- من حيث درجة التخطيط - من حيث وقت التنفيذ - من حيث درجة الشمولية - كل ما ذكر صحيح

التغير السريع يعتبر من

- من حيث درجة التخطيط - من حيث وقت التنفيذ - من حيث درجة الشمولية - كل ما ذكر صحيح

التغير البطيء يعتبر من

- من حيث درجة التخطيط - من حيث وقت التنفيذ - من حيث درجة الشمولية - كل ما ذكر صحيح

التغيير الجزئي يعتبر من

- من حيث درجة التخطيط - من حيث وقت التنفيذ - من حيث درجة الشمولية - كل ما ذكر صحيح

التغيير الشامل

- من حيث درجة التخطيط - من حيث وقت التنفيذ - من حيث درجة الشمولية - كل ما ذكر صحيح

الذي يحدث تلقائياً وبصفة عشوائية بدون أي إعداد مسبق، وبالتالي قد تكون آثاره سلبية على المنظمة.

- التغيير المخطط - التغيير العشوائي - التغيير السريع - التغيير البطيء

يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه، حيث يكون نتيجة جهود واعية.

- التغيير المخطط - التغيير العشوائي - التغيير السريع - التغيير البطيء

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،

- التغيير المخطط - التغيير العشوائي - التغير السريع - التغيير البطيء

ويُنَفَّذ هذا التغيير في عدة ظروف كأن يكون التغيير جزئياً، أو عند الضرورة الملحة للتغيير لمنع استفحال مشكلة كبيرة، أو عندما يكون تأثر الموظفين بالتغيير المنوي إجراءه بسيطاً.

- التغيير المخطط - التغيير العشوائي - التغير السريع - 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.

- التغيير المخطط - التغيير العشوائي - التغيير السريع - التغير البطيء

يشمل أجزاء من المنظمة أو من الأنشطة أو العمليات.

- التغيير الجزئي - التغيير الشامل - التغيير السريع - التغيير العشوائي

يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي.

- التغيير الجزئي - التغيير الشامل - التغيير السريع - التغيير العشوائي

القوى المحركة للتغيير / مسببات التغيير:

- القوى الداخلية - القوى الخارجية - كل ما ذكر صحيح

تقع داخل المنظمة، وتفترض على المنظمة إجراء تغييرات محددة لمعالجة الوضع وتقييمه .

- القوى الداخلية - القوى الخارجية - كل ما ذكر صحيح

انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- القوى الداخلية - القوى الخارجية - كل ما ذكر صحيح

ارتفاع معدلات دوران العمل.

- القوى الداخلية - القوى الخارجية - كل ما ذكر صحيح

زيادة معدلات التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي.

- القوى الداخلية - القوى الخارجية - كل ما ذكر صحيح

انخفاض أرباح المنظمة أو تحقيق خسائر فادحة.

- القوى الداخلية - القوى الخارجية - كل ما ذكر صحيح

عدم وجود تعاون فعال بين العاملين أو بين الدوائر.

- القوى الداخلية - القوى الخارجية - كل ما ذكر صحيح

تكون خارج المنظمة، وبالتالي لا تستطيع الإدارة التحكم بها، بل ينبغي التكيف معها عبر إجراء تغييرات جزئية أو شاملة ملائمة داخل المنظمة

- القوى الداخلية - القوى الخارجية - كل ما ذكر صحيح

التطورات التكنولوجية.

- القوى الداخلية - القوى الخارجية - كل ما ذكر صحيح

إصدار قوانين جديدة.

- القوى الداخلية - القوى الخارجية - كل ما ذكر صحيح

التغيرات في النشاط الاقتصادي.

- القوى الداخلية - القوى الخارجية - كل ما ذكر صحيح

تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.

- القوى الداخلية - القوى الخارجية - كل ما ذكر صحيح

حفظ الامثلة الداخلية
والخارجية بتجي بالاختبار

الوضع التنافسي السائد في السوق.

- القوى الداخلية - القوى الخارجية - كل ما ذكر صحيح

على الإدارة أن تعي بالكامل ظروف التغيير ومسبباته وقواعده، وأن تتخذ القرارات الصائبة بكل ما يتعلق بالتغيير بهدف إنجاح مجهودات التغيير.

- إدارة التغيير - التركيز على العميل - الإدارة الاستراتيجية - الموارد البشرية

عملية التغيير تمر بالمراحل التالية هي :

1. تشخيص الوضع الحالي

2. تحديد المشاكل الحقيقية

3. تخطيط برامج التغيير

4. اختيار الإستراتيجية الملائمة

5. تنفيذ التغيير

6. التعامل مع مقاومة التغيير 7. كل ما ذكر صحيح



عبر دراسة كل ما يتعلق بالمنظمة وأنشطتها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها من حيث نقاط الضعف والقوة.

- تشخيص الوضع الحالي - تحديد المشاكل الحقيقية - تخطيط برامج التغيير - اختيار الإستراتيجية الملائمة

تحديد المشاكل الحقيقية: عبر القيام بجمع المعلومات من خلال عدة طرق كالملاحظة والمقابلة ونماذج الاستبانة، ثم القيام بتحليلها بغير التوصل إلى طبيعة وماهية المشكلات الحقيقية التي تعاني منها المنظمة سواء أكانت مشكلات تكنولوجية أم إنتاجية أم تسويقية

- تشخيص الوضع الحالي - تحديد المشاكل الحقيقية - تخطيط برامج التغيير - اختيار الإستراتيجية الملائمة

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 والمسؤول عن تنفيذ كل منها.

تصنّف استراتيجيات التغيير إلى ثلاث استراتيجيات أساسية، وهي:

أ- إستراتيجية القوة ب- إستراتيجية الإقناع المنطقي ج- إستراتيجية المشاركة د- جميع ما ذكر صحيح

تستخدم المكافأة والعقوبة حافزاً رئيساً لتنفيذ التغيير.

أ- إستراتيجية القوة ب- إستراتيجية الإقناع المنطقي ج- إستراتيجية المشاركة د- جميع ما ذكر صحيح

تستخدم المنطق والإقناع لمنفذي التغيير بمدى الحاجة إليه والعوائد المتوقعة منه عبر المناقشة المنطقية والمعلومات الصادقة للمعنيين.

أ- إستراتيجية القوة ب- إستراتيجية الإقناع المنطقي ج- إستراتيجية المشاركة د- جميع ما ذكر صحيح

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)

أ- إستراتيجية القوة ب- إستراتيجية الإقناع المنطقي ج- إستراتيجية المشاركة د- جميع ما ذكر صحيح

لا توجد هناك إستراتيجية مثلى للتعامل مع التغيير، فلكل إستراتيجية إيجابياتها وسلبياتها، حيث تقوم الإدارة باختيار الإستراتيجية التي تلائم ظروف التغيير وحيثياته.

- العبارة خاطئة - العبارة صحيحة

يفضّل أن تُدار عملية..... من قبل الإدارة العليا، أو على الأقل أن تنال الدعم والتأييد منها من أجل تخفيف مقاومة التغيير، مع ضرورة تقيّد مسؤولي التغيير بالموازنة المخصصة لكل برنامج.

- تشخيص الوضع الحالي - تحديد المشاكل الحقيقية - تخطيط برامج التغيير - تنفيذ التغيير

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

- تشخيص الوضع الحالي - تحديد المشاكل الحقيقية - تخطيط برامج التغيير - تنفيذ 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.
- كل ما ذكر صحيح

من أشكال مقاومة التغيير:

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

مهمه

الأساليب التي تلجأ لها الإدارة للحد من مقاومة التغيير

- 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...
- 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.
- المتابعة والتقييم: بمعنى المتابعة المرحلية لبرامج التغيير، بالإضافة إلى إجراء التقييم النهائي (قياس النتائج المترتبة على تطبيق برامج التغيير وقياس أي انحرافات عن المعايير الموضوعية في خطة التغيير)، بهدف تصحيح الأمور، وإزالة المعوقات في الوقت المناسب.

أهم مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة:

1. ثقافة المنظمة
2. الهيكل التنظيمي
3. العمليات
4. أسلوب الإدارة
5. كل ما ذكر صحيح

يتوقف نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة، ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة

الجودة الشاملة

1.ثقافة المنظمة 2.الهيكل التنظيمي 3.العمليات 4.أسلوب الإدارة

تمثل "مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة".

1.ثقافة المنظمة 2.الهيكل التنظيمي 3.العمليات 4.أسلوب الإدارة

يمكن التعبير عن ثقافة المنظمة بأشكال عديدة، منها:

- طريقة التعامل اليومية. - قواعد العمل. - قيم العمل. - جميع ما ذكر صحيح

ينتج 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.

- تشخيص الوضع الحالي - تحديد المشاكل الحقيقية - تخطيط برامج التغيير - إدارة الجودة الشاملة

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

- تشخيص الوضع الحالي - تحديد المشاكل الحقيقية - تخطيط برامج التغيير - إدارة الجودة الشاملة

الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة:

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

يعتبر (سواء أكان عميلاً داخلياً أو خارجياً) من الأمور الهامة في ثقافة الجودة.

- التغيير - التركيز على ثقافة خدمة العميل - الإدارة الاستراتيجية - الموارد البشرية

يعتبر الهيكل التنظيمي الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها .

1.ثقافة المنظمة 2.الهيكل التنظيمي 3.العمليات 4.أسلوب الإدارة

ينتج عن ذلك الهيكل قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل:

- تقسيم العمل - أسس تكوين الوحدات الإدارية، - نطاق الإشراف، - تفويض الصلاحيات - كل ما ذكر

لم يعد يتناسب الهيكل التنظيمي الطويل Tall Organizational Structure المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة مع

المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك لما يسببه هذا النوع من مشاكل، أهمها:

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

في حين أن المسطح أو (المفلطح Flat Organizational Structure) الذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة يوفر للأفراد

ولفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى.

1.ثقافة المنظمة 2.الهيكل التنظيمي 3.العمليات 4.أسلوب الإدارة

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. 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 (بالهندرة).

1.ثقافة المنظمة 2.الهيكل التنظيمي 3.العمليات 4.أسلوب الإدارة

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

- ثقافة المنظمة - الهيكل التنظيمي - إعادة الهندسة الموارد البشرية

من المهم أن تعي الإدارة بأن التركيز في 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.

- ثقافة المنظمة - الهيكل التنظيمي - إعادة الهندسة

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 الديكتاتوري في ظل تطبيق مفهوم الجودة الشاملة. ويجب الاعتماد على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية لزيادة فعالية الاتصالات بين الإدارة والعاملين. كما يبرز العمل الجماعي وفرق العمل في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1.ثقافة المنظمة 2.الهيكل التنظيمي 3.العمليات 4.أسلوب الإدارة

المحاضرة الثانية الاسئلة السابقة

من أمثله القوى الخارجية المحركة للتغيير في المنظمات

- تزايد الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية
- تحقيق خسائر فادحة في المنظمة
- انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين
- ارتفاع معدلات دوران العمل

تتمثل المرحلة الخامسة من مراحل عمليات التغيير ب

- التعامل مع مقاومة التغيير - تنفيذ التغيير - إختيار الاستراتيجية الملائمة - المتابعه والتقييم

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

- ينبغي ان يتصف أسلوب الإدارة بالمرونة وزيادة مساحة الاستقلاليه في ظل تطبيق مفهوم اداره الجودة الشامله
- يفترض التنفيذ الناجح لادراه الجودة الشاملة تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الاساسية
- لايتطلب تطبيق اداره الجودة الشاملة احداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة
- يتناسب الهيكل التنظيمي المسطح Flat مع إدارة الجودة الشاملة

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 ب المرونة وزيادة مساحة الأستقلالية في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

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

- شرح فوائد التغيير التي يمكن ان تجنمها للمنظمة
- ابعاد القوى المعوقه للتغيير
- استخدام التهديد بالعقاب في نهاية الامر
- دعم وتأييد القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير

واحدة من التالي ليست من الأساليب التي تلجأ لها الإدارة للحد من مقاومة التغيير1436:

- استخدام التهديد ب العقاب في نهاية الأمر
- عدم إشراك القوى المعوقه للتغيير
- شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنمها المنظمة
- دعم وتأييد القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير

من أنواع التغيير حسب وقت التنفيذ:

- التغيير الجزئي
- التغيير العشوائي
- التغيير المخطط
- التغيير البطيء

تتمثل المرحلة الرابعة من مراحل عملية التغيير ب:

- اختيار الاستراتيجية الملائمة
- تنفيذ التغيير
- تخطيط برنامج التغيير
- تحديد المشاكل الحقيقية

من أسباب مقاومة التغيير:

- الخوف من الفشل
- سوء فهم مبررات التغيير
- ضغوطات الجماعة
- جميع ما ذكر صحيح

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

- يتناسب الهيكل التنظيمي المسطح Flat مع إدارة الجودة الشاملة
- يعتبر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أكثر ملائمة من الدكتاتوري في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- تنظر ثقافة الجودة للخطأ على أنه فرصة للتطور
- يتطلب التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات هامشية تدريجية في معايير الأداء الأساسية

من أنواع التغيير الذي يسمى (بالصدمة القوية) والذي يستوجب الحذر من الآثار الإجتماعية السلبية للمتأثرين به . هو

- التغيير الشامل
- التغيير البطيء
- التغيير السريع
- التغيير المخطط

تتمثل المرحلة الثالثة من مراحل عملية التغيير ب:

- اختيار الاستراتيجية الملائمة
- تنفيذ التغيير
- تحديد المشاكل الحقيقية
- تخطيط برامج التغيير

تتمثل المرحلة الثانية من مراحل عملية التغيير ب: عام ١٤٣٦

- تحديد المشاكل الحقيقية
- تشخيص الوضع الحالي
- اختيار الإستراتيجية الملائمة
- تخطيط برامج التغيير

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة , وهي:

- يتناسب الهيكل التنظيمي الطويل Tall مع إدارة الجودة الشاملة
- ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في ثقافة المنظمة
- يفترض التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات جوهرية سريعة في معايير الأداء الأساسية
- يعتبر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أكثر ملائمة من الأسلوب الدكتاتوري في ظل تطبيق مفهوم الجودة الشاملة

من أمثلة القوى الداخلية المحركة للتغيير في المنظمات: تكررت بأختبار عام ١٤٣٦

- إصدار قوانين جديدة
- تزايد الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية
- ارتفاع معدلات دوران العمل
- التطورات التكنولوجية

المحاضرة الثالثة : التركيز على العميل

المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه قدرة ورغبة في شرائه.

- التغيير - التركيز على العميل - الإدارة الاستراتيجية - الموارد البشرية

يعتبر العميل الهدف النهائي لأي عملية تسويقية، لكونه مفتاح نجاح المنظمة أو فشلها،

- التغيير - العميل - الإدارة الاستراتيجية - الموارد البشرية

ويمكن تصنيف العملاء إجمالاً إلى نوعين رئيسيين، هما:

- العميل الداخلي - العميل الخارجي - كل ما ذكر صحيح

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

- العميل الداخلي - العميل الخارجي - كل ما ذكر صحيح

موقعه خارج المنظمة، ويقوم بشراء المنتج أو لديه الرغبة في شراءه.

- العميل الداخلي - العميل الخارجي - كل ما ذكر صحيح

ويصنّف العملاء الخارجيون إلى نوعين، هما:

- المشتري الصناعي - المستهلك النهائي - كل ما ذكر صحيح

الفرد أو الجهة التي تقوم بشراء المنتج ليس من أجل استهلاكه، بل لاستخدامه في عملية إنتاج منتج آخر.

- المشتري الصناعي - المستهلك النهائي - كل ما ذكر صحيح

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.

- المشتري الصناعي - المستهلك النهائي - كل ما ذكر صحيح

يستند المفهوم الشامل ل..... إلى الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي على حدٍ سواء، فتحقيق الجودة أمام العميل الخارجي يعتمد بشكل كبير على تحقيقها عند العميل الداخلي. كما وأن الاستماع إلى العميل والاهتمام بما يقول من الأمور الضرورية للنجاح في العمل.

- التغيير - العميل - الإدارة الاستراتيجية - الموارد البشرية

أساليب الاستماع لصوت العميل:

1. المقابلات الشخصية 2. الاستبانات 3. مشاركة العميل ضمن فرق الجودة 4. نظام الاقتراحات 5. كل ما ذكر صحيح

تفاعل لفظي بين طرفين من خلال حوار كلامي إما وجهاً لوجه، أو من خلال وسائل إلكترونية أخرى. حيث يواجه مندوب المنظمة بعض الأسئلة والاستفسارات إلى العميل يستحثه فيها على إبداء رأيه في مواضيع محددة سلفاً.

1. المقابلات الشخصية 2. الاستبانات 3. مشاركة العميل ضمن فرق الجودة 4. نظام الاقتراحات

تعتبر من أكثر الطرق استخداماً في هذا المجال، وهي وسائل لجمع المعلومات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي يُطلب من العملاء الإجابة عليها، بحيث تتاح الفرصة أمام العميل لكي يُبدي رأيه في المواضيع المتعلقة بعبارات الاستبانة.

1. المقابلات الشخصية 2. الاستبانات 3. مشاركة العميل ضمن فرق الجودة 4. نظام الاقتراحات

مشاركة العميل ضمن فرق الجودة: بُغية الاستماع لأرائه بخصوص وسائل تحسين الجودة، وطلباً لمساهمته في حل مشاكل الجودة.

1. المقابلات الشخصية 2. الاستبانات 3. مشاركة العميل ضمن فرق الجودة 4. نظام الاقتراحات

لكل منظمة نظامها الخاص فيما يتعلق باقتراحات العملاء، مثل الكروت الموزعة لقياس مستوى الخدمة، وصناديق الشكاوي والاقتراحات....

1. المقابلات الشخصية 2. الاستبانات 3. مشاركة العميل ضمن فرق الجودة 4. نظام الاقتراحات

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

- التغيير - تحقيق رضا العميل - الإدارة الاستراتيجية - الموارد البشرية

تعريف بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه العميل، وبين توقعات هذا العميل.

- التغيير - الرضا - الإدارة الاستراتيجية - الموارد البشرية

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.

ينبغي الملاحظة أن..... يبني توقعاته دائماً على أساس تجاربه السابقة مع المنظمة، بالإضافة إلى الكلمة المتناقلة بين الناس فضلاً عن المعلومات والعروض المقدمة.

- التغيير - العميل - الإدارة الاستراتيجية - الموارد البشرية

وبالتالي فإن القائم على التنبؤ والاهتمام بحاجات العميل (الجديد والقديم) ورغباته وتوقعاته ومحاولة تلبيةها كما هي من وجهة نظر العميل يمثل أولوية في إدارة المنظمة، وهو المدخل الحقيقي لنجاح المنظمة في أداء مهامها التسويقية. وهذه العملية تحتاج إلى جهود واعية، وإلى أساليب علمية مدروسة (بحوث تسويقية) بعيداً عن العشوائية، لما لذلك من أثر على زيادة الأرباح وتحسين مستوى الرفاه الاجتماعي للمجتمع.

- التغيير - العميل - التوجه بالعميل - الموارد البشرية

أشارت الدراسات بأن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين يعتبر من..... من جذب واستقطاب عملاء جدد.

- أصعب - أسهل - اوسط

على الإدارة أن تركز على رضا في المدى البعيد وليس القصير، وذلك من خلال تزويده بالمعلومات الكاملة والدقيقة عن المنتج.

- التغيير - العميل - الإدارة الاستراتيجية - الموارد البشرية

قد يربط العميل مستوى جودة المنتج بسعر المنتج، إلا أن ذلك غير صحيح في كثير من الأحيان.

- التغيير - العميل - الإدارة الاستراتيجية - الموارد البشرية

أهم المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به:

1. التلبية الفورية. 6. دقة وشمول المعلومات.

2. القدرة على تلبية الوعود (الموثوقية). 7. الإنصات إلى العميل.

3. الدقة في التعامل. 8. حق العميل في الاعتراض.

4. إبداء المودة (الكياسة). 9. كل ما ذكر صحيح

5. اللباقة في التعامل.

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

- التغيير - معالجة الشكاوي - التوجه بالعميل - الموارد البشرية

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

- التغيير - معالجة الشكاوي - التوجه بالعميل - الموارد البشرية

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

- التغيير - معالجة الشكاوي - التوجه بالعميل - الموارد البشرية

أقسام العملاء من حيث الشكاوي:

1. العميل الحليم (الصامت) ٢ العميل دائم الشكوى ٣ العميل الموضوعي ٤ العميل المستغل ٥ كل ما ذكر صحيح

الذي لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء، وينبغي العمل على إغراؤه بالكلام وتقديم الشكوى.

1. العميل الحليم (الصامت) ٢ العميل دائم الشكوى ٣ العميل الموضوعي ٤ العميل المستغل

يشكو دائماً بحق أو بدون حق. فهناك دائماً من وجهة نظره أخطاء، ولا يمكن إهماله أو طرده، ويجب التحلي بالصبر والاستماع له.

1. العميل الحليم (الصامت) ٢ العميل دائم الشكوى ٣ العميل الموضوعي ٤ العميل المستغل

لا يشكو إلا إذا كان هناك مبرراً لشكواه، فهو يهتم بالنتائج وحل المشكلة، ولا تهمة الأعدار.

1. العميل الحليم (الصامت) ٢ العميل دائم الشكوى ٣ العميل الموضوعي ٤ 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.

1. العميل الحليم (الصامت) ٢ العميل دائم الشكوى ٣ العميل الموضوعي ٤ العميل المستغل

يجب أن يكون لدى المنظمة إجراءات مكتوبة لحل.....، بحيث تمنع أي اجتهادات شخصية أو تفسيرات ذاتية في العمل.

- التغيير - الشكاوي - التوجه بالعميل - الموارد البشرية

إجراءات معالجة الشكاوي:

1. غربة الشكاوي والاهتمام بالشكاوي الموضوعية والمنطقية فقط.

2. إجراء التحقيقات والاستفسارات الضرورية بخصوص الشكاوي لبيان نطاقها ومدى جدتها وخطورتها.

3. اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.

4. الاتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى المقدمة منه.

5. متابعة تنفيذ القرار المتخذ لحل المشكلة. كل ما ذكر صحيح

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

- التغيير - الشكاوي - التوجه بالعميل - رضا العملاء

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

1. المتطلبات الأساسية 2.متطلبات الأداء 3.المتطلبات الجاذبة 4. كل ما ذكر صحيح

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.

1. المتطلبات الأساسية 2.متطلبات الأداء 3.المتطلبات الجاذبة 4. كل ما ذكر صحيح

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

1. المتطلبات الأساسية 2.متطلبات الأداء 3.المتطلبات الجاذبة 4. كل ما ذكر صحيح

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.

1. المتطلبات الأساسية 2.متطلبات الأداء 3.المتطلبات الجاذبة 4. كل ما ذكر صحيح

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

1. المتطلبات الأساسية 2.متطلبات الأداء 3.المتطلبات الجاذبة 4. كل ما ذكر صحيح

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

1. المتطلبات الأساسية 2.متطلبات الأداء 3.المتطلبات الجاذبة 4. كل ما ذكر صحيح

مهمه

الأمر التي 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.

ذكرت بأختبار ١٤٣٦

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.

من أشهر المقاييس المستخدمة في قياس رضا العملاء،

مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale - نموذج كانو

بعد أن يتم جمع المعلومات لا بد من تصنيفها ومعالجتها إحصائياً عبر استخدام بعض البرامج الجاهزة المتقدمة مثل برنامج) (بغية التوصل إلى النتائج والاستنتاجات، وبالإمكان عرض المعلومات عبر الاستعانة بالجداول والرسوم البيانية لتوضيح مدلول هذه المعلومات.

SPSS- asdd - akks -

إن إجراء المقارنات المرجعية Benchmarking لمستوى سواء أكان داخل المنظمة على أساس تاريخي، أو مع منظمات منافسة، أو منظمات رائدة، أو بمعدل الصناعة، ... يعتبر ضرورياً لمراقبة تطور مستوى الرضا.

- التغيير - الشكاوي - التوجه بالعميل - رضا العملاء

من الجدير بالذكر أن مستوى تأثير على معدل ترك العملاء أو توقعهم عن التعامل مع المنظمة، وعن شراء منتجاتها، مما يؤدي إلى خسائر كبيرة للمنظمة، الأمر الذي يستدعي ضرورة إجراء تحليلات مفصلة لإزالة أسباب المشكلة وتصحيح المسار.

- التغيير - الشكاوي - التوجه بالعميل - رضا العملاء

بدأ استخدام نظام انتشار وظيفة في اليابان ، وذلك في السبعينات من القرن العشرين .أما في الولايات المتحدة فقد بدأ استخدامها في منتصف الثمانينات.

- التغيير - الشكاوي - التوجه بالعميل - الجوده

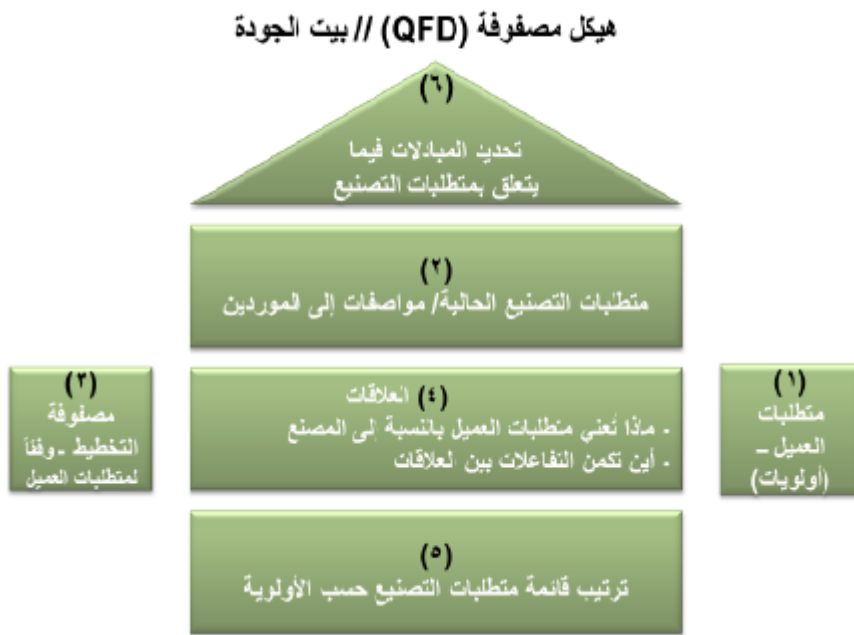
”نظام يتعلق بتحويل متطلبات العميل الحالية والمتوقعة إلى مواصفات تلائم المنظمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، ويشمل ذلك تصميم المنتج، والتطوير، والعملية الإنتاجية، ويمتد ليشمل توزيع المنتج واستخدامه من قبل العميل.“ تعريف

- التغيير - الشكاوي - التوجه بالعميل - الجوده

يركز هذا النظام على عمل الفريق، والتنسيق بين مهندسي التصميم، وموظفي الإنتاج والتسويق .

- التغيير - الشكاوي - التوجه بالعميل - الجوده

كما يُصوّر هيكل مصفوفة QFD على شكل ”بيت“ عادي كما هو في الشكل التالي:



مهمه

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 مسبقاً في المواصفات المطلوبة.

يمكن استخدام انتشار وظيفةكحلقة وصل بين التركيز على العميل وعملية التحسين المستمر التي تتبعها المنظمات المتبنية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة.

- التغيير - الشكاوي - التوجه بالعميل - الجوده

المحاضرة الثالثة الاسئلة السابقة

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

- متطلبات الاداء - المتطلبات الاساسيه - المتطلبات الجاذبه - متطلبات الانجاز

جميع العبارات التالية صحيحة حول رضا العميل ومعالجة شكاواه عدا واحده خاطئة وهي

- تتمثل المرحلة الثالثة لمعالجة شكاوي العملاء باتخاذ القرار المناسب لحل المشكله
- " يتصف العميل الموضوعي" بالاهتمام بالنتائج وحل المشكله ولاتهمه الاعذار
- اذا كان أداء المنتج مساوي لتوقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد
- ان عدم وجود شكاوي من العملاء لايعين بالضرورة وجود مستوى عالي من الرضا

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول رضا العميل ومعالجة شكاواه وهي: (١٤٣٦)

- يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على حاجات و رغبات المستخدم الأخير للمنتج
- إذا كان أداء المنتج أكبر من توقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد
- تمثل المرحلة الثالثة لمعالجة شكاوي العملاء ب اجراء التحقيقات و الاستفسارات الضرورية لبيان مدى جدية الشكوى
- تصف العميل الموضوعي ب الأهتمام ب النتائج وحل المشكله ولاتهمه الأعذار

من الامور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الاستبانة بغية جمع المعلومات من العملاء

- تجنب استخدام الاسئلة الإيحائية التي توجي للعميل بإجابة محددة
- التركيز على الاسئلة الطويلة
- تضميني أكثر من معلومة في سؤال واحد
- أ+ب -

يتمثل الجزء الخامس الذي يمثل ارضيه بيت الجودة هيكل مصفوفه QFD بـ

- مصفوفه التخطيط وفقا لمتطلبات العميل
- ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الاولويه
- أولويات متطلبات العميل
- تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع

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 الإيحائية التي توجي للعميل بإجابة محددة
- مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للعميل
- أن تكون الأسئلة مختصرة قدر الإمكان

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

من فوائد انتشار وظيفة الجودة (QFD) (١٤٣٦)

- تخفيض تكلفة ما بعد البيع
- زيادة الوقت المخصص لتطوير المنتج
- إضعاف توجه العاملين نحو المنظمة
- انخفاض الحصة السوقية للمنظمة

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

- تعتبر الإستبانات من أكثر الطرق استخداما ضمن أساليب الأستماع لصوت العميل
- إذا كان أداء المنتج يساوي توقعات العميل يكون العميل راضي
- يتصف العميل الحليم بالاهتمام بالنتائج وحل المشكله ولاتهمه الأعذار
- إن عدم وجود شكاوي من العملاء لا يعني بالضرورة وجود مستوى عالي من الرضا

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

- متطلبات الاداء - المتطلبات الاساسيه - المتطلبات الجاذبه - متطلبات الانجاز

جميع العبارات التالية صحيحة حول الاستماع لصوت العميل لتحقيق رضاه عدا واحدة خاطئة ,, وهي:

- يقصد بالعميل الداخلي المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية
- يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على حاجات ورغبات متخذ القرار الشرائي
- إذا كان أداء المنتج أكبر من توقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد
- تعتبر الإستبانات من أكثر الطرق استخداما ضمن أساليب الاستماع لصوت العميل

يتمثل الجزء السادس الذي يمثل سقف البيت ضمن بيت الجودة / هيكل المصفوفة (QFD) ب:

- تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع
- أولويات متطلبات العميل
- مصفوفة التخطيط وفقا لمتطلبات العميل
- ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الأولوية

من فوائد انتشار وظيفة الجودة (QFD)

- توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج
- تعميق توجه العاملين نحو المنظمة
- تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع
- جميع ما ذكر

تتصف المتطلبات الجاذبة ضمن نموذج كانو لرضا العملاء بكونها:

- الوفاء ب هذه المتطلبات لن يزيد من مستوى رضا العميل
- عدم الوفاء ب هذه المتطلبات سيشعر العميل بعدم الرضا
- غير متوقعه من قبل العميل
- معبر عنها من قبل العميل

المحاضرة الرابعة : القيادة

لقد تزايدت أهمية القيادة Leadership في المنظمات المتبنية منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى تتمكن هذه المنظمات من مواجهة التحديات والتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية، وكذلك حتى تتمكن من إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية.

- التغيير - التركيز على العمل - الإدارة الاستراتيجية - القيادة

حيث أن.....، الكفوة دوراً كبيراً في تحقيق المنظمة لأهدافها، كما ويتصف القادة الكفو بوجود رؤيا مجددة لديهم لتغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أخرى، وتتضمن هذه الرؤيا عادةً خطة في أذهانهم لكيفية إجراء التغيير والمحافظة عليه وتطويره.

- للتغيير - للتركيز على العمل - الإدارة الاستراتيجية - للقيادة

عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة برغبة وطواعية، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

- التغيير - التركيز على العمل - الإدارة الاستراتيجية - القيادة

يستخدم كل ما لديه للتأثير في المرؤوسين حتى يؤديوا أعمالهم برغبة واقتناع سعياً وراء تحقيق أهداف المنظمة، أما المدير فيستخدم سلطاته الرسمية في التأثير على المرؤوسين.

- التغيير - التركيز على العمل - الإدارة الاستراتيجية - القائد

مصادر قوة القائد:

1. السلطة الرسمية: النابعة من الوظيفة أو المنصب الذي يشغله القائد.

2. قوة الثواب والعقاب.

3. قوة الخبرة الشخصية.

4. قوة الإقناع.

5. اندماج العاملين.

جميع ما ذكر صحيح

وقد امتدت نظريات.....، من نظرية السمات إلى نظرية الشبكة الإدارية التي تعتبر من أكثر النظريات انتشاراً، والعايدة إلى الباحثين بليك وموتون Blacke & Mouton،

- التغيير - التركيز على العمل - الإدارة الاستراتيجية - القيادة

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:

وقد ظهرت بعد ذلك نظرية..... الموقفية التي اعتقدت بعدم وجود أسلوب قيادي واحد يتم إتباعه في جميع الأحوال، فالأسلوب الذي يناسب حالة أو وضع معين قد لا يناسب حالة أو وضع آخر، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تعديل الأسلوب الذي يتبعه بما يتلاءم مع الحالة أو الموقف.

- التغيير - التركيز على العمل - الإدارة الاستراتيجية - القيادة

ومن أهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر F. Fiedler التي أشارت بأن نمط القيادة الأكثر إنتاجية يعتمد على مدى المواءمة بين خصائص القائد ومتغيرات الموقف الثلاثة التالية:

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

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

ج- درجة وضوح مهام وواجبات المرؤوسين.

جميع ما ذكر صحيح

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

- التغيير - التركيز على العميل - الإدارة الاستراتيجية - القيادة

تبدأ بتحديددها للسوق وللفرص الموجودة، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية.

- التغيير - التركيز على العميل - الإدارة الاستراتيجية - القيادة الفعالة

من أهم الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة:

1. إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي، أخذاً بعين الاعتبار التغيير 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 الموردين على أساس الجودة، وليس على أساس الأسعار. وتشجيعهم على الاهتمام بالمنظمة والمشاركة في فرق العمل.
11. تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا، وفرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية.

إن تتطلب أن يُلم القائد بالطبيعة الإنسانية من حيث حاجات الفرد ورغباته وقدراته، ناهيك عن القدرة على تحفيز العاملين بالوقت والنوع المناسب.

- التغيير - التركيز على العميل - الإدارة الاستراتيجية - القيادة الفعالة

بالإضافة إلى ذلك ف..... يتبع فلسفة الإدارة بالتجوال (MBWA) والتي من مزاياها رفع معنويات العاملين وإعطاؤهم الفرصة لحرية التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم، بالإضافة إلى تفعيل الاتصالات بين القائد والمرؤوسين، وزيادة فرص حل المشكلات على أرض الواقع.

- التغيير - التركيز على العميل - الإدارة الاستراتيجية - القائد الفعال

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.

جميع ما ذكر صحيح

مهمه

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

1. المهارات الفنية. 2. المهارات الاتصالية. 3. المهارات التحليلية. 4. جميع ما ذكر

لا بد من توفر هذه المهارات الثلاث في أي قائد/مدير حتى يستطيع أن يؤدي الأعمال الموكلة إليه، إلا أن توفر هذه المهارات يكون بدرجات مختلفة بحسب حجم المنظمة والمركز الوظيفي للقائد.

- الصفات - الأعمال - النوايا

ركزت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO) على أهمية دور الإدارة العليا في نظام إدارة الجودة، من خلال إيجاد مناخ جيد للعمل عبر القيادة الجيدة.

- السفلى - العليا - الوسطى

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

1. وضع سياسة للجودة وأهدافها في المنظمة.

2. نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها، من أجل زيادة وعي العاملين بهذه السياسة وتحفيزهم.

3. ضمان التركيز على احتياجات العميل.

4. ضمان تنفيذ العمليات الضرورية لتلبية احتياجات العملاء والأطراف المعنيين.

5. ضمان تأسيس نظام إدارة جودة كفؤ وفعال، بالإضافة إلى ضمان تنفيذ هذا النظام والمحافظة عليه لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف الجودة.

6. ضمان توفر الموارد الضرورية.

7. مراجعة نظام إدارة الجودة بشكل دوري.

8. اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة وأهداف الجودة.

9. اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة.

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

- الالتزام الإدارة العليا - الالتزام الإدارة الوسطى - الالتزام الإدارة السفلى

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

- السفلى - العليا - الوسطى

مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة:

1. التزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر.

2. تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفيرية. 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 يشكّل الالتزام جزء من تفكير الإدارة،،،،،،،،،،، وأن تعمل على تعميمه على كافة العاملين حتى يدركوا أن الإدارة ملتزمة بمنهجية إدارة الجودة الشاملة بجدية وصدق.

- السفلى - العليا - الوسطى

خلاصة:

بشكل عام من الممكن اعتبار أهم عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة. حيث يبرز دور القيادة في كل مرحلة، وفي كل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة (وضع الرؤيا صياغة الرسالة تحديد الاستراتيجيات ..) ...

- التغيير - التركيز على العميل - الإدارة الاستراتيجية - القيادة

و..... الملتزمة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تقود العاملين في المنظمة باتجاه هذه المبادئ من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- التغيير - التركيز على العميل - الإدارة الاستراتيجية - القيادة

المحاضرة الرابعة الاسئلة السابقه

يمثل النمط القيادي الذي يجب اتباعه في اداره الجودة الشاملة وفقا لنظرية الشبكة الادرايه التي تعود للباحثان بليك وموتون

blacke #Mouton ب

- القيادة المعتدلة - قيادة الفريق - القيادة الاجتماعية - القيادة المتسلطة

يمثل الإحداثي (9.9) على نظرية الشبكة الإدارية للباحثان بليك و موتون نمط:

- القيادة النشطة - القيادة الاجتماعية - قيادة الفريق - القيادة المعتدلة

ليست من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة

- النظر للمشاكل انها فرصة للتعلم - عدم اختيار المورد على أساس السعر الأقل فقط
- التأكيد على العلاج بدلا من الوقاه - تأسيس فرق العمل على مستوى الاداره الاشرافيه

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

- التوسع في تشكيل فرق العمل - تبني فلسفه العيوب الصفريه Zero Defetcs
- الثبات وعدم التغيير في الطرق المتبعه للاشراف والتدريب - التزام طويل الاجل إزاء التحسين المستمر

يمثل الإحداثي (9.9) على نظرية الشبكة الإدارية للباحثان بليك وموتون Blacke & Mouton نمط:

- قيادة الفريق - القيادة المعتدلة - القيادة المتسلطة - القيادة الاجتماعية

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

- التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها
- زيادة درجة الثقة المتبادلة بين القائد و المرؤوسين
- اتجاهات المرؤوسين وميولهم
- وضوح مهام العمل و واجباته

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

ليست من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة:

- التأكيد على الوقاية بدلاً من العلاج
- التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط
- اختيار المورد على أساس السعر
- إثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة كممارسة

من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة:

- اختيار الموردين على أساس السعر الأقل
- التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط
- إعطاء الأولوية لأحتياجات العميل الخارجي دون الداخلي
- التأكيد على العلاج بدلاً من الوقاية

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

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

من المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة: (١٤٣٦)

- التوسع في تشكيل فرق العمل
- الحفاظ على الطريق القديمة للإشراف
- البعد عن فلسفة العيوب الصفريّة
- التزام قصير الأجل إزاء التحسين المستمر

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

- القيادة المعتدلة - القيادة المثالية - القيادة الإجتماعية - القيادة الضعيفة

من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة:

- التأكيد على العلاج بدلاً من الوقاية
- إعطاء الأولوية لإحتياجات العميل الخارجي دون الداخلي
- التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط
- تشجيع التنافس بدلاً من التعاون

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

- التزام التخطيط قصير الأجل إزاء التحسين المستمر
- البعد عن فلسفة العيوب الصفريّة Zero – Defects
- عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده
- الحفاظ على الطرق القديمة للإشراف والتدريب وعدم تغييرها

المحاضرة الخامسة : الإدارة الإستراتيجية للجودة

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

- التغيير - التركيز على العميل - الإدارة الاستراتيجية - القيادة

عمليات الإدارة الإستراتيجية:

- الرؤيا القيادية - رسالة المنظمة - تحليل البيئة - تحديد الاهداف الرئيسية
- تحديد الاستراتيجيات المناسبة - تنفيذ الاستراتيجيات - الرقابة والتقييم - كل ما ذكر صحيح

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

- الرؤيا القيادية - رسالة المنظمة - تحليل البيئة - تحديد الاهداف الرئيسية

ومن الأمثلة على صياغة الرؤيا القيادية:

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

-استلام العملاء لطلباتهم حسب المواصفات بالضبط.

- كل ما ذكر صحيح

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

- الرؤيا القيادية - رسالة المنظمة - تحليل البيئة - تحديد الاهداف الرئيسية

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.

- الرؤيا القيادية - رسالة المنظمة - تحليل البيئة - تحديد الاهداف الرئيسية

إشباع حاجة المستهلك هي أساس أولوياتنا مثال على

- الرؤيا القيادية - رسالة المنظمة - تحليل البيئة - تحديد الاهداف الرئيسية

إنتاج منتجات ذات درجة عالية من التطور لإرضاء حاجات عملائنا مثال على

- الرؤيا القيادية - رسالة المنظمة - تحليل البيئة - تحديد الاهداف الرئيسية

لكل منظمة 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 وتكون فوق قدرات المنظمة.

- الرؤيا القيادية - رسالة - تحليل البيئة - تحديد الاهداف الرئيسية

تجري المنظمة إجمالاً نوعان من التحليل للبيئة، هما:

- تحليل البيئة الخارجية - تحليل البيئة الداخلية - كل ما ذكر صحيح

فالمنظمة تعيش في ظل نظام مفتوح تؤثر وتتأثر به وتتفاعل معه، حيث تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية [متغيرات سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وتكنولوجية، وأسواق، وعملاء، ومناقسين. وموردين حاليين ومتوقعين ، [... ، وذلك من حيث الفرص والتهديدات المتوقعة. - تحليل البيئة الخارجية - تحليل البيئة الداخلية - كل ما ذكر صحيح

زيادة الطلب على منتج معين يعتبر مثال على / الفرص - التهديدات

دخول منافس قوي إلى السوق يعتبر مثال على / الفرص - التهديدات

فتح مجال التصدير يعتبر مثال على / الفرص - التهديدات

تغير متطلبات العملاء يعتبر مثال على / الفرص - التهديدات

ف التحليل يمكن الإدارة من توقع الفرص واحتمالات حدوثها تمهيداً لوضع الخطط الكفيلة باستغلالها، ومن توقع التهديدات الكامنة من أجل الاستعداد لها ومواجهتها. - الاستعداد - عدم الاستعداد

وذلك بتشخيص الوضع الداخلي من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف ، أي (فرص أو تحديات التحسين).

- تحليل البيئة الخارجية - تحليل البيئة الداخلية - كل ما ذكر صحيح

جودة التصنيع يعتبر مثال من - نقاط القوة - تحديات التحسين - كل ما ذكر صحيح

ضعف الوضع التنافسي يعتبر مثال من - نقاط القوة - تحديات التحسين - كل ما ذكر صحيح

توفر مصادر التمويل يعتبر مثال من - نقاط القوة - تحديات التحسين - كل ما ذكر صحيح

عدم كفاءة التدريب يعتبر مثال من - نقاط القوة - تحديات التحسين - كل ما ذكر صحيح

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

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

- الرؤيا القيادية - رسالة المنظمة - تحليل البيئة - تحديد الاهداف الرئيسية

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

- الرؤيا القيادية - رسالة المنظمة - تحليل البيئة - الهدف

الشروط التي ينبغي توفرها في الأهداف الجيدة SMART :

1. محدداً Specific

2. قابل للقياس Measurable

3. واقعي قابل للتحقيق Achievable

4. متعلق بنفس الموضوع Relative

5. ضمن إطار زمني Time Bound

ومن الأمثلة على أهداف الجودة الجيدة التي تسعى المنظمة لتحقيقها:

- تخفيض عدد الوحدات المرفوضة إلى [3] وحدات يومياً خلال عام ٢٠١٢.

- تخفيض تكاليف الجودة بنسبة ١٠% خلال الثلاثة شهور القادمة.

- زيادة نسبة الإشغال في المستشفى إلى ٨٠% خلال العام القادم.

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

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

تحديد الاستراتيجيات المناسبة هي

أ- الاستراتيجيات الهجومية ب- الاستراتيجيات الدفاعية ج- استراتيجيات الاستقرار د- كل ما ذكر صحيح

الموجهة للاهتمام بالظروف الخارجية للمنظمة مثل فتح فروع جديدة، والابتكار، وتقديم منتجات جديدة

أ- الاستراتيجيات الهجومية ب- الاستراتيجيات الدفاعية ج- استراتيجيات الاستقرار د- كل ما ذكر صحيح

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

أ- الاستراتيجيات الهجومية ب- الاستراتيجيات الدفاعية ج- استراتيجيات الاستقرار د- كل ما ذكر صحيح

التي تتبعها المنظمة في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق.

أ- الاستراتيجيات الهجومية ب- الاستراتيجيات الدفاعية ج- استراتيجيات الاستقرار د- كل ما ذكر صحيح

مستويات الاستراتيجيات المختلفة:

- إستراتيجية المنظمة - إستراتيجيات وحدات الأعمال - تنفيذ الاستراتيجيات - الرقابة والتقييم - كل ما ذكر

الإستراتيجية العامة للمنظمة التي تضعها الإدارة العليا ولفترات طويلة المدى، وتسم بعمومية الصياغة لكونها تتعلق بالمنظمة ككل، وتشمل الاستراتيجيات الأخرى.

- إستراتيجية المنظمة - إستراتيجيات وحدات الأعمال - تنفيذ الاستراتيجيات - الرقابة والتقييم - كل ما ذكر

هناك ثلاث استراتيجيات رئيسة على مستوى المنظمة ، وهي:

- إستراتيجية قيادة التكلفة - إستراتيجية التمييز - إستراتيجية التركيز - كل ما ذكر

التفوق على المنافسين بإنتاج منتجات أقل تكلفة ممكنة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وبالتالي فرض أسعار منافسة.

- إستراتيجية قيادة التكلفة - إستراتيجية التمييز - إستراتيجية التركيز - كل ما ذكر

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.

- إستراتيجية قيادة التكلفة - إستراتيجية التمييز - إستراتيجية التركيز - كل ما ذكر

الاهتمام بفئة محددة من العملاء. ويمكن تصنيف العملاء إلى أقسام بناءً على عدة أسس،

- إستراتيجية قيادة التكلفة - إستراتيجية التمييز - إستراتيجية التركيز - كل ما ذكر

الأساس الجغرافي ، ونوع العملاء ، وخط الإنتاج . تتضمن إستراتيجية التركيز تطبيق إما أسلوب قيادة التكلفة، أو التمييز، أو كلاهما على الفئة المستهدفة.

- من إهتمامات إستراتيجية قيادة التكلفة - من إهتمامات إستراتيجية التمييز - من إهتمامات الإستراتيجية التركيز

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

- إستراتيجية المنظمة - إستراتيجيات وحدات الأعمال - تنفيذ الإستراتيجيات - الرقابة والتقييم

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

- إستراتيجية المنظمة - إستراتيجيات وحدات الأعمال - تنفيذ الإستراتيجيات - الرقابة والتقييم

تظهر على مستوى وظائف المنظمة كالإنتاج، والتسويق، والجودة، والتمويل، والمشتريات، والموارد البشرية، وغيرها، حيث يكون هناك خطة إستراتيجية لكل من هذه الوظائف.

- إستراتيجية المنظمة - إستراتيجيات وحدات الأعمال - الإستراتيجيات الوظيفية - الرقابة والتقييم

وتتصف هذه الإستراتيجيات بكونها أكثر تفصيلاً بالنسبة للإستراتيجيات السابق ذكرها، وتغطي فترة سنة واحدة أو أقل عادةً.

- إستراتيجية المنظمة - إستراتيجيات وحدات الأعمال - الإستراتيجيات الوظيفية - الرقابة والتقييم

بمعنى تنفيذ الإستراتيجيات على أرض الواقع. وتعتبر هذه المرحلة جزءاً مهماً في عملية الإدارة الإستراتيجية، فأثناء تنفيذ هذه الإستراتيجيات يتبين للإدارة مدى ملائمة الإستراتيجيات، وما هي العقبات والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ.

- إستراتيجية المنظمة - إستراتيجيات وحدات الأعمال - تنفيذ الإستراتيجيات - الرقابة والتقييم

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

- إستراتيجية المنظمة - إستراتيجيات وحدات الأعمال - تنفيذ الإستراتيجيات - الرقابة والتقييم

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

- إستراتيجية المنظمة - إستراتيجيات وحدات الأعمال - تنفيذ الإستراتيجيات - الرقابة والتقييم

يتعلق الجانب الأول بالرقابة على التنفيذ بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات. في حين أن الجانب الثاني يتعلق بعملية تقييم الإستراتيجيات المطبقة، ومستويات إنجاز الأهداف الموضوعية، وخطط العمل من خلال التغذية العكسية للمعلومات التي توضح مدى مطابقة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط.

- إستراتيجية المنظمة - إستراتيجيات وحدات الأعمال - تنفيذ الإستراتيجيات - الرقابة والتقييم

أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة:

- تولى الإدارة العليا ضبط الجودة - تدريب الجودة المكثف - التركيز على العملاء - تحسين الجودة

- الضبط الاحصائي للجودة - كل ما ذكر صحيح

حيث يكون رئيس مجلس إدارة المنظمة، أو مديرها العام هو المسؤول الأول عن إدارة أنشطة الجودة والضبط والرقابة على الجودة.

- تولي الإدارة العليا ضبط الجودة - تدريب الجودة المكثف - التركيز على العملاء - تحسين الجودة

وتستلزم تولى الإدارة العليا ضبط الجودة ما يلي:

١. سياسات مكتوبة للجودة، بحيث يتم نشرها وتعميمها على كافة العاملين.

٢. وضع أهداف الجودة لجميع الوظائف في كافة المستويات، وخاصة تلك الأهداف المتعلقة بالتحسينات المستمرة.

٣. توزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة.

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

٥. كل ما ذكر صحيح

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

- تولى الإدارة العليا ضبط الجودة - تدريب الجودة المكثف - التركيز على العملاء - تحسين الجودة

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

- تولى الإدارة العليا ضبط الجودة - تدريب الجودة المكثف - التركيز على العملاء - تحسين الجودة

تسعى 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.

- تولى الإدارة العليا ضبط الجودة - تدريب الجودة المكثف - التركيز على العملاء - تحسين الجودة

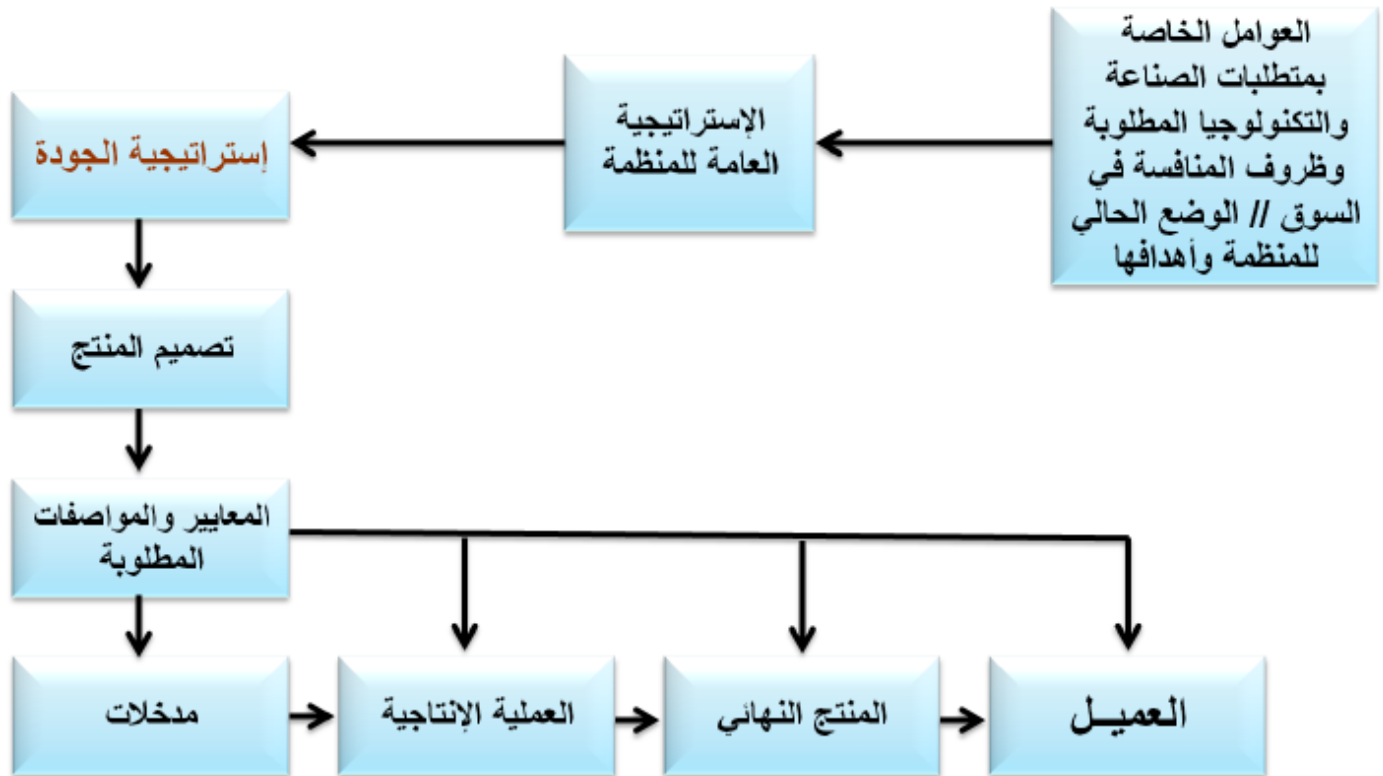
هنالك سبع أدوات معروفة تستخدم في هذا المجال وهي: شكل الانتشار، وتحليل باريتو، وخريطة السبب والأثر، وخريطة تدفق العمليات، وقائمة المراجعة، وخريطة المتابعة، وخرائط الرقابة. حيث تساعد هذه الأدوات في تصنيف البيانات، وتحليل مشكلات العمل، وتحديد أولويات حل المشكلات، والعمل على حلها.

- تدريب الجودة المكثف - التركيز على العملاء - تحسين الجودة - الضبط الاحصائي للجودة

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

- تدريب الجودة المكثف - التركيز على العملاء - تحسين الجودة - الضبط الاحصائي للجودة

العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة :



يتضح من الشكل السابق:

- تحدد المنظمات إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها، وإستراتيجية الجودة ما هي إلا جزء من سياسات الإنتاج.
- لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمنظمة عند تحديد إستراتيجية الجودة.
- من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات سواء من داخل أو خارج المنظمة.
- ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج، حتى يتم تدير الموارد وإجراء العمليات التشغيلية في ضوء تلك المواصفات.
- 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.

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.

خلاصة/

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

- إستراتيجية الجودة - إستراتيجيات وحدات الأعمال - تنفيذ الاستراتيجيات - الرقابة والتقييم

المحاضرة الخامسة الاسئلة السابقه

أحد أهم الاستراتيجيات المتبعه في مجال الجودة والتي تسلتزم القيام بتمكين العاملين لتحقيق اهداف الجودة وتوزيع المسئوليات حول أنشطة الجودة ناهيك عن إيجاد سياسات مكتوبه للجودة وهي :

- الضبط الاحصائي للجودة

- تدريب الجودة المكثف

- التركيز على العملاء

- تولي الاداره العليا ضبط الجودة

إحدى الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة للوصول الى أهدافها والتي تستهدف الاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة مثل التدريب وإعادة بناء الهيكل التنظيمي هي الاستراتيجية

- الاستقرار

- الهجومية

- قيادة التكلفة

- الدفاعية

تختص العمليه الخامسة للإدارة الاستراتيجية ب

- تحديد الاستراتيجيات المناسبه

- تحديد الأهداف الرئيسييه

- تحليل البيئه

- رساله المنظمة

واحدة من العبارات التاليه خاطئة حول علاقه بين استراتيجية الجودة واستراتيجية المنظمة وهي

- تحدد المنظمة استراتيجية الجودة ضمن اطارالاستراتيجية العامة لها

- تشمل الرقابه على الجودة التأكد من جودة المنتج اثناء الاستخدام الفعلي من قبل العميل

- ضرورة ابلاغ كافه الأطراف المشتركة في العمليه الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبه لتصميم المنتج

- ليس من الضروري ان تكون استراتيجية الجودة محددة ومعروفه لكافة الجهات داخل المنظمة وخارجها

إحدى عمليات الإدارة الإستراتيجية التي يتم بها توضيح الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله , بمعنى مبرر وجود المنظمة واستمرارها في تقديم منتجاتها , هي:

- رسالة المنظمة

- تحليل البيئه

- الرؤيا القيادية

- تحديد الأهداف الرئيسية

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

- إستراتيجية قيادة التكلفة

- إستراتيجية التميز

- استراتيجية التركيز

- الإستراتيجية الهجومية

أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة التي تسلتزم وجود سياسات مكتوبه للجودة , وتوزيع المسئوليات حول أنشطة الجودة , ناهيك عن تمكين العاملين لتحقيق أهداف الجودة هي:

- الضبط الإحصائي للجودة

- تولي الإدارة العليا ضبط الجودة

- تدريب الجودة المكثف

- التركيز على العملاء

واحدة من العبارات التاليه خاطئة حول علاقه بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة , هي:

- ليس من الضروري ابلاغ الأطراف المشتركة في العمليه الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبه لتصميم المنتج

- من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفه لكافة الجهات داخل المنظمة وخارجها

- ينبغي مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة في المنظمة عند تحديد إستراتيجية الجودة

- تحدد المنظمة إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول العلاقة بين استراتيجية الجودة و استراتيجية المنظمة: (١٤٣٦)

- لأتمتد الرقابه على الجودة للتأكد من جودة المنتج أثناء الأستخدام الفعلي من قبل العميل
- ينبغي مراعاة تكنولوجيا الانتاج المتوفرة في المنظمة عند تحديد استراتيجية الجودة
- ضرورة ابلاغ الاطراف المشتركة في العملية الانتاجيه بالمعايير و المواصفات المطلوبة
- تحدد المنظمة استراتيجية الجودة ضمن اطار الاستراتيجية العامه لها

تختص العملية الرابعة للإدارة الإستراتيجية ب:

- تحديد الإستراتيجيات المناسبة
- تحديد الأهداف الرئيسة
- رسالة المنظمة
- تحليل البيئة

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

- الإستراتيجيات الدفاعية
- الإستراتيجيات الهجومية
- إستراتيجيات قيادة التكلفة
- إستراتيجيات الأستقرار

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

أحدى الأستراتيجيات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها , و التي تستهدف الأهتمام بالظروف الخارجية للمنظمة مثل فتح فرع جديد و الابتكارات و تقديم المنتجات الجديدة:

- أستراتيجيات قيادة التكلفة
- الاستراتيجيات الدفاعية
- استراتيجيات القرار
- الإستراتيجيات الهجومية

أحدى أهم الاستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة التي تستلزم وجود سياسات مكتوبه للجودة , و توزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة , ناهيك عن تمكين العاملين لتحقيق أهداف الجودة هي:

- تدريب الجودة المكثف
- التركيز ع العملاء
- تولي الادارة العليا ضبط الجودة
- الضبط الأحصائي للجودة

المحاضرة السادسة : الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة

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

- الرغبة - الحاجة - الدوافع

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

- الرغبة - الحاجة - الدوافع

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

- الرغبة - الحاجة - الدوافع

تعتبر نظرية..... للحاجات الإنسانية من أهم النظريات في مجال الدافعية. حيث قام بترتيب الحاجات الإنسانية على شكل سلم هرمي،

- ديفيد ماكلياند - ابراهيم ماسلو Maslow

*



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

- الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى الإنجاز - الحاجة إلى السلطة - كل ما ذكر صحيح

يقوم الأفراد ببناء علاقات اجتماعية متينة مع الآخرين على حساب العمل.

- الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى الإنجاز - الحاجة إلى السلطة - كل ما ذكر صحيح

الأفراد يحبون العمل في الوظائف التي تتصف بالتحدي.

- الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى الإنجاز - الحاجة إلى السلطة - كل ما ذكر صحيح

يتصف الأفراد بالتأثير في الآخرين والسيطرة عليهم ، ويسعون للحصول على مراكز وظيفية أعلى دائماً.

- الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى الإنجاز - الحاجة إلى السلطة - كل ما ذكر صحيح

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

- العبارة صحيحة - العبارة خاطئة

قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني. وتستخدم أدوات التحفيز لتغيير اتجاهات الموظف وبالتالي أداءه.

- الرغبة - الحاجة - الحوافز - الدوافع

أنواع الحوافز من حيث طبيعتها

أ - حوافز مادية ب - حوافز معنوية ج - حوافز فردية د - حوافز جماعية - أوب

أنواع الحوافز من حيث المستفيدين

أ - حوافز مادية ب - حوافز معنوية ج - حوافز فردية د - حوافز جماعية - جود

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 لمستحقها 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.

7. كل ما ذكر صحيح

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

- اندماج العاملين - تمكين العاملين - العاملين - الاتصالات بين العاملين

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

- اندماج العاملين - تمكين العاملين - العاملين - الاتصالات بين العاملين

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

- اندماج العاملين - تمكين العاملين - العاملين - الاتصالات بين العاملين

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

- اندماج العاملين - تمكين العاملين - العاملين - الاتصالات بين العاملين

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

- اندماج العاملين - تمكين العاملين - العاملين - الاتصالات بين العاملين

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

- اندماج العاملين - تمكين العاملين - العاملين - الاتصالات بين العاملين

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

- اندماج العاملين - تمكين العاملين - العاملين - الاتصالات بين العاملين

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

- اندماج العاملين - تمكين الموظف - العاملين - الاتصالات بين العاملين

إن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل، من أهمها:

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة.
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
- وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين ذوي المهارات العالية.
- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.
- تدريب المرؤوسين على تحمّل المسؤولية، والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.

- كل ما ذكر صحيح

تمتد الفوائد الناجمة عن سياسة تمكين العاملين لتشمل:

-الموظفين -الإدارة - المنظمة - كل ما ذكر صحيح

توجد أمامهم فرصاً جديدة لإثبات أنفسهم، وتطلق العنان لطاقتهم وتسلط الضوء على مواهبه وإبداعاته.

-الموظفين -الإدارة - المنظمة - كل ما ذكر صحيح

تسهّل العمل وتجعل الموظفين أكثر نشاطاً وحماساً مما يؤثر في نتائج الأعمال.

-الموظفين -الإدارة - المنظمة - كل ما ذكر صحيح

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

-الموظفين -الإدارة - المنظمة - كل ما ذكر صحيح

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

- العليا - السفلى - الوسطى

عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى.

- اندماج العاملين - تمكين العاملين - العاملين - الاتصال

تبرز أهمية التغذية الراجعة لدى للتأكد من فهم المستقبل لمضمون الرسالة. حيث أن كثيراً من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس الاتصالات الفعالة، مثل اندماج العاملين، أو تمكينهم. بالإضافة إلى أن نجاح فرق العمل وحلقات الجودة أساسه الاتصالات الفعالة، وخاصة الاتصالات الأفقية.

- اندماج العاملين - تمكين العاملين - المرسل - المتصل

إن أحد أقدم أساليب نظام الاقتراحات، ففي ظل النظام الجديد للاقتراحات يعلم الموظفون بأن اقتراحاتهم مثمّنة، ويتم تقييمها وتنفيذها بسرعة كبيرة.

- اندماج العاملين - تمكين العاملين - العاملين - الاتصالات

مستويات الاتصالات:

1.الاتصالات الفردية: تكون بين فرد وآخر.

2.الاتصالات داخل الفريق: تجري بين أعضاء الفريق الواحد.

3.الاتصالات بين الفرق المختلفة داخل التنظيم.

4.الاتصالات الخارجية: تحدث بين داخل المنظمة وخارجها.

5. كل ما ذكر صحيح

يجب العمل على تحسين هذه المهارات الاتصالية سواء على مستوى الرئيس أو المرؤوس أو فرق العمل ، من خلال التدريب وغيره.

- العبارة صحيحة - العبارة خاطئة

من أهم هذه المهارات الاتصالية:

- مهارات القراءة - مهارات الكتابة - مهارات الإنصات - مهارات التحدث - مهارات التعبير غير اللفظي - الكلمة

القارئ الجيد يقرأ ويستوعب ما يقرؤه بالشكل الصحيح وبدون الحاجة إلى إعادة ما تم قراءته، كما أنه يقرأ الرسالة الاتصالية بدرجات مختلفة من السرعة والاهتمام.

- مهارات القراءة - مهارات الكتابة - مهارات الإنصات - كل ما ذكر صحيح

تتطلب مهام إدارة الجودة الشاملة إتقان الكتابة بأسلوب واضح ومفهوم، وبشكل خالي من الأخطاء اللغوية والطباعية،

- مهارات القراءة - مهارات الكتابة - مهارات الإنصات - كل ما ذكر صحيح

من أجل تحسين القدرة على الكتابة فإنه ينبغي مراعاة:

- أن تكون الرسالة مختصرة قدر الإمكان.

- الكتابة بأسلوب مباشر.

- استخدام كلمات محددة وتفادي الكلمات التي تحمل أكثر من معنى.

- مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للطرف المستقبل.

- مراعاة الدقة في المعلومات المكتوبة. - كل ما ذكر صحيح

يتضمن الإنصات القائم على الاستماع بتفرغ وبتركيز. ويمكن تحسين مهارات الإنصات من خلال الابتعاد عن كل ما يشتت الانتباه،

وتتبع المجالات التي تهم المستقبل أثناء الحديث. والحكم على المضمون لا على طريقة الكلام، ناهيك عن وجوب الاهتمام بالمتحدث من

خلال الاستماع إليه وتشجيعه على مواصلة الحديث.

- مهارات القراءة - مهارات الكتابة - مهارات الإنصات - مهارات التحدث - مهارات التعبير غير اللفظي

ينبغي أن يركز المتحدث على جوهر الموضوع أثناء الحديث، وأن لا يترك الأمور تقوده إلى مواضيع أخرى بعيدة عن الموضوع الأساس.

- مهارات القراءة - مهارات الكتابة - مهارات الإنصات - مهارات التحدث - مهارات التعبير غير اللفظي

تسمى هذه الأدوات بلغة الجسد Body Language ، وذلك لأنها تتعلق بالإشارات والحركات والإيماءات الجسدية.

- مهارات القراءة - مهارات الكتابة - مهارات الإنصات - مهارات التحدث - مهارات التعبير غير اللفظي

من التعبيرات غير اللفظية التي تستخدم في عملية الاتصال:

-الابتسامه وتعبيرات العيون - نبرة الصوت - حركات اليد وإشارات الأصابع

-إيماء الرأس - حركات الجسم. - كل ما ذكر صحيح

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

- 1.زيادة معلومات الموظف المدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- 2.تحسين مهارات الموظف المدرب في مجالات الجودة، حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية.
- 3.تغيير اتجاهات الموظف المدرب كي تصبح اتجاهاته أكثر إيجابية إزاء الجودة في العمل.
4. جميع ما ذكر صحيح

مهمه حفظ المراحل بالترتيب يعطيك مرحله ويقولك هي الاولى أو الثانية أو وهكذا

مراحل عملية التدريب في الجودة:

- 1.تحديد الاحتياجات التدريبية
- 2.تصميم البرنامج التدريبي
- 3.تأسيس المنظمة التدريبية
- 4.التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية
- 5.تنفيذ البرنامج التدريبي
- 6.تقييم البرنامج التدريبي
- 7.الكل

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

1. تحديد الاحتياجات التدريبية
 - 2.تصميم البرنامج التدريبي
 - 3.تأسيس المنظمة التدريبية
- وتشمل تحديد أهداف البرنامج التدريبي، والموضوعات التي يحتويها كل برنامج، فضلاً عن توفير مستلزمات البرنامج.
- 1.تحديد الاحتياجات التدريبية
 - 2.تصميم البرنامج التدريبي
 - 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.

- 1.تحديد الاحتياجات التدريبية
- 2.تصميم البرنامج التدريبي
- 3.تأسيس المنظمة التدريبية

فلا بد من مشاركة دائرة الجودة في وضع المادة التدريبية. وهنا يتم اختيار أساليب التدريب الملائمة كالمحاضرات، والندوات، ودراسة الحالات.

1. التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية
- 2.تنفيذ البرنامج التدريبي
- 3.تقييم البرنامج التدريبي
- 4.الكل

يتطلب التنفيذ التزاماً تاماً من المدرب والمتدرب.ومن الضروري أن تُدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق البرنامج.

- 1.التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية
- 2.تنفيذ البرنامج التدريبي
- 3.تقييم البرنامج التدريبي
- 4.الكل

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

- 1.التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية
- 2.تنفيذ البرنامج التدريبي
- 3.تقييم البرنامج التدريبي
- 4.الكل

إن يفيد في الحكم على مدى فعالية البرنامج، وفي كشف نقاط الضعف في البرنامج حتى يمكن تجنبها مستقبلاً.

- 1.التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية
- 2.تنفيذ البرنامج التدريبي
- 3.تقييم البرنامج التدريبي
- 4.الكل

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

- 1.التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية
- 2.تنفيذ البرنامج التدريبي
- 3.تقييم البرنامج التدريبي
- 4.الكل

المحاضرة السادسة الاسئلة السابقة

تتمثل الحاجة الثانية وفقا لاولويات الاشباع ضمن نظريه " ابراهام ماسلو " للحاجات الإنسانية ب:

- الحاجات الفسيولوجية
- حاجات التقدير والاحترام
- الحاجات الاجتماعية
- حاجات الأمان

ضمن فلسفه ادارة الجودة الشاملة ينبغي ان تتوفر في الحوافز المادية عدة اعتبارات منها

- منح الحوافز لمستحقيها امام العاملين
- استخدام الحوافز الفرديه دون الجماعيه
- استخدام الحوافز المادية بشكل اكبر من الحوافز المعنوية
- أ+ب

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

- الثانية
- الثالثة
- الرابعة
- الخامسة

يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يحويه من أهداف وموضوعات ضمن مراحل عملية التدريب في الجودة في المرحلة: (١٤٣٦)

- الثانيه
- الثالثه
- الرابعه
- الخامسه

من العوامل التي يعتمد نجاح تمكين العاملين في المنظمة

- الحد من التغذيةيه العكسيه للاتصال داخل المنظمة
- وجود نظام عادل للتعيين
- تجنب تدريب المرؤسيين على تحمل مسؤوليه القيام بالاعمال الموكله اليهم
- جميع ما ذكر

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

- الحافز
- الدافع
- الحاجة
- الرغبة

ضمن فلسفه إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر في الحوافز المادية عدة اعتبارات منها:

- استخدام الحوافز الفرديه 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

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

- موضوعية تقييم الأداء
- تجنب المرؤسيين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة اليهم
- فعالية التغذيةيه العكسية في المنظمة
- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤسيين

تتمثل المرحلة الثانية من مراحل عملية التدريب في الجودة:

- التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية
- تأسيس المنظمة التدريبية
- تصميم البرنامج التدريبي
- تحديد الإحتياجات التدريبية

تتمثل الحاجة الرابعة وفقا لأولويات الإشباع ضمن نظرية إبراهام ماسلو للحاجات الإنسانية ب:

- الحاجات الإجتماعية
- حاجات الأمان
- حاجات الاحترام والتقدير
- الحاجات الفسيولوجية

من الإعتبرات التي يجب مراعاتها في الحوافز المادية ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

- توقيت دفع الحوافز المادية
- تجنب منح الحوافز لمستحقيها أمام العاملين
- استخدام الحوافز المادية بشكل أكبر مع الحوافز المعنوية
- أ + ب

يعتمد نجاح تمكين العاملين على عدة عوامل هامة , منها:

- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء
- الحد من التغذية العكسية للإتصال داخل المنظمة
- عدم الإعتماد على ربط الأداء بالحوافز
- جميع ما ذكر

يعتمد نجاح تمكين العاملين على عدة عوامل هامة منها: (١٤٣٦)

- تجنب تدريب المرؤوسين على تحمل مسؤولية القيام ب الأعمال الموكلة إليهم
- عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء
- الحد من التغذية العكسية للإتصال في المنظمة
- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين

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

من الاعتبارات التي ينبغي توفرها في الحوافز المادية ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة (١٤٣٦)

- أ) استخدام الحوافز الجماعية
- ب) تجنب منح علاوة جودة سنويه لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة.
- ج) ضرورة إبلاغ الأطراف المشتركة في العملية الانتاجية بالمعايير و المواصفات المطلوبة لتصميم المنتج.
- د) تحدد المنظمة استراتيجيه الجودة ضمن اطار الاستراتيجية العامة لها.

المحاضرة السابعة : العلاقات مع الموردين

هو المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها إلى عملائها. ويمكن أن يكون المورد موزعاً، أو مصدرًا أو منظمة خدمات.

- التغيير - التركيز على العميل - المورد - القيادة

تؤدي العلاقة الوثيقة بين المنظمة ومورديها إلى تحقيق عوائد كثيرة لهما. وينبغي أن تُبنى العلاقة بين الطرفين على أساس من الثقة المتبادلة حتى تستمر وتستقر بينهما لفترات طويلة من الزمن.

- أهمية العلاقات مع التغيير - أهمية العلاقات مع الموردين - أهمية العلاقات مع القيادة

قد يقوم المورد بتقديم مشورات ومساعدات فنية للمنظمة، وقد يشارك في اجتماعات المنظمة المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر للعملية الإنتاجية ولأنظمة الجودة، وقد يكون له دوراً في التنبؤ بالمبيعات ،...

- أهمية العلاقات مع التغيير - أهمية العلاقات مع الموردين - أهمية العلاقات مع القيادة

اقتراحات لزيادة فعالية العلاقة بين المنظمة والموردين:

1. المنظمة والمورد مسؤولان عن مراقبة جودة المواد المشتراة من قبل المنظمة أو المبيعة من قبل المورد، وخاصةً الجهود المتعلقة بعملية الفحص والتفتيش.

2. تحديد احتياجات المنظمة من المواد تحديداً واضحاً دقيقاً للمساعدة على تلبية طلباتها بسرعة ووفقاً لما هو مطلوب.

3. اشتغال العقد على جميع التفاصيل، مثل تحديد المواصفات والكمية المطلوبة، وأوقات التسليم، والأسعار، وطريقة التسليم،...

4. التأكيد على ضرورة تبادل المعلومات حول تطوير المنتج بما يتوافق مع احتياجات العملاء.

5. التركيز على مصلحة العميل باعتباره الهدف الأساس الذي يسعى كلا الطرفين للوصول إليه.

6. كل ما ذكر صحيح

لكل منظمة سياساتها الخاصة تجاه مصادر الشراء. وقد تتبع المنظمة سياسة الاعتماد على مورد واحد، وقد تتبع سياسة [٢٠/٨٠] ، أي الاعتماد على موردين أو أكثر ،

- اختيار مصادر الشراء - اختيار مصادر البيع

يقوم بتوريد معظم الكميات التي تحتاجها المنظمة (٨٠%) مثلاً.

- مورد رئيس - مورد ثانوي أو أكثر

يقوم بتوريد كميات صغيرة مما تحتاجه المنظمة من مواد (٢٠%) مثلاً. وعند اختيار الموردين ينبغي الاعتماد على قاعدة قوية من المعلومات الدقيقة والكاملة عن كل مورد.

- مورد رئيس - مورد ثانوي أو أكثر

من مصادر المعلومات عن الموردين:

1. المصادر الداخلية : كسجلات إدارة الشراء في المنظمة.

2. الغرف التجارية أو الصناعية : عادةً ما تصدر أدلة تتضمن معلومات عن أسماء الشركات وعناوينهم ومنتجاتهم.

3. الملحقين التجاريين في السفارات والقنصليات الأجنبية.

4. دليل الصفحات الصفراء : توفر معلومات عن الصناعات والمصنّعين والتجار في البلد.

5. المعارض التجارية والصناعية سواء المحلية منها أو الإقليمية أو الدولية.

6. الصفحات والمجلات المتخصصة.

7. مندوبو البيع التابعين للمورد.

1. عدد الموردين : حيث تضطر المنظمة للتعامل مع المورد المحتر للمادة .وعندما يكون هناك أعداداً كبيرة من الموردين يكون أمام المنظمة مجالاً واسعاً للاختيار من بينهم.
2. حجم المورد : تفضّل 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 تنظّم عمليات الاستيراد والتصدير .فقد تقتضي هذه القوانين مثلاً عدم التعامل مع موردين خارجيين، والاقتران 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.

أبرز مواصفات مصادر الشراء المثلى كما حددها بعض المختصين:

1. التطور في السياسات (الشرائية والإنتاجية)، والتنظيم، والبحوث.
2. التعامل بأمانة وعدالة مع المشتريين والعاملين لديه، وحسن التعامل مع الموردين.
3. المحافظة على المصالح المشتركة.
4. السمعة التجارية والمالية الجيدة.
5. الطاقة الإنتاجية العالية.
6. كل ما ذكر صحيح

يمكن القول بأن المورد الذي يكون لديه نظاماً لإدارة الجودة مثلاً ISO 9000:2000 يكون وضعه من حيث توفر القدرة لديه على توثيق أنشطته وعملياته، وعمل مراقبة لكافة مستنداته ووثائقه.

- أسوأ - أفضل - أوسط - ليس مما ذكر

تقييم الموردین:

تتضمن عملية تقييم الموردین دراسة أدائهم خلال الفترة السابقة بالاعتماد على سجلات إدارات المنظمة، ومن خلال تعبئة نموذج خاص بالتقييم توضح فيه العناصر الأساسية في تقييم المورد ووزن كل من هذه العناصر كالجودة، وأوقات التسليم، والكميات المستلمة، والسعر، والخدمات المقدمة....

- يمكن للمنظمة وضع حد أدنى لمجموع الدرجات التي يجب أن يحصل عليها المورد كأن تكون 85 مثلاً. ويوضح الشكل التالي نموذج مقترح لتقييم الموردین:

مثال على عملية تقييم الموردین [نموذج مقترح]

المورد	الالتزام بالموصفات (%40)	مواعيد التسليم (%30)	المساعدات الفنية المقدمة (%10)	حل الشكاوي (%10)	البحث والتطوير (%10)	المجموع (%100)
A	40	25	10	5	10	90
B	35	25	10	10	5	85
C	35	30	10	10	10	95
D	20	20	10	5	5	60
E	30	30	10	5	10	85

هي 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.

- الشراكة مع الموردین - الشراكة مع المنتج - الشراكة مع المشترکین

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

- العلاقة بين المورد والمنظمة - العلاقة بين المورد والشراكة - العلاقة بين المورد والمصالح

من أشكال الشراكة بين المنظمة والمورد:

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

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

- يشير مفهوم (JIT) Jsdt-in-time

- Just-in-time (JIT)

ركزوا على الشروط

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

- الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد - التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد
 - التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة - قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد - كل ما ذكر صحيح
- الشرط الأساسي لنجاح النظام، وذلك بالكميات والمواعيد المحددة. ويختلف تكرار التسليم من منظمة إلى أخرى.

- الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد - التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد
 - التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة - قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد - كل ما ذكر صحيح
- وهذا يفترض أن يتأكد المورد من أن آلاته وأجهزته تعمل بشكل جيد، وأنه تُجرى الصيانة الدورية عليها وفق مواعيد دورية.

- الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد - التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد
- التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة - قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد - كل ما ذكر صحيح

ذلك 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.

- الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد - التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد
- التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة - قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد - كل ما ذكر صحيح

فكلما بعدت المسافة بينهما كلما أصبح من الصعب تطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

- الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد - التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد
- التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة - قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد - كل ما ذكر صحيح

ركزوا على الفوائد

أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام: (JIT)

- تخفيض تكلفة التخزين - تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمة - تقليل تكلفة النقل
- تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات - كل ما ذكر صحيح

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

- تخفيض تكلفة التخزين - تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمة - تقليل تكلفة النقل

فالانتظار لن يكون موجوداً، لأن المورد حريص على تسليم المواد المطلوبة في الوقت المحدد سلفاً.

- تخفيض تكلفة التخزين - تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمة - تقليل تكلفة النقل

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

- تخفيض تكلفة التخزين - تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمة - تقليل تكلفة النقل

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

- تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمة - تقليل تكلفة النقل - تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات

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

- زيادة - تخفيض - توسيط

المحاضرة السابعة الاسئلة السابقة

من العوامل التي تؤثر في اختيار مصادر الشراء (الموردين)

- المصالح المتبادله
- القوانين
- حجم المورد
- جميع ما ذكر

من أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (Jit)

- شراء كميات كبيره وباسعار اقل
- زيادة المساحة التخزينية
- تقليل المساحات المخصصة للإنتاج والعمليات
- يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبيا بغية الدقة الاكبر

أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) ((١٤٣٦))

- يستغرق وصول المواد وقت طويل نسبيا بغية الدقه الأكبر
- زيادة المساحات المخزنيه
- زيادة المساحة المخصصة للإنتاج و العمليات
- تدفق المواد بدون صفوف الأنتظار

واحدة من التالي ليست من الشروط التي ينبغي توفرها في نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) حتى يتصف بالفعالية وهي (١٤٣٦)

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

من أشكال الشراكة بين المنظمة والمورد

- مساهمة المورد في عمليه تصميم المنتج
- مشاركة المورد في مراقبة العمليات أثناء كافة مراحل الإنتاج
- مشاركة موظفي المورد في حضور الدورات التدريبية المتعلقة بالجودة وحل مشكلاتها
- جميع ما ذكر

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

- التأكيد على جودة المواد المسلمة للمنظمة
- الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد
- التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد
- بعد مكان مخازن المورد من مصنع المورد

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

- يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبياً بغية الدقة الأكبر
- تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات
- زيادة المساحات المخزنية
- شراء كميات أكبر بسعر أقل بغض النظر عن المسافة

من العوامل التي تؤثر في اختيار مصادر الشراء (الموردين)

- حجم المورد
- المصالح المتبادلة
- عدد الموردين
- جميع ما ذكر صحيح

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

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

- زيادة المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات
- يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبياً بغية الدقة الأكبر
- شراء كميات قليلة وبعده شحنات أكبر
- زيادة المساحات المخزنية

إحدى العوامل التي تؤثر في عملية اختيار مصادر الشراء , والتي لا تؤخذ بعين الاعتبار في ظل إدارة الجودة الشاملة , وهي:

- المصالح المتبادلة
- المركز المالي للمورد
- العلاقات الشخصية
- طبيعة الخدمات المقدمة

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

أحدى العوامل التي تؤثر في اختيار مصادر الشراء , ولا تؤخذ بعين الاعتبار في ظل إدارة الجودة الشاملة هي (١٤٣٦)

- المصالح المتبادله
- المركز المالي للمورد
- طبيعة الخدمات المقدمة
- العلاقات الشخصية

المحاضرة الثامنة : تكاليف الجودة

التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة، أو اكتشاف وتصحيح المنتجات المعيبة.

- تكاليف الجودة - تكاليف الدخل - تكاليف المنتج - تكاليف الحكم

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

- العبارة صحيحة - العبارة خاطئة

أنواع تكاليف الجودة:

- تكاليف الفشل الداخلية Internal Failure Costs - تكاليف الفشل الخارجية External Failure Costs
- تكاليف التقييم Appraisal Costs - تكاليف الوقاية Prevention Costs

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

- تكاليف الفشل الداخلية Internal Failure Costs - تكاليف الفشل الخارجية External Failure Costs
- تكاليف التقييم Appraisal Costs - تكاليف الوقاية Prevention Costs

حفظ الامثلة مهمه

العادم/الخرردة Scrap و إعادة العمل Rework و إعادة الفحص Retest و تحليل الفشل Failure Analysis من أمثله

- تكاليف الفشل الداخلية Internal Failure Costs - تكاليف الفشل الخارجية External Failure Costs
- تكاليف التقييم Appraisal Costs - تكاليف الوقاية Prevention Costs

احفظ كل معنى وتفسيرها

مثل العادم/الخرردة وإعادة العمل

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

أ- العادم/الخرردة Scrap ب- إعادة العمل ج- إعادة الفحص Retest د- تحليل الفشل Failure Analysis

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

أ- العادم/الخرردة Scrap ب- إعادة العمل ج- إعادة الفحص Retest د- تحليل الفشل Failure Analysis

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

أ- العادم/الخرردة Scrap ب- إعادة العمل ج- إعادة الفحص Retest د- تحليل الفشل Failure Analysis

تكاليف تحليل أسباب الفشل الداخلي، وذلك لأجل تجنب هذه الأسباب مستقبلاً، والقضاء على أية صعوبات تصاحبها.

أ- العادم/الخرردة Scrap ب- إعادة العمل ج- إعادة الفحص Retest د- تحليل الفشل Failure Analysis

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

- تكاليف الفشل الداخلية Internal Failure Costs - تكاليف الفشل الخارجية External Failure Costs
- تكاليف التقييم Appraisal Costs - تكاليف الوقاية Prevention Costs

شكاوي العملاء Customer Complaints و الكفالة Guarantee و المردودات Returns و فقدان السمعة Loss of Reputation من أمثله

- تكاليف الفشل الداخلية Internal Failure Costs - تكاليف الفشل الخارجية External Failure Costs
- تكاليف التقييم Appraisal Costs - تكاليف الوقاية Prevention Costs

حفظ الامثلة مهمه

المتتملة باستلام الشكاوي أو الاستماع إليها والتحقق فيها وحلها.

أ-شكاوي العملاء Customer Complaints ب- الكفالة Guarantee ج- المردودات Returns د- فقدان السمعة Loss of Reputation

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

أ-شكاوي العملاء Customer Complaints ب- الكفالة Guarantee ج- المردودات Returns د- فقدان السمعة Loss of Reputation

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

أ-شكاوي العملاء Customer Complaints ب- الكفالة Guarantee ج- المردودات Returns د- فقدان السمعة Loss of Reputation

المتمثلة بفقدان المنظمة لجزء من مصداقيتها وسمعتها بين العملاء، وكذلك بين الموزعين.

أ-شكاوي العملاء Customer Complaints ب- الكفالة Guarantee ج- المردودات Returns د- فقدان السمعة Loss of Reputation

إن الفشل الداخلي أو الخارجي (تكاليف الجودة الرديئة) لها آثار.....كبيرة على زيادة تكاليف المنظمة، وبالتالي على كفاءة الإدارة، ناهيك عن سوء استخدام الموارد، وفقدان الثقة، ودفع الغرامات،...

- إيجابية - سلبية

وهي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة.

- تكاليف الفشل الداخلية Internal Failure Costs - تكاليف الفشل الخارجية External Failure Costs

- Appraisal Costs تكاليف التقويم - تكاليف الوقاية Prevention Costs

فحص المواد الداخلة Incoming Inspection و فحص العمليات Process Inspection و فحص المنتجات Products Inspection

- تكاليف الفشل الداخلية Internal Failure Costs - تكاليف الفشل الخارجية External Failure Costs

- Appraisal Costs تكاليف التقويم - تكاليف الوقاية Prevention Costs

فحص المواد والآلات والمعدات المشتراة (فحص المدخلات).

أ-فحص المواد الداخلة Incoming Inspection ب-فحص العمليات Process Inspection ج- فحص المنتجات Products Inspection

فحص العمليات أو الأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

أ-فحص المواد الداخلة Incoming Inspection ب-فحص العمليات Process Inspection ج- فحص المنتجات Products Inspection

فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع (فحص المخرجات) قبل القيام ببيعها إلى العميل، بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات.

أ-فحص المواد الداخلة Incoming Inspection ب-فحص العمليات Process Inspection ج- فحص المنتجات Products Inspection

تشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء،

- تكاليف الفشل الداخلية Internal Failure Costs - تكاليف الفشل الخارجية External Failure Costs

- Appraisal Costs تكاليف التقويم - Prevention Costs تكاليف الوقاية

تخطيط الجودة Quality Planning و معدات الفحص Inspection Devices و التدقيق الداخلي Internal Audits

والتدريب Training من أمثلة

- تكاليف الفشل الداخلية Internal Failure Costs - تكاليف الفشل الخارجية External Failure Costs

- Appraisal Costs تكاليف التقويم - Prevention Costs تكاليف الوقاية

تكلفة تخطيط الجودة ووضع المواصفات التي تلي احتياجات العميل.

أ- Quality Planning تخطيط الجودة ب- معدات الفحص Inspection Devices ج- التدقيق الداخلي Internal Audits

تكلفة شراء وتركيب معدات الفحص، والتفتيش للمدخلات والعمليات والمخرجات.

أ- Quality Planning تخطيط الجودة ب- Inspection Devices معدات الفحص ج- التدقيق الداخلي Internal Audits

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

أ- تخطيط الجودة Quality Planning ب- معدات الفحص Inspection Devices ج- التدقيق الداخلي Internal Audits

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

أ- تخطيط الجودة Quality Planning ب- التدريب Training ج- التدقيق الداخلي Internal Audits

يركز في تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل،

- المدخل الحديث - المدخل التقليدي

إلا أن في الجودة يركز على تكلفة الفشل الخارجية، لأن الخسارة هنا خسارة طويلة الأمد تتمثل في خسارة المبيعات وفقدان ولاء العملاء.

- المدخل الحديث - المدخل التقليدي

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

- تكاليف الجودة المستترة (المخفية) - تخفيض التكاليف - دالة خسارة الجودة

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

- تكاليف الجودة المستترة (المخفية) - تخفيض التكاليف - دالة خسارة الجودة

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

- تكاليف الجودة المستترة (المخفية) - تخفيض التكاليف - دالة خسارة الجودة

تشير للجودة إلى أن الجودة الأعلى تعني تكلفة أكثر. وقد أكد فيليب كروسبي 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.

- التغيير - التركيز على العميل - النظرة التقليدية - القيادة

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

- التغيير - إدارة الجودة الشاملة - النظرة التقليدية - القيادة

من المصطلحات الهامة هنا ما يسمى ب..... وهو مصطلح إحصائي الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى، والذي يُعني في النهاية أن هناك أقل من 3.4 عيباً أو خطأ في كل مليون وحدة منتجة. وبذلك يعتبر الحيويد 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.

- الحيويد السداسي Six Sigma - شركة موتورولا - النظرة التقليدية - القيادة

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

- الحيويد السداسي Six Sigma - شركة موتورولا - النظرة التقليدية - القيادة

جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها:

هناك عدة طرق لجمع المعلومات اللازمة عن تكاليف الجودة بالتنسيق بين دائرتي الجودة والمحاسبة في المنظمة، ومن مصادر هذه المعلومات، الجداول، ومحاضر جلسات الاجتماعات، وتقارير المصروفات، وسجلات الدوام، وقوائم الشراء، ... وقد يشمل نظام تكاليف الجودة ضرورة تعبئة نماذج معينة مثل نماذج تكاليف العادم، أو نماذج تكاليف إعادة العمل، ...

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.
- قد تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة،

- تنقص - تزداد

ولكن ما يعوّض هذه الزيادة وبدرجة أكبر منها 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.

- انخفاض - ازدياد

رُكِّز 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،

- الحيويد السداسي Six Sigma - شركة موتورولا - جينيتش تاجوتشي Genichi Taguchi - القيادة

رُكِّز جينيتش 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،

- الحيويد السداسي Six Sigma - شركة موتورولا - دالة خسارة الجودة - القيادة

وضع دالة لقياس خسارة المجتمع بسبب المنتج غير الجيد، أو الذي يعكس انحرافاً عن المواصفات الموضوعة. وتشير هذه الدالة إلى أن تخفيض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تقليل الخسارة وبالتالي، تحسين الجودة.

- الحيويد السداسي Six Sigma - شركة موتورولا - جينيتش تاجوتشي Genichi Taguchi - القيادة

مثال: لتوضيح الأساس الذي قامت عليه طريقة تاجوتشي

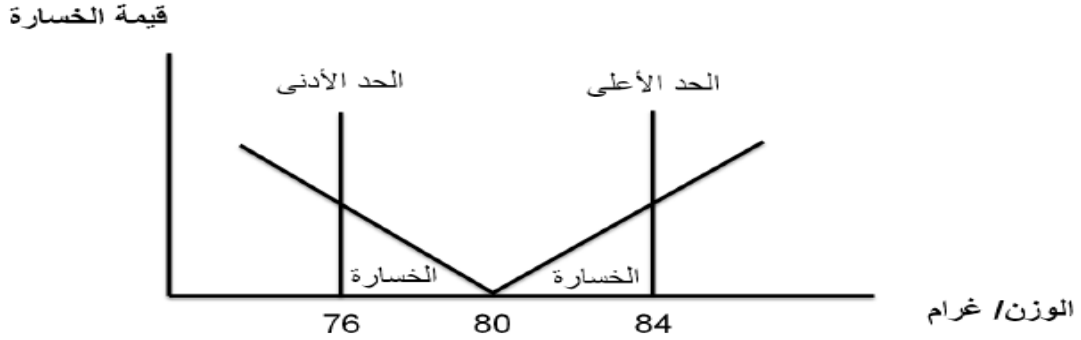
شركة إنتاج ورق التصوير:

الوزن المثالي 81: 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 فهو يركز على تقليل هذه الانحرافات إلى أقل قدر ممكن، وهذا يعني أن الخسائر تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي. كما يوضحه الشكل التالي:

دالة خسارة تاجوتشي:



* يلاحظ من الشكل أعلاه أن خسارة المجتمع تكون أكبر كلما انحرف الإنتاج عن وزن 80 غرام والعكس صحيح، فكلما اقترب الإنتاج من الوزن المثالي أي 80 غرام قلت خسارة المجتمع والتكاليف التي تكبدها، وذلك بغض النظر عن الحدود الدنيا والعليا للانحرافات المقبولة للمنظمة المنتجة.

من أمثله تكاليف الوقايه ضمن تكاليف الجودة

- التدريب
- شكاوي العملاء
- المردودات
- إعادة العمل

أحدى تكاليف الفشل الداخلية و التي تشير للتكاليف المتعلقة بالمواد و العماله و المصاريف الأخرى التي تدفع في سبيل إصلاح المنتجات المعيبه: (١٤٣٦)

- إعادة العمل
- إعاد الفحص
- تحليل الفشل
- العادم / الخرده

أحدى تكاليف الفشل الخارجية ضمن تكاليف الجودة: (١٤٣٦)

- التدريب
- المردودات
- فحص العمليات
- العادم / الخرده

جميع العبارات التاليه صحيحة حول تكاليف الجودة عدا واحدة خاطئة وهي

- يركز المدخل التقليدي ضمن تكاليف الجودة على تكاليف الفشل الخارجية
- أشار فليب كروسي بأن الجودة الأعلى تؤدي الى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح
- تقود طاقات الالات الزائدة عن الحاجة الى تكلفه جودة غير ظاهرة (مستتره)
- يشير مفهوم الحبود السداسي six sigma إلى وجود أقل من 3.4 عيبا في كل مليون وحده منتجه

وأحدة من العبارات التاليه خاطئة حول تكاليف الجودة وهي: (١٤٣٦)

- تشير النظرة التقليدية للجودة لكون الجودة الأعلى تعني تكلفة أكبر
- أشار فيليب كروسي بأن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح
- يركز المدخل الحديث ضمن تكاليف الجودة على تكلفة العادم و إعادة العمل
- يقود تقطع جداول الإنتاج إلى تكلفة جودة غير ظاهرة (مستتره)

واحدة من العبارات التاليه ليست من اهداف جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها وهي

- إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة على نتائج اعمال المنظمة وارباحتها
- وضع أسس الموازنات التقديرية
- توفير معلومات عن التكلفة لاهداف تتعلق بانظمة الحوافز في المنظمة
- تجنب عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى

واحدة من التالي لاتنطبق على داله خسارة الجودة ل جينيش تاجوشي وهي

- أشار تاجوشي ببيكون الجودة تؤثر على المجتمع اما بشكل عوائد او خسائر يعاني منها المجتمع
- تشير داله تاجوشي لكون الخسارة تزداد كداله تربيعيه كلما كان الإنتاج ابعد عن الوزن المثالي
- تشير داله تاجوشي الى ان زيادة حجم التذبذب حول الهدف يؤدي الى تحسين الجودة
- اهتم تاجوشي بالبيئة الخارجية وقياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء

احفظوا الفقرات الصحيحه

واحدة من التالي لاتنطبق على دالة خسارة الجودة لجينيتش تاجوتشي:

احفظوا الفقرات الصحيحة

- تسعى دالة تاجوتشي لكي يكون الإنتاج مطابقا 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

من أمثلة تكاليف الفشل الداخلية ضمن تكاليف الجودة:

- التدريب
- المردودات
- إعادة الفحص
- التدقيق الداخلي

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 3.4 عيبا في كل مليون وحدة منتجة
- تقود طاقة الآلات الزائدة عن الحاجة إلى تكلفة جودة غير ظاهرة (مستترة)

واحدة من التالي لاتنطبق على خسارة الجودة لجينيتش تاجوتشي , Geniehia Taguchi وهي:

- 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

من أمثلة تكاليف الفشل الخارجية ضمن تكاليف الجودة:

- فحص العمليات
- إعادة العمل
- الكفالة
- التدريب

جميع العبارات التالية صحيحة حول تكاليف الجودة عدا واحدة خاطئة , وهي:

- يشير مفهوم الحيود السداسي Six Sigma إلى وجود أقل من 3.4 عيبا في كل مليون وحدة منتجة
- يقود تقطع جداول الإنتاج إلى تكلفة جودة غير ظاهرة (مستترة)
- يركز المدخل الحديث ضمن تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل
- تشير النظرة التقليدية للجودة لكون الجودة الأعلى تعني تكلفة أكبر

واحدة من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجودة لجينيتش تاجوتشي , Geniehia Taguchi وهي:

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

المحاضرة التاسعة : التحسين المستمر

تبقى حاجة المنظمات دائمة ل.....على ضوء التغيرات البيئية وخاصةً التغير في حاجات العميل حتى تستطيع تلك المنظمات أن تقلل من العيوب في منتجاتها، وأن تعتمد في وجه المنافسة القوية في السوق.

- التغيير - التحسين المستمر - الإدارة الاستراتيجية - القيادة

هي فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. وهي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تحتاج على دعم الإدارة العليا وتشجيعها، وتوفير متطلبات النجاح لها.

- التغيير - التحسين المستمر - الإدارة الاستراتيجية - القيادة

يجب أن تُبذل جهود(لا تنفذ لمرة واحدة)، لأن هناك دائماً فرص للتحسين.

- التغيير - التحسين المستمر - الإدارة الاستراتيجية - القيادة

إن الهدف من عملية هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة.

- التغيير - التحسين المستمر - الإدارة الاستراتيجية - القيادة

..... عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو العمليات أو المخرجات.

- التغيير - التحسين المستمر - الإدارة الاستراتيجية - القيادة

من أهم المداخل المعروفة في هذا المجال :

- مدخل PDCA Cycle الذي تم تطويره من قبل Deming, Shewhart ليصبح إطاراً عاماً لمراحل أنشطة التحسين المستمر.

- مدخل PDCA dds الذي تم تطويره من قبل Deming, Shewhart ليصبح إطاراً عاماً لمراحل أنشطة التحسين المستمر.

تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها.

- خطط Plan -إفعل Do-إفحص Check- نفذ Act

نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود.

- خطط Plan -إفعل Do-إفحص Check- نفذ Act

قم بقياس النتائج وتقييمها.

- خطط Plan -إفعل Do-إفحص Check- نفذ Act

إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المنظمة، وإلا فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها.

- خطط Plan -إفعل Do-إفحص Check- نفذ Act

طرق التحسين المستمر:

- ثلاثية جوران The Juran Trilogy - الطريقة العلمية - كل ما ذكر صحيح

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

- التخطيط Planning - رقابة الجودة Quality Control - التحسين Improvement - كل ما ذكر صحيح

يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعميل الخارجي،

- التخطيط Planning - رقابة الجودة Quality Control - التحسين Improvement - كل ما ذكر صحيح

حيث تتضمن عملية التخطيط 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 ر- كل ما ذكر صحيح

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....

- التخطيط Planning - رقابة الجودة Quality Control - التحسين Improvement - كل ما ذكر صحيح

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

- التخطيط Planning - رقابة الجودة Quality Control - التحسين Improvement - كل ما ذكر صحيح

التي تسمى بطريقة حل المشاكل، وتحقق نتائج باهرة في تحسين العمليات،

- ثلاثية جوران The Juran Trilogy - الطريقة العلمية - كل ما ذكر صحيح

مهمه حفظ المراحل بالترتيب وستأتيكم فقره بالاختبار

مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر تتكون من ٧ مراحل وهي /

1. تحديد الفرص 2. تحديد النطاق 3. تحليل العمليات الحالية 4. وضع تصور للعمليات المستقبلية 5. تنفيذ التغيير

6. استطلاع التغييرات أو التحقق منها 7. التحسين المستمر 8. كل ما ذكر صحيح

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).

1. تحديد الفرص 2. تحديد النطاق 3. تحليل العمليات الحالية 4. وضع تصور للعمليات المستقبلية 5. تنفيذ التغيير

يمكن 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. - كل ما ذكر صحيح

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

1. تحديد الفرص 2. تحديد النطاق 3. تحليل العمليات الحالية 4. وضع تصور للعمليات المستقبلية 5. تنفيذ التغيير

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

1. تحديد الفرص 2. تحديد النطاق 3. تحليل العمليات الحالية 4. وضع تصور للعمليات المستقبلية 5. تنفيذ التغيير

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 المتابعة ...

1. تحديد الفرص 2. تحديد النطاق 3. تحليل العمليات الحالية 4. وضع تصور للعمليات المستقبلية 5. تنفيذ التغيير

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

1. تحديد الفرص 2. تحديد النطاق 3. تحليل العمليات الحالية 4. وضع تصور للعمليات المستقبلية 5. تنفيذ التغيير

وضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين العمليات،

1. تحديد الفرص 2. تحديد النطاق 3. تحليل العمليات الحالية 4. وضع تصور للعمليات المستقبلية 5. تنفيذ التغيير

وهي امتداد للمراحل السابقة . ويمكن اقتراح التحسين من خلال إحدى ثلاث طرق ، هي:

أ. اقتراح عمليات جديدة : تعتبر ابتكاراً وتجديداً شاملاً.

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

ج. تعديل الطريقة الحالية : أداء العمليات والوظائف بطريقة أحسن. د. كل ما ذكر صحيح

تعتبر قاعدة من أهم الأساليب الفعالة لتشجيع الابتكار والتجديد.

- العصب الفضي - العصف الذهني - العصب الفعلي

الهدف إعداد خطة التنفيذ والحصول على الموافقة حول عمليات التحسين .ويتضمن التقرير الخاص بتنفيذ الخطة الجديدة (ماذا سيتم عمله؟ كيف؟ متى؟ من؟ أين؟)

1. تحديد الفرص 2. تحديد النطاق 3. تحليل العمليات الحالية 4. وضع تصور للعمليات المستقبلية 5. تنفيذ التغيير

بعد الحصول على موافقة لجان الجودة يفترض الحصول على نصائح وتغذية راجعة من مديري الدوائر والأقسام وفرق العمل والأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير، مما يساعد على تطوير التزامات التحسين.

1. تحديد الفرص 2. تحديد النطاق 3. تحليل العمليات الحالية 4. وضع تصور للعمليات المستقبلية 5. تنفيذ التغيير

بمعنى متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة فعالية جهود التحسين من خلال جمع البيانات ومراجعة التقدم الذي حصل.

- وضع تصور للعمليات المستقبلية - تنفيذ التغيير - استطلاع التغييرات أو التحقق منها - التحسين المستمر

يجب أن يتم اجتماع الفريق بصفة دورية خلال هذه المرحلة لتقييم النتائج ولمعرفة إذا كانت المشاكل قد تم حلها أم لا.

- وضع تصور للعمليات المستقبلية - تنفيذ التغيير - استطلاع التغييرات أو التحقق منها - التحسين المستمر

هدفها الوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء العمليات، فعمليات التحسين لا بد وأن تستمر بنظرة مستقبلية، ومتابعة الأداء للعمليات الداخلي والخارجي.

- وضع تصور للعمليات المستقبلية - تنفيذ التغيير - استطلاع التغييرات أو التحقق منها - التحسين المستمر

طورها اليابانيون ، وهي تقنية تعتمد على التحسين المتزايد Continuous Incremental Improvement

- طريقه كايزن - الطريقة العلمية - ثلاثية جوران

في اللغة اليابانية : التغيير Kai ، الجيد Zen

- طريقه كايزن - الطريقة العلمية - ثلاثية جوران

ويشمل هذا التغيير أو التحسين عمليات المنظمة وأفرادها.

- طريقه كايزن - الطريقة العلمية - ثلاثية جوران

تتلخص هذه الطريقة في إجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات.

- طريقه كايزن - الطريقة العلمية - ثلاثية جوران

من العناصر التي يجري التركيز عليها وفقاً لهذه الطريقة، والتي تتفاعل مع بعضها في المنظمات:

- التركيز على العميل. - روح التعاون وعمل الفريق. - التوقيت المطلوب. JIT

- حلقات الجودة. - علاقات الإدارة مع العاملين، واستخدام التكنولوجيا في العمل. - كل ما ذكر صحيح

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

- طريقه كايزن - الطريقة العلمية - ثلاثية جوران

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

- الفرز - الترتيب المنهجي - تنظيف مكان العمل - التعقيم الشامل - الانضباط الذاتي - كل ما ذكر صحيح
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.

- الفرز - الترتيب المنهجي - تنظيف مكان العمل - التعقيم الشامل - الانضباط الذاتي

وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بحيث تصبح قابلة للاسترجاع والاستخدام بدون إضاعة وقت .ومن الممارسات اليابانية هنا قاعدة الثلاثين ثانية (30-Seconds Rule) ترتيب معدات الاستخدام، بحيث يمكن استخدامها بسهولة ويسر خلال 31 ثانية).

- الفرز - الترتيب المنهجي - تنظيف مكان العمل - التعقيم الشامل - الانضباط الذاتي

قيام موظفي المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن عملهم وفقاً لنظام تفتيش معين ، فمكان العمل التنظيف والمريح لا بد وأن يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين وفي تحسين إنتاجيتهم.

- الفرز - الترتيب المنهجي - تنظيف مكان العمل - التعقيم الشامل - الانضباط الذاتي

تكمّن الفكرة هنا في متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى (3، 2، 1) باستمرار في كافة أماكن العمل في المنظمة .وتتعلق هذه الخطوة بالنظافة الشخصية للموظف، بحيث يكون مظهره العام لائقاً عند أدائه لوظيفته.

- الفرز - الترتيب المنهجي - تنظيف مكان العمل - التعقيم الشامل - الانضباط الذاتي

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

- الفرز - الترتيب المنهجي - تنظيف مكان العمل - التعقيم الشامل - الانضباط الذاتي

الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر:

1. المقارنة البيئية أو المرجعية: Benchmarking 2. نظام معلومات العملاء

3. تدريب وتحفيز العاملين 4. توفر مناخ الإبداع 5. كل ما ذكر صحيح

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

1. المقارنة البيئية أو المرجعية: Benchmarking 2. نظام معلومات العملاء 3. تدريب وتحفيز العاملين

خطوات إجراء المقارنة المرجعية: حفظ الخطوات بالترتيب التركيز على البداية (اختيار موضوع المقارنة)والنهاية (تنفيذ خطة العمل)

أ. اختيار موضوع المقارنة كمعدل العائد على الاستثمار، أو المسؤولية الاجتماعية...

ب. إقرار نطاق المقارنة كأن تكون داخل الصناعة أو خارجها، محلية أو خارجية...

ج. تكوين فريق عمل لأداء المهمة ويُراعى التمثيل الأكبر لأعضاء الفريق.

د. جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها.

هـ. إقرار نقاط الضعف والقوة لدى المنظمات الأخرى الداخلة ضمن نطاق المقارنة.

و. وضع خطة عمل لإجراء التحسينات الضرورية بُغية تحسين الأداء.

ز. تنفيذ خطة العمل ومتابعة التنفيذ.

مستويات المقارنة المرجعية:

أ. المقارنة المرجعية الداخلية ب. المقارنة المرجعية الخارجية ج. المقارنة المرجعية مع الممارسات الأفضل د. الكل
تجري بين دوائر المنظمة المختلفة أو بين فروعها. ويُدخل البعض المقارنة التاريخية للمنظمة ضمن هذا المفهوم.

أ. المقارنة المرجعية الداخلية ب. المقارنة المرجعية الخارجية ج. المقارنة المرجعية مع الممارسات الأفضل د. الكل
تجري مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة، سواء أكان نطاق المقارنة داخل الدولة أو خارجها.

أ. المقارنة المرجعية الداخلية ب. المقارنة المرجعية الخارجية ج. المقارنة المرجعية مع الممارسات الأفضل د. الكل
سعيًا من بعض المنظمات لتحقيق التميز البارز في الأداء بغض النظر عن طبيعة المنظمة التي تؤدي الممارسة الأفضل، وعن كونها في نفس الصناعة أم لا، فالتركيز هنا على عملية المقارنة نفسها.

أ. المقارنة المرجعية الداخلية ب. المقارنة المرجعية الخارجية ج. المقارنة المرجعية مع الممارسات الأفضل د. الكل
تساهم عملية توفير المعلومات الدقيقة والكاملة في نجاح جهود إدارة المنظمة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. حيث يساهم نظام المعلومات المحوسب في توفير المعلومات وتجهيزها أمام المديرين والمعنيين مما يساهم في حل مشاكل العمل بكفاءة أعلى.

1. المقارنة البينية أو المرجعية: Benchmarking 2. نظام معلومات العملاء 3. تدريب وتحفيز العاملين

يعتبر أسلوب منظّم لجمع وتخزين وتحليل المعلومات المتعلقة بالجودة في المنظمة، بهدف مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات، وبالتالي تحقيق رضا العميل.

1. المقارنة البينية أو المرجعية: Benchmarking 2. نظام معلومات العملاء 3. تدريب وتحفيز العاملين

مكونات نظام معلومات الجودة الشاملة:

أ. قاعدة البيانات Data base ب. المدخلات Inputs ج. المخرجات Outputs د. كل ما ذكر صحيح
قدرة على استيعاب وتخزين كافة المعلومات والبيانات.

أ. قاعدة البيانات Data base ب. المدخلات Inputs ج. المخرجات Outputs د. كل ما ذكر صحيح

المعلومات التي تأتي من مصادر داخلية أو خارجية، حيث يحدد نظام المعلومات الجيد نظام التغذية العكسية عن اتجاهات العملاء.

أ. قاعدة البيانات Data base ب. المدخلات Inputs ج. المخرجات Outputs د. كل ما ذكر صحيح
تقارير أو جداول أو أشكال توضيحية دورية أو عند الحاجة.

أ. قاعدة البيانات Data base ب. المدخلات Inputs ج. المخرجات Outputs د. كل ما ذكر صحيح

تساهم التغذية العكسية في معرفة نتائج عمليات ومشاريع التحسينات المستمرة.

1. المقارنة البينية أو المرجعية: Benchmarking 2. نظام معلومات العملاء 3. تدريب وتحفيز العاملين

إن استطلاع آراء العملاء يحتاج إلى إجراء استقصاءات دورية لتحديث قاعدة البيانات باستمرار. كما وأن ثقة العميل بالمنظمة لها الأثر الأكبر على نجاح المنظمة واستمرارها، لذلك تبرز أهمية الحفاظ على علاقات جيدة مع العملاء عبر إتباع سياسة الباب المفتوح والاتصال بهم للتعرف على آراءهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يمكن من الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وكسب عملاء جدد، وحل الشكاوي وتخفيض معدلاتها وزيادة الحصة السوقية...

1. المقارنة البينية أو المرجعية: Benchmarking 2. نظام معلومات العملاء 3. تدريب وتحفيز العاملين

يمكن القول بأن مشاركة العملاء في شتى مناسباتهم يحتم على المنظمة الاحتفاظ بمعلومات حديثة وصحيحة عن كل عميل.

1. المقارنة البينية أو المرجعية: Benchmarking 2. نظام معلومات العملاء 3. تدريب وتحفيز العاملين

يعتبر التدريب هو جهود مخططة ومستمرة تهدف لرفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة.

1. المقارنة البينية أو المرجعية: Benchmarking 2. نظام معلومات العملاء 3. تدريب وتحفيز العاملين

تظهر الحاجة للتدريب عندما يكون هناك فجوة بين المهارات الحالية للموظف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة التي يؤديها.

1. المقارنة البينية أو المرجعية: Benchmarking 2. نظام معلومات العملاء 3. تدريب وتحفيز العاملين

أهمية / أهم فوائد التدريب:

- ارتفاع إنتاجية الموظف المتدرب ودرجة جاهزيته.
- تخفيض معدلات الخطأ أثناء العمل.
- رفع الروح المعنوية للموظفين، وبالتالي تخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات التغيب.
- زيادة قدرة المتدرب على تبادل المعلومات بخصوص مشاريع التحسين المستمر.
- المساهمة في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي.
- تحسين علاقات العمل وتعميق مفهوم عمل الفريق.

الأمر التي يجب مراعاتها عند التخطيط للبرنامج التدريبي:

- وجود الدافع لدى المتدرب.
- تشجيع أسلوب المشاركة في التحليل والعرض أثناء الدورة التدريبية.
- ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين قدرات ومهارات ومستويات فهم المتدربين.
- استخدام المساعدات السمعية والبصرية حيث أمكن.
- قياس حجم التقدم الذي تحقق نتيجة التدريب، بالإضافة إلى ضرورة إحاطة المتدربين علماً بمدى التقدم الذي يحققونه أثناء التنفيذ.

يعتبر التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التدريبية من أهم الأنشطة في العمل التدريبي، لأن باقي الأنشطة تعتمد عليها.

1. المقارنة البينية أو المرجعية: Benchmarking 2. نظام معلومات العملاء 3. تدريب وتحفيز العاملين

لا بد من توفير آلية محدودة لتحفيز العاملين (حوافز مادية ومعنوية) لإطلاق عنان تفكيرهم وبذل جهودهم في اقتراح وتنفيذ مشاريع التحسين المستمر في المنظمة.

1. المقارنة البينية أو المرجعية: Benchmarking 2. نظام معلومات العملاء 3. تدريب وتحفيز العاملين

يعتبر من الشروط الأساسية المفروض توفرها لنجاح أنشطة التحسين المستمر.

- نظام معلومات العملاء - تدريب وتحفيز العاملين - توفر مناخ الإبداع

أبرز مقومات الإبداع:

- دعم الإدارة لأنشطة الإبداع.
- تعزيز التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية.
- توفر نشاطات البحث والتجربة في المنظمة.
- توفر أنظمة موضوعية لتقييم أداء العاملين.
- تحفيز الجهود المبدعة والأفكار التجديدية.
- توجه الإدارة نحو تفويض صلاحياتها.
- تشجيع روح الاستقلالية.

هنالك أساليب عديدة لتنمية التفكير الإبداعي ومن أهمها أسلوب العصف الذهني، وإتباع المنهجية العلمية في التفكير، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ، .. بُغية تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية توليد الأفكار.

- نظام معلومات العملاء - تدريب وتحفيز العاملين - توفر مناخ الإبداع

ينبغي على الإدارة محاولة القضاء على معوقات الإبداع التي تقف حجر عثرة أمام جهودها في التحسين المستمر، ومن تلك المعوقات النمط الديكتاتوري في القيادة، وعدم وجود الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وعدم موضوعية معايير الترقية،...

- نظام معلومات العملاء - تدريب وتحفيز العاملين - توفر مناخ الإبداع

المحاضرة التاسعة الاسئلة السابقة

احدى مراحل خطة الخطوات الخمس ضمن طريقة كايزن Kaizen Method والتي تقوم على وضع الأشياء في اماكنها وحسب تسلسلها ,,بحيث تصبح قابله للاسترجاع والاستخدام دون اضاعه الوقت

- الفرز
- الترتيب المنهجي
- الانضباط الذاتي
- تنظيف مكان العمل

إحدى مكونات ثلاثية جوران التي تتعلق باختيار ومقارنة نتائج الاختبارات بالمتطلبات الاساسيه للعملاء

- التحسين
- رقابه الجودة
- التخطيط
- إفحص

تعديل الطريقة الحالية أو دمج مجموعه من العمليات معا "خطوات للتحسين تندرج تحت احدى مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر وهي:

- تحديد النطاق
- تحليل العمليات الحالية
- استطلاع التغيرات او التحقق منها
- وضع تصور للعمليات المستقبلية

تتمثل المرحلة الثالثه لعملية المقارنة المرجعيه باعتبارها احد الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر ب

- تكوين فريق عمل لاداء المهمه
- جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها
- إقرار نطاق المقاومة
- إقرار نطاق الضعف والقوة لدى المنظمات الأخرى الداخلة ضمن نطاق المقارنة

إحدى مكونات ثلاثية جوران Juran Trilogy تهدف للوصول إلى مستويات أداء أعلى , وتتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها , هي: ((تكررت في عام ١٤٣٦))

- رقابة الجودة
- إفحص
- التخطيط
- التحسين

تبدأ عملية إجراء المقارنة المرجعية بإعتبارها أحد الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر ب: ((١٤٣٦))

- تكوين فريق عمل لإدء المهمة
- جمع المعلومات الضرورية ودراستها و تحليلها
- اختيار موضوع المقارنة
- إقرار نطاق المقارنة

تتمثل المرحلة الثانية ضمن الطريقة العلمية للتحسين المستمر ب:

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

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

- التعقيم الشامل
- الترتيب المنهجي
- الإنضباط الذاتي
- تنظيف مكان العمل

إحدى مستويات المقارنة المرجعية التي تجري مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة سواء أكان نطاق المقارنة داخل الدولة أو خارجها هي:

- المقارنة المرجعية الخارجية
- المقارنة المرجعية مع الممارسات الأفضل
- المقارنة المرجعية الداخلية
- المقارنة المرجعية الوسطية

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:

- إفحص
- إفعال
- نفذ
- خطط

"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

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

تتمثل المرحلة الثانية لعملية المقارنة المرجعية ب:

- تكوين فريق العمل
- جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها
- إقرار نطاق المقارنة
- اختبار موضوع المقارنة

تتمثل المرحلة الثالثة ضمن الطريقة العلمية للتحسين المستمر ب:

- وضع تصور للعمليات المستقبلية
- تحليل العمليات الحالية
- تحديد النطاق
- تنفيذ التغيير

المحاضرة العاشرة : تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

- نظام معلومات العملاء - تدريب وتحفيز العاملين - توفر مناخ

المتطلبات مهمه

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

- دعم الإدارة العليا - التركيز على العميل - التعاون وروح الفريق - ممارسة النمط القيادي المناسب
- وجود نظام للقياس - فعالية نظام الاتصالات - كل ما ذكر صحيح

اقتناع ثم الاستعداد للدعم.

- دعم الإدارة العليا - التركيز على العميل - التعاون وروح الفريق - ممارسة النمط القيادي المناسب

توفر قاعدة بيانات عن العملاء، وتفعيل نظام التغذية العكسية.

- دعم الإدارة العليا - التركيز على العميل - التعاون وروح الفريق - ممارسة النمط القيادي المناسب

لكون منهجية إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساساً على فرق العمل.

- دعم الإدارة العليا - التركيز على العميل - التعاون وروح الفريق - ممارسة النمط القيادي المناسب

ومن أكثر الأنماط القيادية مناسبة هو النمط الديمقراطي القائم على المشاركة وتفويض الصلاحيات.

- دعم الإدارة العليا - التركيز على العميل - التعاون وروح الفريق - ممارسة النمط القيادي المناسب

بالاعتماد على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات والانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

- وجود نظام للقياس - فعالية نظام الاتصالات - التركيز على العميل - التعاون وروح الفريق

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.

- وجود نظام للقياس - فعالية نظام الاتصالات - التركيز على العميل - التعاون وروح الفريق

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

- صعوبة الإدارة - حماسة الإدارة - ضبط الإدارة

تقسم مستويات التبني إلى:

1. مستوى غير الملتزمون: Uncommitted

2. مستوى المترددون: ftersDri

3. مستوى مستخدموا الأدوات: Pushers-Tools

4. مستوى منفذو التحسينات: Improvers

5. مستوى رابحو الجوائز: Award Winners

6. المستوى العالمي: World Class

7. كل ما ذكر صحيح

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.

1. مستوى غير الملتزمون: Uncommitted

2. مستوى المترددون: ftersDri

3. مستوى مستخدموا الأدوات: Pushers-Tools

4. مستوى منفذو التحسينات: Improvers

فالمنظمات هنا لأنه ليس لديها خطط طويلة الأمد لتحسين الجودة. حيث تدافع إدارة المنظمات في هذا المستوى عن سبب عدم تطوير أنظمة الجودة الشاملة لديهم بأنهم يحققون أرباحاً جيدة بدون تطبيق أية مفاهيم جديدة، الأمر الذي قد يكون صحيحاً على المدى القصير.

1. مستوى غير الملتزمون: Uncommitted

2. مستوى المترددون: ftersDri

3. مستوى مستخدموا الأدوات: Pushers-Tools

4. مستوى منفذو التحسينات: Improvers

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى غير الملتزمون:

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

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

1. مستوى غير الملتزمون: Uncommitted
3. مستوى مستخدموا الأدوات: Pushers-Tools
2. مستوى المترددون: ftersDri
4. مستوى منفذو التحسينات: Improvers

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى المترددون:

- 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. – كل ما ذكر صحيح

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

1. مستوى غير الملتزمون: Uncommitted
3. مستوى مستخدموا الأدوات: Pushers-Tools
2. مستوى المترددون: ftersDri
4. مستوى منفذو التحسينات: Improvers

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى مستخدموا الأدوات:

- ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة.
- تركز 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. – كل ما ذكر صحيح

تصل إليه المنظمات بعد مضي 5 [إلى] 8 سنوات من ممارسة عملية تحسين الجودة، حيث تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل، وتُدرك أهمية التحسين المستمر للجودة.

1. مستوى غير الملتزمون: Uncommitted
3. مستوى مستخدموا الأدوات: Pushers-Tools
2. مستوى المترددون: ftersDri
4. مستوى منفذو التحسينات: Improvers

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى منفذو التحسينات:

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

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

2. مستوى المترددون: ftersDri

1. مستوى غير الملتزمون: Uncommitted

4. مستوى منفذو التحسينات: Improvers

3. مستوى مستخدموا الأدوات: Pushers-Tools

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

2. مستوى منفذو التحسينات: Improvers

1. مستوى مستخدموا الأدوات: Pushers-Tools

4. المستوى العالمي: World Class

3. مستوى رابحو الجوائز: Award Winners

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى رابحو الجوائز:

- 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.

يتصف بالتكامل بين تحسينات الجودة واستراتيجيات الأعمال من أجل إرضاء العميل وإسعاده (تأخذ أكثر من عشرة سنوات من التطبيق.)

2. مستوى منفذو التحسينات: Improvers

1. مستوى مستخدموا الأدوات: Pushers-Tools

4. المستوى العالمي: World Class

3. مستوى رابحو الجوائز: Award Winners

وهنا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة لإدارة كافة الأعمال في كافة المنظمات التي وصلت إلى هذا المستوى.

2. مستوى منفذو التحسينات: Improvers

1. مستوى مستخدموا الأدوات: Pushers-Tools

4. المستوى العالمي: World Class

3. مستوى رابحو الجوائز: Award Winners

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

2. مستوى منفذو التحسينات: Improvers

1. مستوى مستخدموا الأدوات: Pushers-Tools

4. المستوى العالمي: World Class

3. مستوى رابحو الجوائز: Award Winners

عملية التطبيق ليست وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها.

- صعبه
- سهله
- محتاجة

حفظ شرح لكل مرحلة بالاختبار يعطيك شرح للمراحل المذكورة منها 3 صحيحة وواحدة خطأ

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1. مرحلة الإعداد
2. مرحلة التخطيط
3. مرحلة التنفيذ
4. مرحلة الرقابة والتقييم
5. المرحلة المتقدمة
6. كل ما ذكر

تتعلق بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق المنهجية .

١. مرحلة الإعداد 2. مرحلة التخطيط 3. مرحلة التنفيذ 4. مرحلة الرقابة والتقييم 5. المرحلة المتقدمة

تتضمن مرحلة الإعداد القيام بعدة نشاطات ، أهمها:

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

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

١. مرحلة الإعداد 2. مرحلة التخطيط 3. مرحلة التنفيذ 4. مرحلة الرقابة والتقييم 5. المرحلة المتقدمة

تتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية (مواطن القوة والضعف).
- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات).
- صياغة الرؤية القيادية.
- وضع رسالة المنظمة.
- وضع الأهداف الإستراتيجية، والاستراتيجيات الكفيلة بالوصول لها.
- اختيار مدير الجودة.
- تنفيذ برامج تدريبية في المجال.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم.
- تصميم خطط التنفيذ في ضوء الموارد المتاحة.

يمكن تقسيم مرحلة التخطيط إلى ثلاثة مستويات ، هي:

أ. التخطيط الاستراتيجي.

ب. تخطيط جودة المنتج.

ج. تخطيط جودة العمليات.

يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة من خلال فرق العمل عبر أداء المهام الموكلة إليهم، وتبدأ عمليات التدريب، وتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة. مع الاستعانة ببعض الأدوات المساعدة لحل المشاكل مثل تحليل باريتو، وخرائط المتابعة،....

١. مرحلة الإعداد 2. مرحلة التخطيط 3. مرحلة التنفيذ 4. مرحلة الرقابة والتقييم 5. المرحلة المتقدمة

تُبنى أنظمة الرقابة على أساس الرقابة المتزامنة أو المرحلية والمتابعة الدقيقة أول بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو البعدية . وتتطلب هذه المرحلة قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها، وقد تستعين بخبرات خارجية، كما وتعتمد بعض المنظمات كثيراً على التغذية العكسية من مسوحات العملاء.

١. مرحلة الإعداد 2. مرحلة التخطيط 3. مرحلة التنفيذ 4. مرحلة الرقابة والتقييم 5. المرحلة المتقدمة

تتطلب هذه المرحلة ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وخاصةً الإحصائية منها، وكذلك على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

١.مرحلة الإعداد 2.مرحلة التخطيط 3.مرحلة التنفيذ 4.مرحلة الرقابة والتقييم 5.المرحلة المتقدمة

تكون المنظمة مثلاً يحتذى به أمام المنظمات الأخرى، حيث تسعى المنظمة هنا إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة، وتبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى. كما وتتولى الإدارة استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى مجموعات من العملاء والموردين بهدف إطلاعهم على التغيير الإيجابي الناتج عن التطبيق.

١.مرحلة الإعداد 2.مرحلة التخطيط 3.مرحلة التنفيذ 4.مرحلة الرقابة والتقييم 5.المرحلة المتقدمة

المحاضرة العاشرة الاسئلة السابقة

إحدى مستويات تبني ادارة الجودة الشاملة الذي يتصف بوجود خبره لدى المنظمات في تحسين الجودة3 (٥-) المنظمات بتجريب طرق جديدة وتستخدم الأساليب الإحصائية لضبط الجودة هو:

- مستوى منفذو التحسينات
- مستوى مستخدموا الأدوات
- مستوى المترددون
- مستوى رابحو الجوائز

من خصائص المنظمات ضمن مستوى المترددون تبني ادارة الجودة الشاملة

- فرق عمل صوريه وانتشار ثقافة اللؤم بين الدوائر
- اثاره دافعيه العاملين من خلال التهديد بالعقاب
- تركيز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط
- إجراء المقارنات المرجعيه فيما يتعلق بأنشطة التحسين المستمر

من أهم خصائص المنظمات ضمن " مستوى مستخدموا الأدوات " لتبني إدارة الجودة الشاملة:

- اتباع أسلوب الفحص الشامل
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين
- تركيز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع و العمليات فقط
- اتباع سياسة منع الأخطاء و التشدد فيها بدرجة كبيرة

تتضمن مرحله الاعداد ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة القيام بعدة نشاطات منها

- اختيار مدير الجودة
- وضع رساله المنظمة
- دراسة توقعات العملاء ومطالبهم
- بناء فرق العمل ومنحها الصلاحيات المناسبة

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة وهي

- تعتبر مرحله التخطيط بمثابة حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة عند تطبيق الجودة الشاملة
- تستدعي الاداره المديرين والعملاء لاطلاعهم على التغير الايجابي في مرحلة التنفيذ ضمن مراحل التطبيق
- تبني أنظمة الرقابه على أساس الرقابة المتزامنه بالاضافه للرقابه البعديه في مرحله الرقابه والتقويم
- تسعى المنظمة لنشر تجاربها ونجاحاتها في المرحله المتقدمه ضمن مراحل التطبيق

واحدة من التالي ليست من المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة , وهي: ((تكررت عام

((١٤٣٦))

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

إحدى مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة والذي تصل إليه المنظمات بعد مضي أكثر من عشر سنوات من التطبيق , بحيث تعتبر الجودة الشاملة أسلوب حياة لإدارة كافة الأعمال في المنظمة , هو:

المستوى العالمي

- مستوى مستخدموا الأدوات
- مستوى منفذو التحسينات
- مستوى رابحوا الجوائز

أحدى مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة و الذي تصل إليه المنظمات بعد مضي (8-5) سنوات من ممارسة عملية تحسين الجودة حيث تهتم بتغيير الثقافة ع المدى الطويل هو: ((١٤٣٦))

المستوى العالمي

- مستوى مستخدموا الأدوات
- مستوى رابحوا الجوائز
- مستوى منفذو التحسينات

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
- نركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط

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

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

إحدى مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة الذي يتصف بحدائة عهد المنظمات في مجال تحسينات الجودة 3 (سنوات فأقل ,) هو:

- مستوى مستخدموا الأدوات
- مستوى منفذو التحسينات
- مستوى المترددون
- مستوى غير الملزمون

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

- تركيز 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

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

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة , وهي:

- تعتبر مرحلة التخطيط بمثابة حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة عند تطبيق الجودة الشاملة
- تسعى المنظمة لنشر تجاربها ونجاحاتها في المرحلة المتقدمة ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- يتم الاستغناء عن الرقابة اللاحقة بالرقابة المرحلية أثناء مرحلة الرقابة والتقييم عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- تحتاج عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لوقت طويل بغية استكمال مراحل التطبيق

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي: (١٤٣٦)

- تتضمن مرحلة التنفيذ بناء فرق عمل و منحها الصلاحيات اللازمة
- تبني أنظمة الرقابة على أساس الرقابة المتزامنة ,ب الإضافة للرقابة البعدية في مرحلة الرقابة و التقييم
- تستدعي الإدارة المديرين و الموردين لإطلاعهم على التغيير الإيجابي في المرحلة المتقدمة ضمن مراحل التطبيق
- تعتبر مرحلة التخطيط بمثابة حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المحاضرة الحادية عشر (تابع) تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

- وضع المواصفات - إجراء القياس

أهم الجوانب الإدارية والفنية التي يغطيها نظام المواصفات والمقاييس:

1. مواصفات تصميم المنتج 2. مواصفات المواد المشتراة 3. مواصفات عمليات الإنتاج 4. مواصفات المنتج - الكل

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

1. مواصفات تصميم المنتج 2. مواصفات المواد المشتراة 3. مواصفات عمليات الإنتاج 4. مواصفات المنتج

يتمثل قرار الشراء السليم بشراء المواد المطلوبة بالجودة المناسبة .

1. مواصفات تصميم المنتج 2. مواصفات المواد المشتراة 3. مواصفات عمليات الإنتاج 4. مواصفات المنتج

يمكن توصيف الجودة المطلوبة بإحدى الطرق التالية:

- التدرج - العلامات التجارية - المواصفات الخاصة - العينات - كل ما ذكر صحيح

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.

- التدرج - العلامات التجارية - المواصفات الخاصة - العينات

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

- التدرج - العلامات التجارية - المواصفات الخاصة - العينات

تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها:

احفظوا العلامة التجارية تجي منها
فقرة

- تعرض منتجاتها في ظروف تنافسية قوية.

- تحدد مستويات إنتاجها في أحجام صغيرة متميزة ومنفردة.

- ترغب في تكرار المبيعات من الصنف المعين.

- يخضع إنتاجها لمعدلات إحلال عالية.

- يفوق إنتاجها من حيث جودة الأداء إنتاج المنظمات الأخرى.

- تعتمد في إنتاجها على مواصفات سرية يصعب اكتشافها ومقارنتها.

- يخضع إنتاجها للعامل التقني.

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

- التوصيف الكيماوي - توصيف الأداء - كل ما ذكر صحيح

لتحديد مستويات الجودة بشكل مسبق مثل المعادن، والزيوت

- التوصيف الكيماوي - توصيف الأداء - كل ما ذكر صحيح

على أساس تحديد ما هو المطلوب أن يؤديه الصنف، دون مراعاة خصائص مكوناته. ويعتبر أسلوب نموذجي في شراء المعدات الحربية ، أو معدات التنقيب

- التوصيف الكيماوي - توصيف الأداء - كل ما ذكر صحيح

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

- التدرج - العلامات التجارية - المواصفات الخاصة - العينات

كطريقة الأداء أو معدلات التالف وغيرها، بهدف اكتشاف الانحرافات بين المواصفات المتوقعة والفعالية وتصحيحها.

1. مواصفات تصميم المنتج ٢. مواصفات المواد المشتراة 3. مواصفات عمليات الإنتاج 4. مواصفات المنتج

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

1. مواصفات تصميم المنتج ٢. مواصفات المواد المشتراة 3. مواصفات عمليات الإنتاج 4. مواصفات المنتج

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

1. مواصفات تصميم المنتج ٢. مواصفات المواد المشتراة 3. مواصفات عمليات الإنتاج 4. مواصفات المنتج

يكمن الهدف هنا في دراسة مدى مطابقة المواد المشتراة للمواصفات الموضوعه .

- وضع المواصفات - إجراء القياس

من أهم العوامل التي تعتمد عليها جودة نظام القياس:

أ- مدى استخدام جهاز القياس.

ب- مدى دقة أجهزة القياس.

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

د- تأثير ظروف البيئة كالحرارة والرطوبة على نتائج القياس.

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

- وضع المواصفات - إجراء القياس - مؤشرات الإنتاجية

يشترط نظام إدارة الجودة ISO 9000: 2000 في إصداره الأخير (البند 2.8) (ضرورة إجراء أربعة أنواع من القياسات، هي: رضا العميل.

- التدقيق الداخلي.

- مراقبة وقياس العمليات.

- مراقبة وقياس المنتج.

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

- وضع المواصفات - إجراء القياس - مؤشرات الإنتاجية

هي: "نسبة المخرجات إلى المدخلات". في حين أن الإنتاج يمثل كمية المخرجات فقط بدون النظر إلى المدخلات

- الإنتاجية - الإنتاجية الكلية - الإنتاجية الجزئية

العلاقة بين المخرجات والمدخلات ككل، والتي تعكس درجة كفاءة استخدام الموارد المتاحة من قبل إدارة المنظمة.

القوانين مهمة بتجي
بالاختبارات

- الانتاجية - الانتاجية الكلية - الإنتاجية الجزئية

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \text{الانتاجية الكلية}$$

❖ يمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية من ناحيتين :

$$\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{الموارد المستخدمة فعلاً}} = \text{الانتاجية الفعلية}$$

$$\frac{\text{المخرجات المتوقعة}}{\text{الموارد المتوقع استخدامها}} = \text{الانتاجية المتوقعة}$$

❖ وبعد ذلك يمكن مقارنة الإنتاجية المتوقعة مع الإنتاجية الفعلية وحساب الانحراف تمهيداً لمعالجته .

العلاقة بين المخرجات والمدخلات عنصر من عناصر الإنتاج ، ومن أهم المؤشرات المستخدمة في الإنتاجية الجزئية

- الانتاجية - الإنتاجية الكلية - الإنتاجية الجزئية

القوانين مهمة بتجي
بالاختبارات

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{عدد العمال}} = \text{إنتاجية العامل}$$

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{مجموع ساعات العمل}} = \text{إنتاجية ساعات العمل}$$

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

القوانين مهمة بتجي
بالاختبارات

- الانتاجية - الإنتاجية الكلية - الإنتاجية الجزئية - الكفاءة

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

وتخضع كافة عناصر الإنتاج لقياس الكفاءة، فمثلاً:

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

❖ وينفس المنطق يمكن التعبير عن كفاءة استخدام الآلات، والعاملين، ...

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

- الانتاجية - الإنتاجية الكلية - الإنتاجية الجزئية - الكفاءة - الفعالية

نسبة المخرجات الفعلية للمخرجات المخططة (المتوقعة.)

- الانتاجية - الإنتاجية الكلية - الإنتاجية الجزئية - الكفاءة - الفعالية

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

إذن فالكفاءة تتعلق ب.....

- المدخلات المخرجات

أما الفعالية فتتعلق بالمخرجات والنتائج. وقد تحقق المنظمة الكفاءة دون الفعالية. والعكس صحيح.

- المدخلات المخرجات

القوانين مهمة بتجي
بالاختبارات

ومن أهم النسب المستخدمة في قياس الفعالية:

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

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

مستويات الفعالية:

- الفعالية الإدارية - فعالية المجموعة - فعالية المنظمة - كل ما ذكر صحيح

مدى تحقيق الدائرة أو القسم للأهداف الموضوعية.

- الفعالية الإدارية - فعالية المجموعة - فعالية المنظمة - كل ما ذكر صحيح

مدى تحقيق فرق العمل.

- الفعالية الإدارية - فعالية المجموعة - فعالية المنظمة - كل ما ذكر صحيح

مدى تحقيق المنظمة ككل.

- الفعالية الإدارية - فعالية المجموعة - فعالية المنظمة - كل ما ذكر صحيح

الوسائل التي تتبعها المنظمة لتحسين الإنتاجية:

- الوسائل التقليدية - برنامج تحسين الإنتاجية - كل ما ذكر صحيح

تشمل الوسائل الخمس المعروفة والتي يمكن من خلالها التحكم في قيمة المخرجات والمدخلات لكي نتمكن من التحكم في الإنتاجية.

- الوسائل التقليدية - برنامج تحسين الإنتاجية - كل ما ذكر صحيح

ويافتراض أن مخرجات إحدى المنظمات كانت ١٦٠٠٠ دولار، بينما كانت المدخلات فيها ١٠٠٠٠ دولار، فإن

الإنتاجية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \frac{16.000}{10.000} = 1.6$$

♦ واعتماداً على هذا المثال يمكن إيضاح الوسائل التقليدية الخمس كما يلي:

١/١ : انخفاض تكلفة المدخلات مع بقاء المخرجات ثابتة: وبافتراض أن قيمة المدخلات انخفضت من ١٠٠٠٠ إلى ٨٠٠٠ دولار، فإن الإنتاجية سوف تصبح:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \frac{١٦.٠٠٠}{٨.٠٠٠} = ٢.٠٠$$

♦ مما يعني أن الإنتاجية قد زادت بمقدار ٠.٤٠.

٢/١ : زيادة قيمة المخرجات مع بقاء المدخلات ثابتة: فالعلاقة بين المخرجات والإنتاجية علاقة طردية. وبافتراض أن قيمة المخرجات زادت من ١٦٠٠٠ إلى ١٨٠٠٠ دولار فإن الإنتاجية سوف تصبح:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \frac{١٨.٠٠٠}{١٠.٠٠٠} = ١.٨٠$$

♦ مما يعني زيادة في الإنتاجية بمقدار ٠.٢٠.

٣/١ : انخفاض المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض المخرجات: حيث يمكن بلوغ ذلك من خلال إزالة العناصر غير المنتجة التي تسبب هدراً ضائعاً. وبافتراض أن قيمة أو تكلفة المدخلات انخفضت من ١٠٠٠٠ إلى ٩٠٠٠ دولار، بينما كان انخفاض المخرجات من ١٦٠٠٠ إلى ١٥٢٠٠ دولار، فإن الإنتاجية ستصبح:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \frac{١٥.٢٠٠}{٩.٠٠٠} = ١.٦٩$$

♦ مما يعني أن مؤشر الإنتاجية قد زاد من ١.٦٠ إلى ١.٦٩.

٤/١ : ارتفاع المدخلات بنسبة أقل من ارتفاع المخرجات: وهذا يعتمد على ارتفاع المدخلات والمخرجات بنفس الوقت. وبافتراض ارتفاع المدخلات إلى ١١٠٠٠ دولار، والمخرجات إلى ١٨٠٠٠ دولار، فإن الإنتاجية:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \frac{١٨.٠٠٠}{١١.٠٠٠} = ١.٦٤$$

♦ مما يعني زيادة في الإنتاجية من ١.٦٠ إلى ١.٦٤.

٥/١ : ارتفاع المخرجات مع انخفاض المدخلات: من أفضل الأساليب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وأكثرها أثراً في هذا المجال (نتائج أفضل بتكلفة أقل). ويمكن للمنظمة أن تصل إلى ذلك إذا طبقت منهجية إدارة الجودة الشاملة، وركزت على التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات مع إجراء تحسينات في تكلفة المدخلات كأن تنتج بعدد أقل من العمالة، أو بوقت أقصر، أو بتكلفة مواد خام أقل. وبافتراض أن المخرجات زادت إلى ١٨٠٠٠ دولار، وأن قيمة المدخلات قد انخفضت إلى ٨٦٠٠ دولار، فإن الإنتاجية سوف تصبح:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \frac{١٨.٠٠٠}{٨.٦٠٠} = ٢.٠٩$$

♦ مما يعني أن الإنتاجية قد زادت بمقدار ٠.٤٩.

يقوم هذا البرنامج على العنصر البشري ويسمى (HAPPI) Human Affiliated Program for Productivity Improvement

- الوسائل التقليدية - برنامج تحسين الإنتاجية (هابي)

حيث يعتمد البرنامج على مجموعة من الأساليب الإدارية المنبثقة عن الإدارة اليابانية بهدف تعزيز المركز التنافسي للمنظمة.

- الوسائل التقليدية - برنامج تحسين الإنتاجية (هابي)

وتتمثل فكرة هذا البرنامج بتقسيم أنشطة المنظمة إلى عشرين نشاطاً لكل منها مفتاح. بالشكل الذي يمكن كافة الموظفين من فهم إستراتيجية المنظمة وأهدافها، وبالتالي العمل على الوصول إلى تلك الأهداف.

- الوسائل التقليدية - برنامج تحسين الإنتاجية (هابي)

ومن ضمن العشرين مفتاحاً المستخدمة من قبل هابي:

- | | | |
|--------------------------|---|------------------|
| - تنظيف والتنظيم | - ترشيد النظام/الإدارة بالأهداف | - تخفيض المخزون |
| - صيانة الأجهزة والآلات | - نظام ضمان الجودة | - إزالة الهدر |
| - تنوع المهارات والتدريب | - ترشيد استخدام الطاقة والمواد | - جدولة الإنتاج |
| - تكنولوجيا متقدمة | - نشاطات المجموعات الصغيرة (SGA) Small Group Activities | - كل ما ذكر صحيح |

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

- الوسائل التقليدية - برنامج تحسين الإنتاجية (هابي)

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

- الجانب المادي " نوع المنتج - الجانب الإنساني - كل ما ذكر صحيح

يتضمن سلوك أداء الفرد والمجموعات والإطار الفكري لذلك.

- الجانب المادي " نوع المنتج - الجانب الإنساني - دستور الإنتاج

يعمل هابي بفعل العناصر التي يتألف منها دستور الإنتاج، والتي يمكن إيجازها بما يلي:

- 1- الالتزام
- 2- المسؤولية
- 3- الأداء العالي
- 4- الاعتراف بالإنجاز
- 5- الوضوح
- 6- عمل الفريق.
- 7- الكل

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: التركيز عليها جاءت بالاختبارات

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. (ذكرت بالاختبارات السابقة (١٤٣٦

9. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية الراجعة.

11. عدم وجود انسجام وتناغم بين أعضاء الفريق، أو بين الفرق.

11. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق.

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

- تسير عملية التطبيق بسهولة - عدم تسير عملية التطبيق بسهولة

المحاضرة الحادية عشر الاسئلة السابقة

تعبير عن الجودة من الناحية الفنية بهدف تحقيق تجانس في الوحدات المنتجة من حيث الابعاد والشكل او الوزن بحيث يتم فرز المنتجات على أساس المواصفات - مفهوم لاحدى طرق توصيف الجودة في المواد المشتره وهي:

- العلامات التجارية
- التدريج
- العينات
- المواصفات الخاصة

يتم استخراج الكفاءة كاحد المؤشرات الإنتاجية من خلال قسمة

- الموارد المستخدمة على الموارد المخططة
- الموارد المخططة على الموارد المستخدمة
- المخرجات الفعلية على الموارد المستخدمة
- قيمة او كميته المخرجات الفعلية على قيمة او كميته المخرجات المتوقعة

بافتراض أن قيمة مدخلات احدى المنظمات قد انخفضت من ٧٨٠٠ إلى ٦٩٠٠, وأن المخرجات قد انخفضت من ١١٢٠٠ الى ٩٨٠٠ فإن الإنتاجية:

- 1.25-
- 1.62-
- 0.70-
- 1.42-

من معوقات تطبيق ادارته الجودة الشاملة كون المنظمة تتصف ب

- قبول التغيير لدى العاملين وعدم التخوف منه
- التاخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملين وفرق العمل
- الأسلوب الديمقراطي في الاداره ومايصاحبه من مرونة في تفويض الصلاحيات
- عدم استعجال الفوائد التي يمكن ان تحققها المنظمة جراء تطبيق ادارته الجودة الشامله

تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها:

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

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

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-

2.09-

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

تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها:

- لايتفوق 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

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

بافتراض أن مخرجات إحدى المنظمات زادت من 14000 إلى \$ 17200 وأن قيمة المدخلات قد انخفضت من 8600 إلى \$ 7400 فإن

الإنتاجية:

1,63- 2,00- 2,32- 0,43-

من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة , كون المنظمة تتصف ب:

- سرعة إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملين وفرق العمل
- الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وما يصاحبه من مرونة في تفويض الصلاحيات
- توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- جميع ما ذكر

تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها: (1436)

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

تستخرج الفعالية من خلال قسمة: (١٤٣٦)

- الموارد المستخدمة على الموارد المخططه
- قيمة أو كمية المدخلات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات الفعلية
- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات المتوقعه
- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المدخلات المتوقعه

بافتراض أن قيمة مدخلات إحدى المنظمات قد انخفضت من 9400 إلى \$ 6800 و أن المخرجات قد زادت من 14400 إلى \$ 16600 فإن الإنتاجية:

2.44

0.41

1.77

1.53

من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة , كون المنظمة تتصف ب:

- توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في مجال الجودة
- سرعة إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها الأفراد العاملين وفرق العمل
- الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وما يصاحبه من مرونة في تفويض الصلاحيات

المحاضرة الثانية عشر

الضبط الإحصائي للجودة

لاستطيع المنظمة إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقة على طول الزمن

- العبارة صحيحة - العبارة خاطئة

إذ لابد من وجود اختلافات في الإنتاج التي قد تعود إلى أحد المصادر التالية والتي يمكن تسميتها 5ms

١. الآلات Machinery ٢. المواد Material ٣. القوى العاملة Manpower

٤. طريقة العمل Method ٥. القياس Measurement ٦. كل ما ذكر صحيح

مثل الآلات القديمة وتأثيرها على كمية ودقة الإنتاج.

١. الآلات Machinery ٢. المواد Material ٣. القوى العاملة Manpower

كعدم مطابقة سمك المادة أو قوة تحملها أو قطرها أو لونها للمواصفات المطلوبة.

١. الآلات Machinery ٢. المواد Material ٣. القوى العاملة Manpower

مثل مدى تدريب العاملين، أو صحتهم، أو روحهم المعنوية التي تؤثر في زيادة معدل الاختلافات (عدم المطابقة).

١. الآلات Machinery ٢. المواد Material ٣. القوى العاملة Manpower

مثل عدم وجود أنظمة وتعليمات للعمل، أو سوء الاتصال، أو الصيانة غير الجيدة.

١. طريقة العمل Method ٢. القياس Measurement ٣. كل ما ذكر صحيح

مثل اختلاف طرق القياس، أو عدم دقة أدوات القياس.

١. طريقة العمل Method ٢. القياس Measurement ٣. كل ما ذكر صحيح

تكون موجودة في العملية بطبيعتها وثابته وبالتالي يمكن توقعها.

- اختلافات عامة أوترجع الى الصدفة - اختلافات خاصة أوتعود إلى أسباب

حيث تكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الاختلافات.

- اختلافات عامة أوترجع الى الصدفة - اختلافات خاصة أوتعود إلى أسباب

اختلافات ليست موروثة مع العملية نفسها. وغير منتظمة. وغير ثابتة. ولا يمكن توقعها.

- اختلافات عامة أوترجع الى الصدفة - اختلافات خاصة أوتعود إلى أسباب

تؤدي إلى أن تكون العملية خارج السيطرة.

- اختلافات عامة أوترجع الى الصدفة - اختلافات خاصة أوتعود إلى أسباب

تشير للفروقات بين الوحدات المنتجة من حيث تماثلها مع بعضها ، والتي لا يفترض تقليلها وجود تحسين في الجودة (المنتجات متماثلة

ولكن جميع الوحدات بها عيوب أو أخطاء.)

- الاختلافات الإحصائية - الانحرافات

الفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعية (حدود عليا وحدود دنيا.)

- الاختلافات الإحصائية - الانحرافات

أدوات الضبط الاحصائي هي

- تحليل باريتو
- قائمة المراجعة
- شكل الانتشار
- خريطة تدفق العمليات
- خريطة السبب والأثر
- كل ما ذكر صحيح

يستخدم لتحديد أولوية حل المشكلات، حيث يساعد الإدارة في التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها.

- تحليل باريتو
- قائمة المراجعة
- شكل الانتشار

يقوم 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.

- تحليل باريتو
- قائمة المراجعة
- شكل الانتشار

ومهمة هو إظهار الأسباب الأكثر تكرارا لأجل لفت نظر الإدارة إليها ثم الأسباب الأقل فالأقل تكرارا.

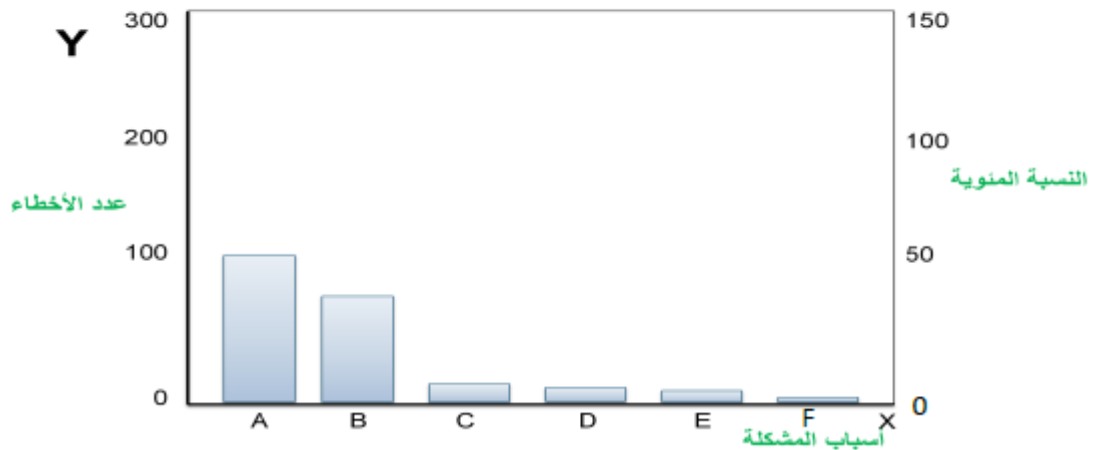
- تحليل باريتو
- قائمة المراجعة
- شكل الانتشار

مثال : تحليل باريتو-

ظهر تقرير أحد المطابع حول الأخطاء التي ارتكبت خلال شهر كانون ثاني عام 2009 مصنّفه حسب أسباب الأخطاء كما يلي:

النسبة المئوية	عدد الأخطاء / العيوب	الأسباب / المشاكل
49%	98	تشويش الطباعة (A)
36%	72	حبر زائد (B)
6%	12	عدم تمييز الألوان (C)
5%	10	وجود ثنايا (D)
3%	6	تداخل الطباعة (E)
1%	2	أخرى (F)
100%	200	

← المطلوب: رسم تحليل باريتو لكي يبيّن أولوية المشاكل أعلاه.



ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو في العمليات.

- تحليل باريتو
- قائمة المراجعة
- شكل الانتشار

والأسباب المؤدية إلى هذه العيوب بالشكل الذي يساعد المسؤولين في دراسة المعلومات وتحليلها.

- تحليل باريتو
- قائمة المراجعة
- شكل الانتشار

وتستخدم هذه القائمة لترتيب المشكلات حسب الأهمية النسبية لهذه المشكلات.

قائمة المراجعة بأخطاء تأخير استلام الطلبات

الحمى	أنواع الأخطاء					الوقت	التاريخ
	أخرى	العمالة	تنظيم طريقة التسليم	جودة المواد الخام	عمل في الآلات		
٨			II	I	III	١١.٠٠	٢٨
٥			II	I	II	١٢.١١	
٥			II	III		١.١٢	
٦	I		III	I	I	٢.٠٥	
٧	I	III	II			٣.٠٣	
٩		III	III			٤.٠٦	
٤٠	٢	٨	١٦	٦	٨	—	المجموع

تبين قائمة المراجعة أياها وأوقات حدوث الأخطاء مما يساعد الإدارة على:
الربط بين نوع الخطأ المرتكب وتكرار حدوثه.

مما يساهم بدرجة كبيرة في تنفيذ مشاريع التحسين المستمر في المنظمة.

أهم الأنواع من قوائم المراجعة /

- قوائم المراجعة المتعلقة بالتوزيع
- قوائم المراجعة المتعلقة بمواقع العمل
- قوائم المراجعة المتعلقة بالأسباب - الكل

بهدف معرفة كيفية توزيع التكرارات على متغير معين.

- قوائم المراجعة المتعلقة بالتوزيع
- قوائم المراجعة المتعلقة بمواقع العمل
- قوائم المراجعة المتعلقة بالأسباب

التركيز على الأخطاء أو المشاكل حسب مواقع العمل، بهدف العمل على تحسين أداء المواقع التي تكثر فيها الأخطاء.

- قوائم المراجعة المتعلقة بالتوزيع
- قوائم المراجعة المتعلقة بمواقع العمل
- قوائم المراجعة المتعلقة بالأسباب

متابعة مدى تكرار كل سبب من أسباب المشكلة، بهدف التركيز على حل المشاكل ذات التكرار الأعلى.

- قوائم المراجعة المتعلقة بالتوزيع
- قوائم المراجعة المتعلقة بمواقع العمل
- قوائم المراجعة المتعلقة بالأسباب

يستخدم لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين وتحديد طبيعة الارتباط بينهما

- تحليل باريتو - قائمة المراجعة - شكل الانتشار

وذلك تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة، إلا أنه غير كافياً وحده من الناحية الإحصائية لمعرفة طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين.

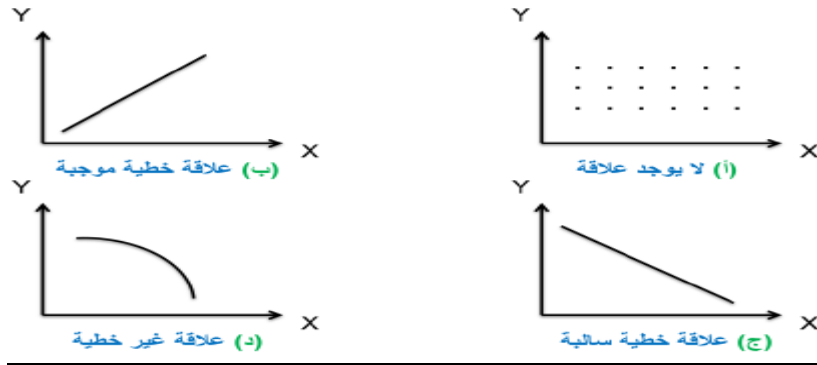
- تحليل باريتو - قائمة المراجعة - شكل الانتشار

وكلما كان مجموع النقاط قريب من خط الملائمة الأفضل كلما كانت العلاقة بين المتغيرين أقوى والعكس صحيح. حيث يمثل خط

الملائمة الأفضل (خط الانحدار أو أقل انحرافات عن الوسط الحسابي).

- تحليل باريتو - قائمة المراجعة - شكل الانتشار

أشكال الانتشار للعلاقة بين متغيرين:



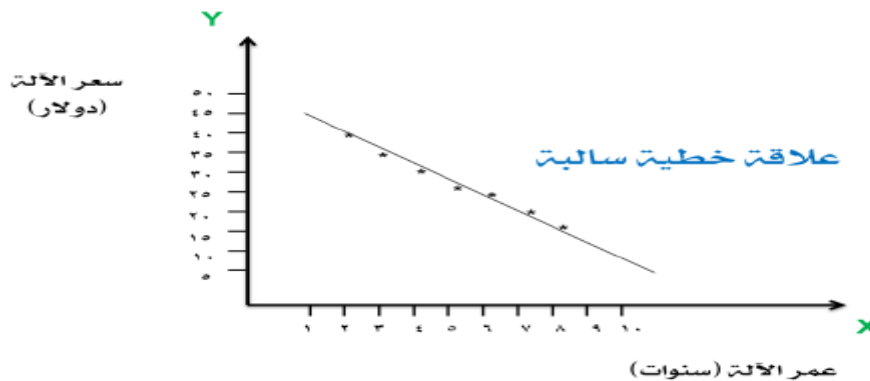
مثال: قررت إدارة المنظمة شراء آلة مستعمله لاستخدامها في المصنع إضافة إلى الآلات الموجودة. والبيانات التالية

تمثل سعر كل آلة مقارنة مع عمرها:

عمر الآلة (بالسنوات)	سعر الآلة (بالألف دولار)
2	40
3	35
4	31
5	27
6	26
7	24
8	18

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

الحل:



تستخدم لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها

- شكل الانتشار - خريطة تدفق العمليات - خريطة السبب والأثر

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] فتعتبر هي

- شكل الانتشار - خريطة تدفق العمليات - خريطة السبب والأثر

وينبغي على المعنيين بخرائط تدفق العمليات أن يكون لديهم إلمام بالرموز المستخدمة في الخريطة، وإشراكهم في وضعها مع تخصيص الوقت الكافي لوضعها.

- شكل الانتشار - خريطة تدفق العمليات - خريطة السبب والأثر

رموز خريطة تدفق العمليات



تسمى خريطة إيشكاوا ويطلق عليها أيضاً خريطة حسك السمكة

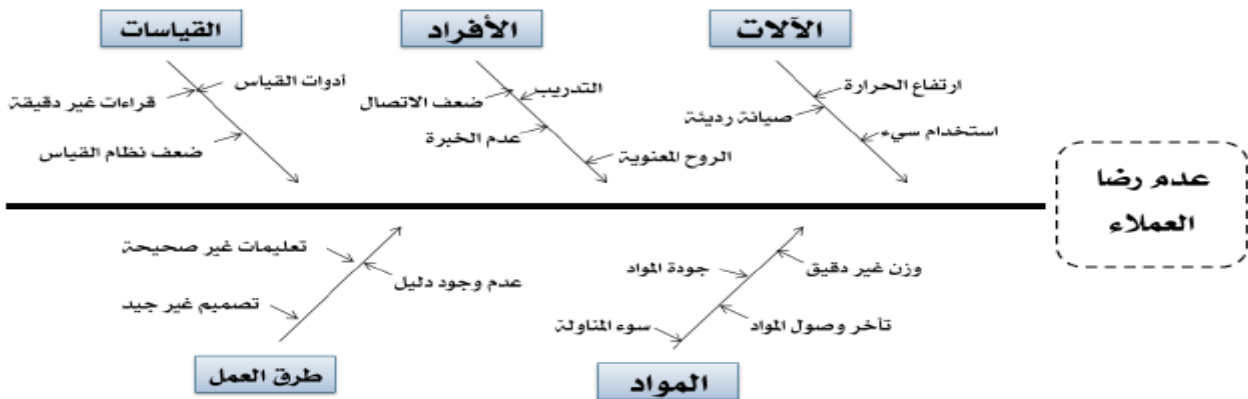
- شكل الانتشار - خريطة تدفق العمليات - خريطة السبب والأثر

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

- شكل الانتشار - خريطة تدفق العمليات - خريطة السبب والأثر

مثال:

خريطة السبب والأثر لمشكلة عدم رضا العملاء تجاه الخدمات المقدمة لهم



يُلاحظ
من الشكل السابق

✓ أن الخطوط المتفرعة من الخط الرئيس تمثل الأسباب الرئيسية Main Causes.

✓ بينما الخطوط المتفرعة من الخطوط الفرعية تمثل الأسباب الثانوية Sub Causes.

كما ويتضح من الشكل..

أن هناك خمسة أسباب رئيسية تؤدي إلى وجود المشكلة وهي

- (١) الآلات.
- (٢) المواد.
- (٣) الأفراد.
- (٤) طرق العمل.
- (٥) القياسات. (٦) كل ما ذكر صحيح

ومن الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانوية تفريعات أخرى، وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ومدى تعدد أسبابها.

المحاضرة الثانية عشر الاسئلة السابقة

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 المعلومات
- خريطة المتابعة

جميع العبارات التالية صحيحة حول الاختلافات في الإنتاج عد واحدة خاطئة وهي

- يشير مصطلح " الانحرافات " للفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعه
- تعتبر " طريقة العمل " أحد المصادر التي يمكن ان تؤدي لوجود اختلافات في الإنتاج
- تنصف الاختلافات الخاصة بإمكانية توقعها ويكون العمل تحت السيطرة عند حدوث هذه الاختلافات
- لايفترض تقليل الاختلافات الإحصائية وجود تحسين في جودة المنتجات

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول خريطة السبب والاثـر (حـسـك السمكة) وهي:

- تعود هذه الخريطة الى كارو ايشاكاوKaora Ishihkawa
- من الممكن ان يتفرع عن الأسباب الثانوية تفريعات اخرى
- يتم تحديد الأثر او المشكله أولاً والتي تصبح وكانها راس السمكة
- تتمثل الأسباب الثانوية للمشكلة بالخطوط المتفرعه من الخط الرئيسي

واحدة من العبارات خاطئة حول الإختلافات في الإنتاج:

- تعتبر " عملية القياس " أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود إختلافات في الإنتاج
- تشير الإنحرافات إلى الفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعه
- تنصف الإختلافات العامة بعدم إمكانية توقعها , وتكون العملية خارج خارج السيطرة عند حدوث الإختلافات
- لا تستطيع المنظمة إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقة على طول الزمن

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

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

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
- إحدى أدوات الضبط الإحصائي للجودة التي تستخدم لعرض طبيعة العلاقة والإرتباط 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

واحدة من العبارات التالية لا تنطبق على خريطة تدفق العمليات كأحد أدوات الضبط الإحصائي للجودة:

- تهدف هذه الخريطة لتوثيق العمليات ضمن نظم إدارة الجودة
- ينبغي إشراك العاملين المعنيين في وضع الرموز المستخدمة على هذه الخريطة
- يشير شكل الدائرة ضمن هذه الخريطة لنشاط أو عملية
- يشير شكل المثلث ضمن هذه الخريطة لإتخاذ قرار

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول الاختلافات في الإنتاج , وهي:

- يشير مصطلح الاختلافات الإحصائية للفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعية
- تتصف الاختلافات العامة بإمكانية توقعها , ويكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الاختلافات
- لا تستطيع المنظمة إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقة على طول الزمن
- يعتبر إختلاف طرق القياس أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود اختلافات في الإنتاج

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول الاختلافات في الإنتاج وهي: (نفس الفقرة السابقه مع تغيير صيغته الفقرات السابقه ١٤٣٦)

- تعتبر " القوى العاملة " أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود اختلافات في الإنتاج
- لا تستطيع المنظمة إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقة على طول الزمن
- تتصف الاختلافات العامة بإمكانية توقعها , ويكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الاختلافات
- يشير مصطلح " الاختلافات الإحصائية " للفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعية

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

- الخطوط المتفرعة من الخط الرئيس تمثل الأسباب الرئيسة للمشكلة
- تعود هذه الخريطة إلى كاورو ايشيكاوا
- يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً وكأنها رأس السمكة
- من غير الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانوية تفرعات أخرى

المحاضرة الثالثة عشر

تستخدم عند عرض بيانات ظاهره يتم تتبعها لفترة معينة.

- خريطة المتابعه - خرائط الرقابة

استمرارية ثبات القراءات لظاهرة أو مشكله معينة.

- خريطة المتابعه - خرائط الرقابة

التعرف إلى تذبذب واختلاف هذه القرارات بين فترة وأخرى.

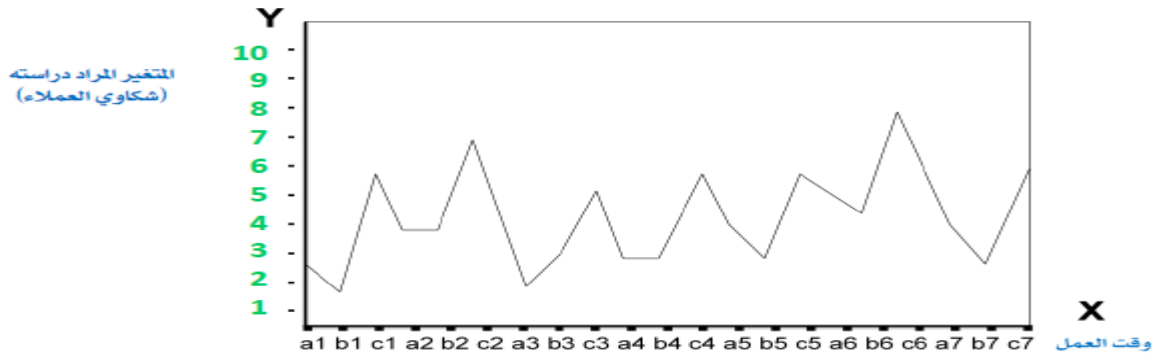
- خريطة المتابعه - خرائط الرقابة

مثال: الجدول التالي يبين عدد شكاوي العملاء خلال أسبوع واحد، وبفرض أن موظفي المنظمة يعملون ثلاث دوريات في اليوم A-B-C.

← **المطلوب:** رسم خريطة المتابعة، وتفسير أي نتائج يمكن التوصل إليها.

اليوم	الوردية	عدد شكاوي العملاء
1	A	3
	B	2
	C	6
2	A	4
	B	4
	C	7
3	A	2
	B	3
	C	5
4	A	3
	B	3
	C	6
5	A	4
	B	3
	C	6
6	A	5
	B	4
	C	8
7	A	4
	B	3
	C	6

الحل: خريطة المتابعة.



يلاحظ
من الشكل السابق

- ✓ ارتفاع أو انخفاض عدد شكاوي العملاء في ورديات محدد.
- ✓ ومن ثم دراسة المشكلة والمعوقات واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية التي تمنع حدوث المشكلة مرة أخرى.

ويمكن استخدام خريطة المتابعة للتنبؤ بـ

الظاهرة موضوع الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي لقيم الظاهرة، أو معرفة اتجاه القيم.

تستخدم للتعبير عن الاختلافات في الانتاج بصوره رقمية وبيانات كميه

- خريطة المتابعه - خرائط الرقابة

تستخدم لمراقبة أداء العمليات أو الأنشطة

- خريطة المتابعه - خرائط الرقابة

حيث يتم رسمها بنقش طريقته رسم خريطة المتابعة مع إضافة ثلاثة خطوط أفقية وهي:

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

الثاني: يمثل الحد الأعلى للرقابة (Upper Control Limit (UCL

الذي يستخرج بصوره رياضيه عن طريق إضافة ثلاثة انحرافات معياريه إلى الوسط الحسابي للمجتمع

$$UCL = \mu + 3\sigma$$

الثالث: يمثل الحد الأدنى للرقابة (Lower Control Limit (LCL

الذي يستخرج بصورة معادله رياضيه عن طريق طرح ثلاثة انحرافات معياريه من الوسط الحسابي للمجتمع

$$LCL = \mu - 3\sigma$$

وبعد وضع حدود الرقابة يمكن:

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

نقاط ينبغي مراعاتها في هذه الطريقة:

1. تحديد المواصفات أو السمات المراد مراقبتها.
2. تبسيط العملية الإنتاجية.
3. تحديد أسس ومعايير اختيار العينات.
4. تحديد حدود الرقابة.
5. اتخاذ خطوات العمل التصحيحي عند وجود انحراف.

خرائط الرقابة الأكثر شيوعاً:

(1) خريطة الرقابة على المتوسطات \bar{X} Chart:

تستخدم لإحكام السيطرة على قيم متوسطات المتغير الخاضع للدراسة من خلال التأكد من أن متوسطات العينات المختارة تقع ضمن الحدود المسموح بها.

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

• ويتم تحديد خطوط الرقابة في الخرائط كما يلي:

(a) الخط الوسط Central Line:

يمثل الوسط الحسابي للعينة (\bar{X})، ويحتسب من خلال قسمة مجموع القيم على عددها.

(b) الحد الأعلى للرقابة (UCL):

يمثل الحد الأقصى المسموح به للوحدات المعابه، ويستخرج من خلال المعادلة التالية:

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

حيث أن

الوسط الحسابي لمتوسطات العينات	=	\bar{X}
قيمته ثابتة (في الجدول المرفق)	=	A_2
الوسط الحسابي للمدى	=	\bar{R}

(c) الحد الأدنى للرقابة (LCL):

يمثل الحد الأدنى المسموح به للانحرافات، ويستخرج وفقاً للمعادلة التالية:

$$LCL_{\bar{X}} = \bar{X} - A_2 \bar{R}$$

مثال:

تقوم شركة بإنتاج حلقات منع تسرب الزيت، وقد تم سحب (16) عينة تتألف كل منها من (3) حلقات والبيانات التالية تمثل قياسات القطر الداخلي للحلقة (مم).

X3	X2	X1	المجموعة الفرعية
.514	.512	.510	1
.497	.499	.498	2
.515	.510	.499	3
.495	.517	.518	4
.501	.497	.496	5
.510	.517	.506	6
.508	.493	.490	7
.510	.509	.508	8
.499	.502	.511	9
.514	.497	.492	10
.499	.496	.496	11
.514	.514	.511	12
.497	.499	.516	13
.503	.504	.502	14
.508	.506	.504	15
.513	.516	.510	16

المطلوب:

استخراج الحدين الأعلى والأدنى للضبط، ورسم خريطة \bar{X} Chart

إذا علمت بأن العوامل الثابتة لبناء خريطة الرقابة على المتغيرات قد كانت:

D ₄	D ₃	A ₂	حجم العينة
3.267	.000	1.880	2
2.574	.000	1.023	3
2.282	.000	.729	4
2.115	.000	.577	5
2.004	.000	.483	6
1.924	.076	.419	7
1.864	.136	.373	8
1.816	.184	.337	9
1.777	.223	.308	10

الحل:

أ. استخراج:

✓ الوسط الحسابي (\bar{X}).

✓ والمدى (R).

لكل عينه من العينات تمهيدا للوصول إلى:

✓ الوسط الحسابي لكافة المتوسطات.

✓ والوسط الحسابي للمديات.

ودله كما يلي:

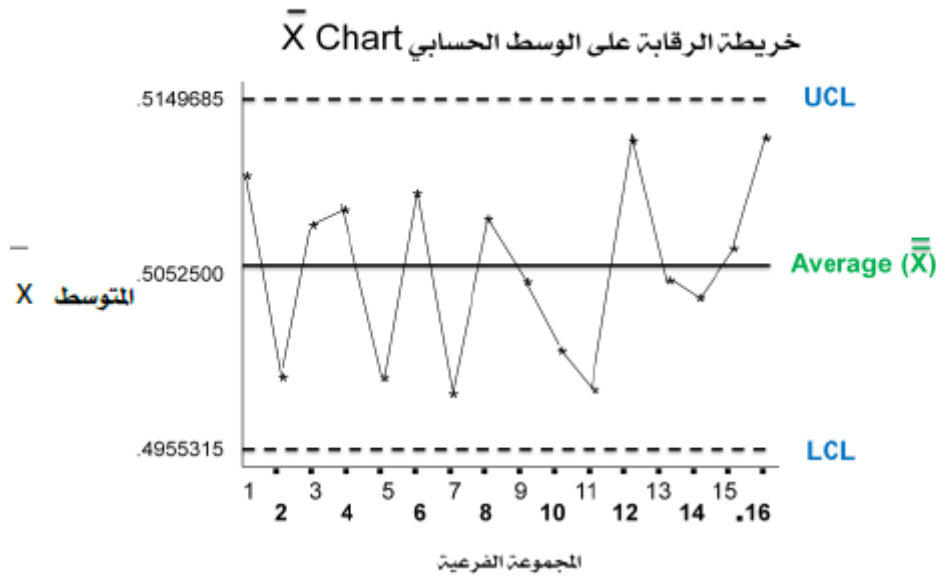
R		المجموعة الفرعية
.004	.512	1
.002	.498	2
.016	.508	3
.023	.510	4
.005	.498	5
.011	.511	6
.018	.497	7
.002	.509	8
.012	.504	9
.022	.501	10
.003	.497	11
.003	.513	12
.019	.504	13
.002	.503	14
.004	.506	15
.006	.513	16
.152	8.084	المجموع
.0095	.50525	الوسط الحسابي للمتوسطات والمديات

ب. استخراج الحدين [الأعلى - والأدنى] للرقابة كما يلي:

$$\begin{aligned}UCL_{\bar{x}} &= \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R} \\ &= .50525 + (1.023 \times .0095) \\ &= .515\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}UCL_{\bar{x}} &= \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R} \\ &= .50525 - (1.023 \times .0095) \\ &= .495\end{aligned}$$

ج. رسم [الخط الوسط - والحد الأعلى - والحد الأدنى - للرقابة] على خريطة \bar{X} Chart. حيث يبين الشكل التالي الوسط الحسابي ومدى الرقابة.



د. التحليل والتوصل إلى استنتاجات معينة: استناداً لخريطة \bar{X} يمكن أن نستنتج أن العملية الإنتاجية جيدة عبر المتوسطات التي تقع ضمن مدى الرقابة، ولتحقيق دقة أكبر فإنه يلاحظ أن هنالك بعض القيم غير منضبطة للعينات، حيث أن قيم للعينات التالية تقع خارج مدى الرقابة:

X2	X1	المجموعة الفرعية
.517	.518	4
.517	---	6
.493	.490	7
---	.492	10
---	.516	13
.516	---	16

حيث ينبغي على إدارة المنظمة أن تقوم بالبحث عن هذه الاختلافات واكتشاف أسبابها، وذلك تمهيداً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

(2) خريطة الرقابة على المدى R Chart:

تهدف إلى ضبط قيم المتغيرات اعتماداً على المديات، وكثيراً من المنظمات تستخدم الخريطين معاً.
(خريطة الوسط الحسابي وخريطة المدى)

فالتماثل في الوسط الحسابي لعينتين لا يعني بالضرورة عدم وجود اختلافات بينهما، حيث أن الاختلافات قد تكون موجودة في المديات أي الفروقات بين أكبر قيمه وأصغر قيمه في العينة.
ويتم التوصل إلى الحد الأعلى والحد الأدنى للرقابة في خريطة الرقابة على المدى من خلال استخدام متوسط مديات العينة والقيم الثابتة الموجودة في جدول العوامل الثابتة لبناء خريطة الرقابة على المتغيرات.
(انظر للجدول الثاني صفحة 70 - شريحة 13)، حسب المعادلتين:

$$UCL_R = D_4 \bar{R}$$

الخ...

$$LCL_R = D_3 \bar{R}$$

(3) خريطة نسبة الوحدات التالفة: P Chart

تستخدم لقياس جودة المنتجات على أساس كونها جيدة / سيئة / مقبولة / مرفوضة.

ففي أي مجتمع أو عينه لا بد وأن تكون هناك نسبة معينة من المنتجات التالفة.

وباعتبار أن (P) تمثل نسبة الوحدات الجيدة في المجتمع ، فإن ذلك يُعنى أن نسبة الوحدات التالفة تساوي (1-p).

ولبناء خريطة نسبة الوحدات التالفة فإننا نقوم بما يلي:

(a) استخراج الخط الوسط أو الوسط الحسابي للوحدات التالفة (\bar{P}):

من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الخط الوسط} = \frac{\text{مجموع الوحدات التالفة}}{\text{عدد المفردات المفحوصه}}$$

(b) 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 التالفة.

n = حجم العينة الواحدة.

* يتمثل المحور العامودي في الخريطة بـ (نسبة التالف) من خلال قسمة عدد التالف على حجم العينة.

خاتمة:

- لقد كان للأساليب الإحصائية في مجال الجودة دوراً كبيراً ومساهمة فعالة في اكتشاف مواطن الانحرافات والاختلافات في الإنتاج، والبحث عن أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

يشير A2 ضمن خريطة الرقابة على المتوسطات إلى

- نسبة الوحدات التالفة
- قيمة ثابتة
- الوسط الحسابي للعيينة
- الوسط الحسابي لمتوسطات العينات

يشير R ضمن خريطة الرقابة على المتوسطات إلى: تكررت في اختبار (١٤٣٦)

- الوسط الحسابي للمدى
- الوسط الحسابي لمتوسطات العينة
- قيمة ثابتة
- المدى

يستخرج الحد الأدنى للرقابة (LCL) (بصورة رياضية ضمن خرائط الرقابة عن طريق: تكررت في اختبار (١٤٣٦)

- طرح ثلاثة انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع
- إضافة ثلاثة إنحرافات معيارية على الوسط الحسابي للمجتمع
- إيجاد الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في العينة
- قسمة مجموع القيم على عددها

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 إنحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع
- إضافة ثلاثة إنحرافات معيارية إلى الوسط الحسابي للمجتمع

إحدى أدوات الضبط الإحصائي للجودة التي تستخدم لعرض البيانات ظاهرة يتم تتبعها لفترة معينة بحيث يمزج من خلالها التأكد من استمرارية ثبات القراءات للظاهرة و التعرف على الاختلافات و كذلك التنبؤ ب الظاهرة هي: (١٤٣٦)

- خريطة المتابعة
- خرطية تدفق العمليات
- خرطية السبب و الأثر
- شكل الأنتشار

المحاضرة الرابعة عشر

الاهداف مهمة بالاختبار يذكر لكم 3 صحيحة وواحد خاطئة

الأهداف المشتركة لجوائز إدارة الجودة الشاملة :

- زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجودة لدورها البارز في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة.
- تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعية.
- الحث على تشجيع تبادل المعلومات حول استراتيجيات نشر ثقافة الجودة، والعوائد المتحققة من تطبيق هذه الإستراتيجيات.
- زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز.
- تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة بالمنظمة. - كل ما ذكر صحيح

تعتمد كافة جوائز الجودة في العالم على أساس:

لأداء المنظمات بالمقارنة مع معايير محدد سلفا وفقا لدرجات أو علامات مخصصه لكل عنصر من العناصر التي يتم تقييمها. وضع أساسها من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1651 ، وذلك اعترافاً بجهود ديمنج ومساهماته في الصناعة اليابانية وبالذات في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة

- جائزة ديمنج - جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة - الجائزة الأوروبية للجودة للمنظمات والوحدات العاملة فيها.
- جائزة ديمنج - جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة - الجائزة الأوروبية للجودة
- كما وتمنح للأفراد الذين ساهموا في دراسات الجودة ، أو في الأساليب الإحصائية، أو في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- جائزة ديمنج - جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة - الجائزة الأوروبية للجودة
- ويتم اختيار المنظمة الأكثر نجاحا في هذا المجال.

- جائزة ديمنج - جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة - الجائزة الأوروبية للجودة

حفظ رؤوس الاقلام

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، ورضا العميل، وتصميم العمليات وتحليلها، وأجهزة القياس وصيانتها، نظام تأكيد الجودة والتدقيق الداخلي.
 9. النتائج: قياس النتائج الأساسية والنتائج غير الملموسة بالنسبة للجودة ، والخدمات ، ووقت التسليم والتكلفة والأرباح ، والسلامة البيئية.
 10. التخطيط للمستقبل: دقة الخطط الموضوعية ، معالجة المشاكل ، والخطط المستقبلية.
- * حققت الكثير من الشركات الفائزة بجائزة ديمنج فوائد عديدة، كتخفيض تكاليف الإنتاج بنسب ملموسة، وتخفيض نسبة الأخطاء المرتكبة ، وتقليل معدل شكاوي العملاء.

تأسست في الولايات المتحدة عام 1687 بهدف تعزيز التنافسية بين المنظمات الأمريكية.

- جائزة ديمنج - جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة - الجائزة الأوروبية للجودة

ويقوم بإدارة برنامج الجائزة المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص

- جائزة ديمنج - جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة - الجائزة الأوروبية للجودة

في تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة ، واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل.

- جائزة ديمنج - جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة - الجائزة الأوروبية للجودة

بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الجودة.

- جائزة ديمنج - جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة - الجائزة الأوروبية للجودة

المراحل الأساسية للجائزة:

حفظ المراحل يقولك مثلاً بدياه المراحل هي .. استلام طلبات الترشيح

أو نهاية المراحل هي ارسال التقارير

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 الإستراتيجي: كيفية وضع الإستراتيجيات وخطط العمل لتطبيقها.

3. التركيز على العميل: كيفية تحديد احتياجاته وتوقعاته ، 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.

* يتم التفاعل مع كافة المرشحين لنيل الجائزة بسريه مطلقه، كما ويتم نشر المعلومات الخاصة بإستراتيجيات الجودة الناجحة لدى المنظمات الحاصلة على الجائزة، وذلك للراغبين بالإطلاع عليها، بغية الإستفاده من تجارب هذه المنظمات.

تأسست من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام 1661 لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك في دول أوروبا.

- جائزة ديمنج - جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة - الجائزة الأوروبية للجودة

ويتم منح الجائزة الى أربع فئات للمنظمات

1. الشركات الكبيرة.

2. الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات.

3. منظمات القطاع العام.

4. المنظمات المتوسطة والصغيرة.

- جائزة ديمنج - جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة - الجائزة الأوروبية للجودة

تتكون المؤسسة من أكثر من 800 عضو من منظمات الأعمال الخاصة والعامه.

- جائزة ديمنج - جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة - الجائزة الأوروبية للجودة

وتلتزم بمساعدة المنظمات على تحقيق تحسينات شموليه في الأداء والتميز حيث وضعت المؤسسة نموذجا للتميز خاصا بها سمته باسمها ، واستخدمته لتقييم أداء المنظمات أو لإعدادها للجائزة.

- جائزة ديمنج - جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة - الجائزة الأوروبية للجودة

يشمل نموذج التميز على تسعة معايير رئيسه ، صُنفت في مجموعتين رئيسيتين ، هما :

(a) المجموعة الأولى – العناصر المساعدة : ولشمل :

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

(b) المجموعة الثانية – النتائج : ولشمل :

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.

* يلاحظ على هذا النموذج أنه يأخذ بعين الاعتبار الآثار التي يمكن أن يحققها النظام على المجتمع.

✓ حيث يتماشى ذلك مع أفكار المسؤولية الاجتماعية.

✓ ومع التوجهات العالمية الحديثة المتعلقة بالمحافظة على البيئة والمجتمع.

المحاضرة الرابعة عشر الاسئلة السابقة

إحدى جوائز اداره الجودة الشاملة التي تشمل نموذجا للتميز يحوي تسعه معايير رئيسيه مصنفة في مجموعتين رئيسيتين هما (عناصر المساعدة – الإنتاج) هي ((تكررت في اختبار عام ١٤٣٦))

- الجائزة الاوربيه للجودة
- جائزة مالكوم بادريج الوطنية للجودة
- جائزة التميز الوطنية للجودة
- جائزة ديمنج

تتمثل المرحلة الثانية ضمن مراحل جائزة مالكوم بالدريج الوطني للجودة بمرحلة

- المراجع المستقلة على أساس فردي
- المراجع الجماعية من قبل حكام الجائزة
- استلام طلبات الترشيح للجائزة من المنظمات الراغبة
- اجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية

جميع مايلي من مسميات عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمنج عدا واحدة وهي

- السياسات
- تطوير الموارد البشرية
- تأكيد الجودة
- التعليم والنشر

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

إحدى جوائز إدارة الجودة الشاملة التي تأسست من قبل إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام , 1051 والتي تمنح سنويا للمنظمات الأكثر نجاحا والوحدات العاملة فيها , والتي تمتد كذلك لإنجازات الأفراد هي

- الجائزة الأوروبية للجودة
- جائزة ديمنج
- جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة
- جائزة التميز الوطنية للجودة

تنتهي المراحل الأساسية لجائزة مالكوم بالدريج الوطنية المحدودة ب: ((تكررت بأختبار عام ١٤٣٦))

- ترشيح المنظمات للمرحلة القادمة
- إرسال تقارير كتغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة
- إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية
- الإختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة

إحدى جوائز إدارة الجودة الشاملة التي تأسست في الولايات المتحدة عام 1087 بهدف تعزيز التنافسية بين المنظمات الأمريكية، والتي تهدف لتشجيع الإهتمام بموضوع الجودة والتميز في العمل، هي

- جائزة التميز الوطنية للجودة
- جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة
- الجائزة الأوروبية للجودة
- جائزة ديمنج

واحدة من التالي ليست من عناصر المجموعة الأولى (العناصر المساعدة) لنموذج التميز ضمن المعايير الرئيسية في الجائزة الأوروبية للجودة، وهي:

- نتائج الأداء الرئيسة
- الشراكة والموارد
- السياسة والإستراتيجية
- العمليات

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

- الأولى
- الثانية
- الثالثة
- الرابعة

واحدة من التالي ليست من الأهداف المشتركة لجوائز إدارة الجودة الشاملة وهي:

- تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات
- زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز
- التشجيع على عدم تبادل المعلومات حول استراتيجيات نشر ثقافة الجودة في المنظمات
- زيادة الوعي حول دور إدارة الجودة الشاملة في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمات

أحدى مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي توصف بكونها نظام أساسه منع وقوع الأخطاء و القضاء على أسبابها منذ البداية والتي ينصب التركيز على الجهود الوقائية هي مرحلة:

- الفحص
- تأكيد الجودة
- ضبط الجودة
- حلقات الجودة

الواجبات

الواجب الأول/

أحد أبعاد الجودة الذي يشير لمدى ثبات الأداء بمرور الوقت هو

- الاستجابة - الاعتمادية - الصلاحية - المطابقة

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

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

من أهم المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة

- التزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر - اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده

- عدم التوسع في تشكيل فرق العمل - جميع مآذرك

الواجب الثاني/

إحدى الاستراتيجيات الرئيسية على مستوى المنظمة والتي تقوم على التفرد بخصائص معينة في المنتج ذات قيمة عالية بالنسبة

للعامل هي - الاستراتيجية الهجومية - استراتيجية التركيز - استراتيجية التميز - استراتيجية قيادة التكلفة

تتضمن المرحلة الرابعة من مراحل عملية التدريب في الجودة ب

- تصميم البرنامج التدريبي - التحضير للبرنامج التدريبي وتجهيز المادة التدريبية

- تأسيس المنظمة التدريبية - تحديد الاحتياجات التدريبية

من أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (jit)

- تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات - زيادة وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمة

- زيادة المساحات المخزنية - أ+ب

الواجب الثالث/

إحدى تكاليف الفشل الداخلية والتي تشير للتكاليف المتعلقة بالمواد والعمالة والمصاريف الأخرى التي تدفع في سبيل إصلاح المنتجات

المعيبة هي - العام / الخردة - تحليل الفشل - المردودات - إعادة العمل

إحدى مكونات ثلاثية جوران التي تهدف للوصول إلى مستويات أداء أعلى وتتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها

هي - رقابة الجودة - التخطيط - التحسين - إفحص

أحد مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة والذي تصل إليه المنظمات بعد مضي (5-8) سنوات من ممارسة عملية تحسين الجودة

حيث تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل هو

- مستوى رابح الجوائز - مستوى منفذو التحسينات - مستوى مستخدمو الأدوات - المستوى العالمي

إحدى أدوات الضبط الأحصائي 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

- شكل الانتشار - قائمة المراجعة - خريطة تدفق العمليات - خريطة المتابعة

أسئلة المراجعة (إدارة الجودة) (ال ٢٠ سؤال)

ظلل (اختار) الإجابة الصحيحة مما يلي:

1- العميل الذي يهتم بالنتائج وحل المشكلات ولا تهمه الأعذار ، هو ؟

(ا) العميل دائم الشكوى.

(ب) العميل الحليم (الصامت .)

(ت) العميل المستغل.

(ث) العميل الموضوعي.

2- تتمثل المرحلة الثالثة ضمن إجراءات معالجة الشكاوي ب:

(ا) الاتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى المقدمة منه.

(ب) اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.

(ت) إجراء التحقيقات والاستفسارات حول الشكوى.

(ث) غربة الشكاوي والاهتمام بالموضوعية منها.

3- إحدى متطلبات المنتج ضمن " نموذج كانو لرضا العملاء " والتي تمثل درجة أكبر في التأثير على رضا العميل ، والتي تتصف بكونها

غير متوقعة وغير معبر عنها من العميل، هي:

(أ) المتطلبات الحاذبة.

(ب) متطلبات الاداء

(ت) المتطلبات الاساسية.

(ث) متطلبات الإنجاز.

4- من الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الاستبانة بُغية جمع المعلومات من العملاء:

(أ) أن تكون الأسئلة محددة.

(ب) التركيز على الاسئلة الإيجابية التي توحى للعميل بإجابة محددة

(ت) تضمين أكثر من معلومة واحدة في سؤال واحد.

(ث) جميع ما ذكر.

5- من فوائد انتشار وظيفة الجودة: (QFD)

(ا) توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج.

(ب) تعميق اوجه العاملين نحو المنظمة.

(ت) تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع.

(ث) جميع ما ذكر.

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

(ا) يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على حاجات ورغبات المستخدم الاخير للمنتج

(ب) يقصد بالعميل الداخلي المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية.

(ت) تعتبر الاستبانات من أكثر الطرق استخداماً ضمن أساليب الاستماع لصوت العميل

(ث) إذا كان أداء المنتج مساوي لتوقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد . الصحيح [يكون العميل راضي]

7-يمثل الإحداثي (٩.١) على نظرية الشبكة الإدارية للباحثان بليك وموتون، نمط:

(ا) القيادة المثالية.

(ب) القيادة الاجتماعية.

(ت) القيادة المعتدلة.

(ث) القيادة المتسلطة.

8-واحدة من التالي ليست من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة، وهي:

(ا) التأكيد على العلاج بدلاً من الوقاية . الصحيح [التأكيد من الوقاية بدلاً من العلاج]

(ب) تأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط

(ت) تشجيع التعاون بدلاً من التنافس.

(ث) النظر لمشاكل على أساس أنها فرص للتعلم

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

(ا) اتجاهات المرؤوسين وميولهم .ص 42 الصحيح [ركز على كلمة (عدم ، اهتزاز) فهي تغير المعنى]

(ب) وضوح مهام العمل وواجباته.

(ت) التزام الإدارة العليا بالشعارات التي ترفعها.

(ث) زيادة الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

10-أضافت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) أن دور الإدارة العليا في مجال الجودة يتلخص في عدة أمور، منها:

(ا) وضع سياسة الجودة واهدافها

(ب) نشر وتعميم سياسة الجودة واهدافها.

(ت) ضمان التركيز على احتياجات العميل.

(ث) جميع ما ذكر .

11-من المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة:

(ا) عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده.

(ب) التزام قصير الاجل إزاء التحسين المستمر.

(ت) الحفاظ على الطرق القديمة للإشراف والتدريب وعدم تغييرها.

(ث) ال ب عد عن فلسفة العيوب الصفرية. Zero Defects

12-تختص العملية الثالثة للإدارة الاستراتيجية ب:

(ا) الرؤيا القيادية.

(ب) تحديد الاهداف الرئيسية

(ت) تحليل البيئة.

(ث) رسالة المنظمة.

13-واحدة من التالي ليست من الشروط التي ينبغي توفرها في الأهداف الجيدة، وهي:

(أ) محددة.

(ب) قابلة للقياس.

(ت) مثالية ويصعب تحقيقها .الصحيح [واقعي قابل للتحقيق] [Achievable]

(ث) ضمن إطار زمني.

14- إحدى الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها، والتي تستهدف الاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة مثل

التدريب، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، هي:

(أ) الإستراتيجيات الدفاعية.

(ب) الإستراتيجيات الهجومية.

(ت) إستراتيجيات الاستقرار.

(ث) إستراتيجيات قيادة التكلفة.

15- من أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة التي تسعى لتطوير العمليات داخل المنظمة، والتي تقوم على تقييم

العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها:

(أ) التركيز على العملاء.

(ب) تحسين الجودة.

(ت) تولي الإدارة العليا ضبط الجودة.

(ث) تدريب الجودة المكثف

16-واحدة من العبارات التالية خاطئة حول العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة، وهي:

(أ) ينبغي مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة في المنظمة عند تحديد إستراتيجية الجودة.

(ب) تحدد المنظمة إستراتيجية الجودة بشكل مستقل عن الإستراتيجية العامة لها .الصحيح [تحدد المنظمات إستراتيجية الجودة

ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها ، و إستراتيجية الجودة ما هي إل جزء من سياسات الإنتاج]

(ت) من الضروري إبلاغ الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج

(ث) من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات داخل المنظمة وخارجها

17-تتمثل الحاجة الثانية وفقا لأولويات الإشباع ضمن نظرية إبراهام ماسلو للحاجات الإنسانية ب

(أ) الحاجات الاجتماعية.

(ب) الحاجات الفسيولوجية.

(ت) حاجات الأمان.

(ث) حاجات التقدير والاحترام.

18-ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر في الحوافز المادية عدة اعتبارات ، منها:

(أ) عدم ربط الحافز بالأداء

(ب) استخدام الحوافز الجماعية]. استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق]

مع التركيز على عبارة [عدم ، تجنب] في عبارات خادعة في خيارات الإجابة!!!

(ت) تجنب منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على اساس نتائج المنظمة

(ث) جميع ماذكر.

١٩- يعتمد نجاح تمكين العاملين على عدة عوامل هامة، منها:

(ا) ضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

(ب) مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.

(ت) عدم فعالية نظام التغذية العكسية في المنظمة.

(ث) عدم تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية.

٢٠- من الأهداف الرئيسة التي يسعى تدريب الجودة أساساً إلى تحقيقها لدى الموظف المتدرب:

(ا) زيادة المعلومات.

(ب) تغيير الاتجاهات.

(ت) تحسين المهارات.

(ث) جميع ماذكر.

جوران (على وزن نوران) أبو نوران مين هو ؟ محمد نور لاعب الاتحاد السعودي

- تعريفه مدى ملائمة المنتج للاستعمال ... (مدى ملائمة الاتحاد للدوري)
- أسهم في ثورة الجودة في اليابان
- أشار الى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية (اشار أبو نوران الى ضرورة توفير الجو المناسب والملعب المناسب للمهارات والابداع)
- أكد على ضرورة حل المشكلات استنادا للأسلوب العلمي (يعني بالدراسة والأسلوب العلمي نحل مشكلة التعصب)
- ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة ولكنه بنفس الوقت لم يهمل دور الإدارة العليا والدنيا (أبو نوران لاعب الوسط في الاتحاد لذلك يهتم الإدارة الوسطى)

ادوار ديمينج W.Edwards Deming

- تذكروا اسمه واربطوه بكامبردج اللي هي جامعة وتخرج علماء معاهم دكتوراه في مواد علمية
- مستشار امريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء .
- يلقب بأبي ثورة الجودة الشاملة (طبعا شفت ان عنده دكتوراه في رياضيات وفيزياء اكيد بيكون ابو ثورة) بس لا تتلخبطوا مع اللي اسهم في الثورة في اليابان لا هذالك أبو نوران يابان = نوران)
- له اسهامات جيدة في الضبط الاحصائي (دام عنده دكتوراه في الرياضيات اكيد يفهم في الاحصاء)
- وقد اعترف اليابانيون بفضلهم في الجودة حيث انتشرت أفكاره بسرعه في اليابان (اعترفوا فيه مصلحة لأن معه دكتوراه في الرياضيات ويفهم في الجودة)
- وقد قلده الإمبراطور هيروهيتو عام ١٩٦٠ وساماً رفيعاً تكريماً لدوره في هذا المجال (برضو مصلحة عشان ما يخسروه)
- بُنيت فلسفة ديمينج على ضرورة التزام المنظمه بتطبيق مبادئه الأربعة عشر (نفس الفكرة لأن معه دكتوراه اجبر المنظمات يطبقوا مبادئه)
- أشار بوجود سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمه سماها بالأمراض السبعة القاتله للمنظمات (اربط الدكتور ديمينج بعلاج المرض)

فيليب كروسبي Philip Grosby

- اربطوا اسمه كروسبي ب محاسبي (كل كلامه يتعلق بالتكاليف والأرقام والأصفار والارباح اضافة الى اهتمامه بالادارة العليا لانه مايفكر الا بالارباح)
- أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية
- صفر يعني ما في أي شي يعني ما في أخطاء وهذا هو معناها عدم وجود أي خطأ جرأ العمل الصحيح من المره الأولى
- وربط كروسبي بين مستوى الجودة في المنظمه وبين التكاليف والأرباح المتحققه .
- أكد كروسبي على أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالي فيها
- قسم التكاليف الى فئتين (مقبولة وغير مقبولة)

كاورو ايشيكوا Kaora Ishikawa

- تذكر ان هالاسم عشان تقراه تطلع روحك عبارة عن دوائر وحلقات هههه (عشان كذا سموه بالأب الروحي لحلقات الجودة)
- نادى ايشيكوا بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة
- الإشاره لأهمية التدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم (الظاهر التدريب على قراءة اسمه)

قوانين مادة إدارة الجودة

المحاضرة ١١

المخرجات الكلية

المدخلات الكلية

= الإنتاجية الكلية

المخرجات الفعلية

الموارد المستخدمة فعلاً

= الإنتاجية الفعلية

المخرجات المتوقعة

الموارد المتوقع استخدامها

= الإنتاجية المتوقعة

المخرجات الكلية

عدد العمال

= إنتاجية العامل

المخرجات الكلية

مجموع ساعات العمل

= إنتاجية ساعة العمل

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

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

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

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

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

قوانين المحاضرة ١٣

الحد الأعلى للرقابة (UCL) : يمثل الحد الأقصى المسموح به للوحدات المعيبة ، ويستخرج من خلال المعادلة التالية :

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

حيث أن: $\bar{\bar{X}}$ = الوسط الحسابي لمتوسطات العينات.
 A_2 = قيمة ثابتة (في الجدول المرفق).
 \bar{R} = الوسط الحسابي للمدى.

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

$$LCL_{\bar{x}} = \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R}$$

أ- استخراج الخط الوسط أو الوسط الحسابي للوحدات التالفة (\bar{p}) من خلال المعادلة التالية :

$$\text{الخط الوسط} = \frac{\text{مجموع الوحدات التالفة}}{\text{عدد المفردات المفحوصة}}$$

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 التالفة
 n = حجم العينة الواحدة