



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY



ملزمة الاختبار النهائي إدارة الجودة الشاملة

د. أحمد الأفندي

aalafandi@uod.edu.sa

اللهم إني أسألك فهم النبيين، وحفظ المرسلين والملائكة المقربين، اللهم اجعل ألسنتنا عامرةً
بذكرك، وقلوبنا بخشيتك، وأسرارنا بطاعتك، إنك على كل شيء قدير، وحسبنا الله ونعم الوكيل

الفصل الاول: الجودة الشاملة في الإسلام

عن إتقان العمل

مفهوم الجودة في القرآن الكريم :

اختص الله من الأديان الدين الإسلامي ليكون الدين الشامل والكامل ... وللإسلام اليد الطولى في تأصيل مبادئ الجودة الشاملة
 الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا فَمَنِ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرَ مُتَجَانِفٍ لِإِثْمٍ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ (3)

مفهوم الجودة في اللغة العربية:

الجودة في اللغة العربية أصلها الاشتقاقي مادة / (ج و د) من فعل جاد بمعنى عُرِفَ بِجَوْدَةِ صِنَاعَتِهِ وَبِإِتْقَانِهَا وَطَبِيعَتِهَا الْجَيِّدَةِ . ويقال جاد الصحبة فهي جيدة، وجاد المتاع فهو جيد. وجاد الرجل أي أتى بما هو جيد ... كما أن الجيد عكس الرديء.

ارتباط مفهوم الجودة بمفهوم الإتقان:

الإتقان في اللغة العربية من مصدر أَتَقَّنَ صَانِعٌ يُنْجِزُ أَعْمَالَهُ بِإِتْقَانٍ : بِإِحْكَامٍ ، بِضَبْطٍ، في غاية الإتقان : بمنتهى الدقة أَتَقَّنَ يُتَقَّنُ ، إِتْقَانًا ، فهو مُتَقِنٌ ، والمفعول مُتَقَّنٌ ، أَتَقَّنَ الْعَمَلَ أَحْكَمَهُ ، أَجَادَهُ ، ضَبَطَهُ ،
 "وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدًا وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَّنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ"

مفهوم الجودة في السنة النبوية:

(إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَقَّنَهُ)

روى الإمام البيهقي رحمه الله عن أم المؤمنين عائشة بنت الصديق رضي ه الله عنها وعن أبيها أنها قالت قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَقَّنَهُ الْحَدِيثُ . هذا الحديث مُوجَّه من خير البشر محمد بن عبد الله صل الله عليه وسلم إلى جميع أمته ذكراً كان أم أنثى، صغيراً كان أم كبيراً، حاكماً كان أم محكوماً، كما أنه موجه لجميع أصحاب المهن، خاصة من يعمل في الخدمات العامة والمشاريع التي تنفع الأمة وتساهم في رفع اقتصادها وتميزها . فالرسول صل الله عليه وسلم من خلال هذا الحديث الشريف يوجه الكلام للوزير والأمير والمدير والمدرس والطبيب والتاجر وجميع أصحاب المهن مهما كانت صغيرة أم كبيرة ويحثهم على إتقان أعمالهم باستخدام أسلوب التحفيز من خلال ربط الإتقان بالإيمان والثواب من عند الله سبحانه وتعالى ومحبهته.

ارتباط مفهوم الجودة بمفهوم الإحسان:

الإحسان في اللغة العربية

إِحْسَانٌ (اسم) ، الجمع: إِحْسَانَاتٌ

مصدر أَحْسَنَ / أَحْسَنَ إِلَى / أَحْسَنَ بِـ بمعنى إِعْطَاهُ الْحَسَنَةَ وَفَعَلَ الْخَيْرَ

أَحْسَنَ (فعل)

أَحْسَنَ/ أَحْسَنَ إِلَى/ أَحْسَنَ بِـ يُحْسِنُ ، إِحْسَانًا ، فهو مُحْسِنٌ ، والمفعول مُحْسَنٌ -للمتعدّي

أَحْسَنَ الشَّخْصُ : فَعَلَ مَا هُوَ حَسَنٌ ، ضِدُّ أَسَاءَ

أَحْسَنَ إِلَيْهِ وَبِهِ : أَعْطَاهُ الْحَسَنَةَ

أَحْسَنَ الشَّيْءَ : أَجَادَ صُنْعَهُ

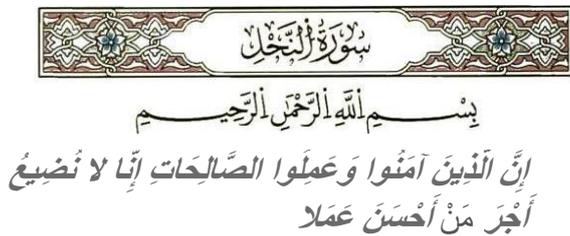
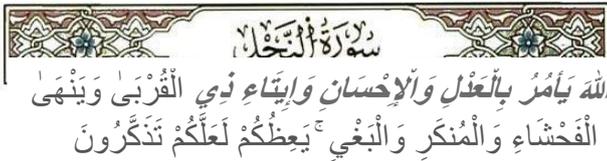
أَحْسَنَ التَّصَرُّفَ مَعَهُ : أَتَى بِالْحَسَنِ

تعريف الجودة الشاملة في الشريعة الإسلامية

"الاجتهاد في أداء الأعمال المنوطة بالأشخاص او المؤسسات بالشكل الصحيح، والتأكد من أنهم قد عملوا ما في وسعهم لأدائها بالدقة التي يرضاها الله ورسوله ثم يرضاها من قدمت لهم"

التعاون :

(وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ)



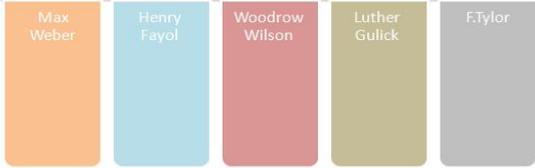
(فِيمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّمْ يَؤْمُرُوا بِفِعْلِهَا لَذُوقُوا الْعَذَابَ وَمَا يُؤْمِنُ بِآيَاتِنَا أَكْثَرُ النَّاسِ وَلَئِن لَّمْ يَؤْمُرُوا بِفِعْلِهَا لَذُوقُوا الْعَذَابَ وَمَا يُؤْمِنُ بِآيَاتِنَا أَكْثَرُ النَّاسِ)
 (فِيمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّمْ يَؤْمُرُوا بِفِعْلِهَا لَذُوقُوا الْعَذَابَ وَمَا يُؤْمِنُ بِآيَاتِنَا أَكْثَرُ النَّاسِ)

الإخلاص لله في العبادات : (وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَلِتَسْأَلَنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ)

سؤال للمناقشة: تعد الشورى، التعاون، الإخلاص في العمل، الرقابة الذاتية والمحاسبة بالإضافة الى الاتقان والإحسان من مبادئ الجودة الشاملة ... ناقش ارتباط تلك المبادئ بنصوص القرآن والسنة؟

أسئلة الفصل الأول (الرجاء الرجوع للمحاضرة لسماع بعض الاسئلة)

- س1: (ان الله تعالى يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقينه):
 الشورى -الإخلاص - **الاتقان** - الاحسان
- س2: (وتعاونو على البر والتقوى ولا تعاونو على الإثم والعدوان...)
 الشورى -التعاون - **الإخلاص** - الاحسان
- س3: (ولو كنت فظا غليظ القلب لا انفطوا من حولك ..)
الشورى - التعاون - الاخلاص - الاحسان
- س4: (ولو شاء الله لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَلِتَسْأَلَنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ)
 التعاون - **الإخلاص** - الشورى - الاحسان
- س5: (ان الذين ءامنوا وعملوا الصالحات أنا لانضيق اجرا من احسن عملا)
 التعاون - الاخلاص - **الاحسان** - الشورى



~ الفصل الثاني : مفهوم الجودة الشاملة الحديثة

انتشر مفهوم الجودة الشاملة الحديثة بسبب عاملين رئيسيين:

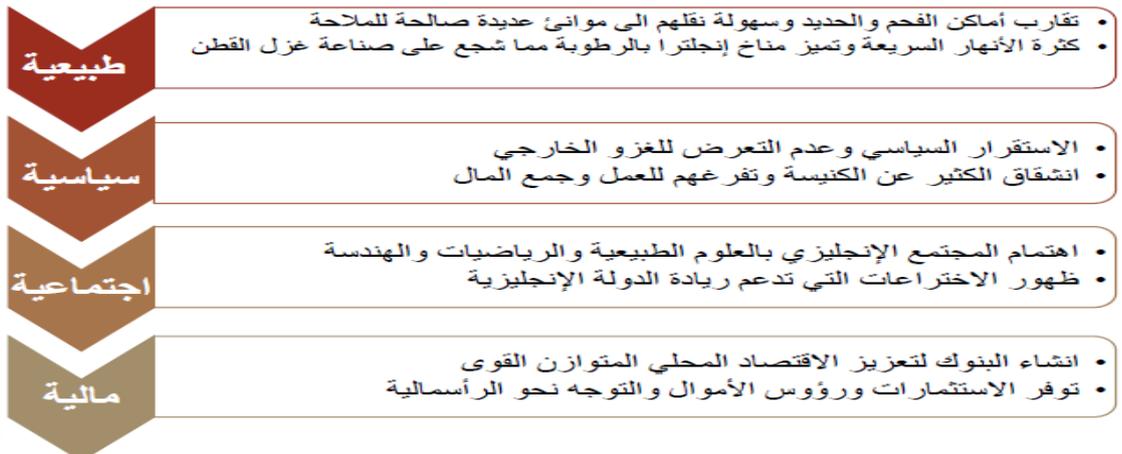
- انتشار الثورة الصناعية ومبادئها في بلدان غرب أوروبا خلال القرن الثامن عشر
- اسهامات رواد الادارة

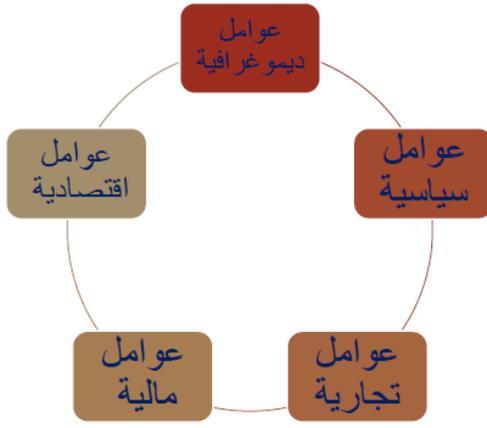
الثورة الصناعية هي انتشار وإحلال العمل اليدوي بالمكنة. شهدت بلدان أوروبا الغربية خلال القرن الثامن عشر نهضة علمية شاملة فتتبع الأبحاث والتجارب لتشمل مختلف فروع العلم ولتؤدي إلى اختراعات واكتشافات مهمة كانت السبب المباشر في قيام الثورة الصناعية خلال القرن التاسع عشر. وهي ثورة كان لها الأثر البالغ على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية سواء في أوروبا أو خارجها.

الثورة الصناعية

دور الثورة الصناعية في الجودة الشاملة :

- ♣ كان معظم الناس في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية يعملون في حقولهم ليستطيعوا العيش ويبيعون ما زاد عن حاجاتهم في الأسواق القريبة منهم.
 - ♣ ظهور الاختراعات الصناعية ساهمت في احداث تحولات هيكلية على البنية الديموغرافية
 - ♣ بدأت الثورة الصناعية في 1750 م وامتدت مائة عام
- أسباب ظهور الثورة الصناعية في إنجلترا





العوامل التي ساعدت على قيام الثورة الصناعية :

يصعب تحديد عوامل محددة يمكن الاجماع عليها بأنها العوامل الرئيسية لظهور الثورة الصناعية ولكن بصفة عامة يمكننا اخذ العامل التالية في الاعتبار



~ إسهامات علماء الإدارة في الجودة الشاملة :

" ماكس فيبر Max weber (1864 – 1920)

ولد العالم الألماني في مدينة ارفورت لأسرة ثرية اشتهرت في مجال صناعة النسيج وكان والده احد قيادات الحزب القومي الليبرالي، حصل على الدكتوراه في علم الاجتماع السياسي وعمل أستاذا بجامعة هايدلبرج ثم انسحب من العمل الجامعي واتجه للعمل السياسي الى ان تم تكليفه بصياغة دستور جديد لألمانيا وتوفي في 1920

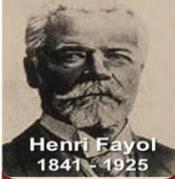
إدارة التغيير	القيادة
السلطات الإدارية	
البرامج والمشاريع	
أخلاقيات العمل	

البيروقراطية

- الاعتماد على أسس وقواعد العمل وليس القائد
- تناسب السلطة الإدارية مع المسؤولية
- التعيين بناء على الكفاءة لا المحسوبية
- عدم تطبيق مبدأ العلاقات الشخصية
- ترتيب السلطات الإدارية بشكل هرمي واضح
- الاستناد الى وثائق مكتوبة وليس توجيهات شفوية

" هنري فايول Henry Fayol (1841 – 1925)

ولد العالم الفرنسي في مدينة اسطنبول وتخرج من كلية التعدين ثم التحق بكبرى شركات الحديد بفرنسا وعمل على تطوير نظرية الإدارة ونشر أفكاره في كتابه الإدارة الصناعية العامة في 1916 وتوفي في 1925

 <p>Henri Fayol 1841 - 1925</p>	السلطة والمسئولية	
	المكافأة والتعويض	تقسيم العمل والتخصص
	الهدف والتوجيه	تدرج السلطة
الترتيب والتنظيم		
فرق العمل	الاستقرار	المساواة
الحضور الفعال للموظفين	تشجيع المبادرة والابتكار	التنظيم الإداري
تقديم المصلحة العامة عن الخاصة	الانضباط في العمل	الرقابة الإدارية
المركبة	الإدارة العملية والإدارة البيروقراطية	

" ودرو ويلسون Woodrow Wilson (1856 – 1924)

ولد العالم والاكاديمي الأمريكي في ولاية فيرجينيا وعانى من تعلم القراءة في طفولته وحصل على الدكتوراه في العلوم السياسية 1886 وكان رئيس جامعة برنستون ثم اتجه للعمل السياسي الى ان وصل لمنصب رئيس الولايات المتحدة الامريكية من 1913 وحتى 1921 وحصل على جائزة نوبل للسلام 1919 وكان صاحب فكرة تنظيم عصبة الأمم والتي تطورت الى هيئة الأمم المتحدة



مرايرز إسهاماته
مصطلح POSDCORB
والذي يناقش المصطلحات الأساسية لعلم الإدارة
لوثر قوليك (١٨٩٢-١٩٩٣)
أوساكا اليابان

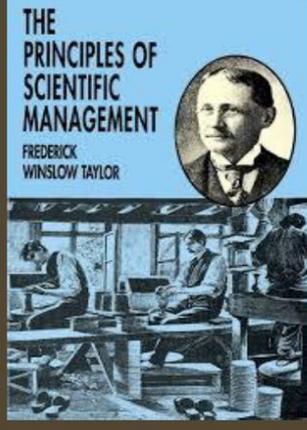
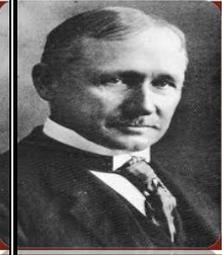


If You Want To Make Enemies Try To Change Something



الكفاءة
الإصلاح
المركزية
البحث
والدراسة

الأب الحقيقي لعلم الإدارة العامة
الفصل بين الإدارة والسياسة
يرى أن مبادئ القائد السياسي تختلف تماما عن مبادئ القائد الإداري



" فريدريك تايلور (1865 – 1915) ولد العالم الأمريكي في مدينة فيلادلفيا بولاية بنسلفانيا وحصل على شهادة الهندسة الميكانيكية الى ان حصل على الدكتوراه الفخرية في 1906 من جامعة بنسلفانيا وتوفى نتيجة مرض الالتهاب الرئوي في عام 1915

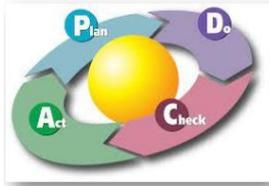
- مبدأ الحركة والزمن لرفع الإنتاجية والتخلص من الإجراءات غير اللازمة
- مبدأ التخصيص وتقسيم العمل وتوزيع المهام
- الأسلوب العلمي القائم على التجربة
- معيار الكفاءة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- تطبيق مبدأ الثواب والعقاب
- التنظيم الوظيفي وأهمية الأهمية المركزية وعملية اتخاذ القرارات

~ نشأة الجودة الشاملة الحديثة وتطورها :

أسهمت الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا و أمريكا واليابان و اسهامات علماء الإدارة في تأسيس و انشاء مفهوم وممارسات الجودة الشاملة التي امتد أثرها الى اليوم الحاضر. ونستطيع تأكيد أن المنافسة التي شهدتها أمريكا واليابان منتصف القرن العشرين كانت الشرارة التي اشارت الى أهمية تطبيق الجودة الشاملة، في حين ركز الأمريكيون على تخفيض تكلفة الإنتاج لزيادة المبيعات، ركز اليابانيون على تحسين جودة الإنتاج بإدخال ثورة الجودة الشاملة.

والتر شوهارت أبو المراقبة الإحصائية:

أطلق والتر شوهارت اللجنة الأولى للجودة الشاملة في مايو 1924 عندما أعلن عن دورة عملية التحسين PDSA والتي سميت لاحقا بدائرة شوهارت، كما قام بتطوير المفهوم الاحصائي في مراقبة عملية الجودة



ادوارد ديمينج أبو الجودة الشاملة:

التقى ديمينج شوهارت في 1927 وأعجب بأفكاره عن الجودة وخاصة بالمفاهيم الإحصائية للعمليات والأدوات التقنية المتصلة بالرسم البياني للمراقبة. ورأى أنه يمكن تطبيق تلك الأفكار ليس فقط في عمليات التصنيع بل أيضا في العملية الرقابية. لم تلق أفكار ديمينج قبول كبير في أمريكا لذا فضل الذهاب لليابان في عام 1951 الذي وجد فيها المجال الخصب لتطبيق أفكاره واختبارها ميدانيا



ادوارد ديمينج
أبو الجودة الشاملة

كارو ايشيكاوا :

أطلق ايشيكاوا مفهوم حلقات الجودة في 1962 ويتمحور هذا المفهوم حول مجموعة تطوعية من العاملين 3-12 يجتمعون بصفة دورية لمناقشة وحل المشكلات العملية المرتبطة بالجودة والتكلفة الانتاجية.



فيليب كروسي:

وفي نفس العام 1962 أطلق العالم كروسي في الولايات المتحدة الأمريكية برنامج الشهير العيوب الصفرية Zero Defects حيث بدأه في شركة للصواريخ والصواريخ المضادة للطائرات، وتقوم فكرة البرنامج على تصميم الية تستهدف الانتاج السليم من المرة الأولى.



فيليب كروسي



جوزيف جوران

جوزيف جوران :

أطلق جوران ما يطلق عليه ثلاثية جوران للجودة في عام 1986

ارماند فيجنوم:

هو المؤسس لفكرة مراقبة الجودة TQC وحصل عام 1965 على جائزة الجمعية الأمريكية للجودة

أسئلة الفصل الثاني (الرجاء الرجوع للمحاضرة لسماع بعض الاسئلة)

س1: من أسماء علماء الأداء ؟

هنري فايول - فريديك تايلور - ويلسون - ماكس فيبر - قوليك - **جميع ما ذكر**

س2: تتعدد العوامل الطبيعية التي ادت في ظهور الثورة الصناعية في انجلترا، وتشمل كل مايلي ماعدا:

تميز انجلترا في الاداب والفنون - تقارب اماكن الفحم والحديد - كثرة الانهار السريعة - تميز مناخ انجلترا بالرطوبة

س3: من هو العالم الذي تكلم عن البيرو قراطية ؟

ماكس فيبر

س4: من هو العالم الذي يلقب بالاب الحقيقي للإدارة العامة وفصل بين الادارة والسياسة ويرى مبادئ القائد السياسي تختلف عن مبادئ القائد الاداري

ودرو ويلسون

س5: انتشرت الثورة الصناعية بشكل عام في..

اوروبا

س6: تعددت أسباب ظهور الثورة الصناعية في انجلترا وهذه الأسباب تشمل كل مايلي ماعدا :

طبيعية - سياسية - مالية - اجتماعية - **ثقافية**

س7: العوامل التي ساعدت على قيام الثورة الصناعية ، تشمل كل مايلي ماعدا:

عوامل ديموغرافية - عوامل سياسية - عوامل تجارية - **عوامل اجتماعية**

س8: تتعدد العوامل السياسية التي ادت في ظهور الثورة الصناعية في انجلترا، وتشمل كل مايلي ماعدا:

الاستقرار السياسي - انشقاق الكثير عن الكنيسة - **كثرة الانهار** - عدم التعرض للغزو الخارجي - التفرغ للعمل وجمع المال

س9: تتعدد العوامل الاجتماعية التي ادت في ظهور الثورة الصناعية في انجلترا، وتشمل كل مايلي ماعدا:

الاهتمام بالعلوم الطبيعية - ظهور الاختراعات - **انشقاق الكثير عن الكنيسة** - كل ماسبق

س10: تتعدد العوامل المالية التي ادت في ظهور الثورة الصناعية في انجلترا، وتشمل كل مايلي ماعدا:

انشاء البنوك - توفير الاستثمارات ورؤوس الاموال - **الاقتصاد الحر** - التوجه نحو الرأسمالية

س11: من مبادئ هنري فايول ، كل مايلي ماعدا:

الهدف والتوجيه - الانضباط في العمل - السلطة والمسؤولية - **التخطيط الاستراتيجي**

س12: من مبادئ الادارة العامة لهنري فايول كل مايلي ماعدا:

الجودة الشاملة - الرقابة الادارية - التنظيم الاداري - التخطيط الاداري

س13: عالم من علماء الادارة اطلق عليه لقب الاب الحقيقي للإدارة العامة ، ونادى بالفصل بين الادارة والسياسة يرى ان مبادئ القائد السياسي تختلف تماما عن مبادئ القائد الاداري:

وثر قوليك - **ودرو ويلسون** - فريديك تايلور - هنري فايول

س14: من اسهامات فريديريك تايلور في علم الادارة كل ماييلي ماعدا :

معيار الكفاءة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب - مبدأ الحركة والزمن لرفع الانتاجية والتخلص من الاجراءات غير اللازمة - مبدأ التخصيص وتقسيم العمل ونوزيع المهام - **اهمية الاتصالات**

س15: والتر شوهارت أبو المراقبة الاحصائية اعلن عن دورة عملية التحسين PDCA وتشمل كل ماييلي ، ماعدا :

خطط Plan - نفذ Do - افحص Check - **نشط Active**

س16: دورة تحسين الجودة كانت هي البدايات الرئيسية لفكرة ادارة الجودة اطلقها احد رواد الجودة الشاملة وهو :

ادوارد ديمينج - **والتر شوهارت** - جوزيف جوران - كارو ايشيكواو

س17: اطلق جوران ما يطلق عليه ثلاثية جوران للجودة في عام 1986 ، كل ماييلي، ماعدا :

دائرة الجودة - تخطيط الجودة - تحسين الجودة - مراقبة الجودة

س18: ثلاثية جوران للجودة هي :

تخطيط - تحسين - مراقبة ؛ تخطيط - تنظيم - توجيه ؛ رؤية - رسالة - هدف ؛ تخطيط - تنظيم - رقابة

س19: فكرة مراقبة الجودة TQC قام بها احد العلماء عام 1965 وحصل على جائزة الجمعية الامريكية للجودة هو :ادوارد ديمينج - جوزيف جوران - **ارماند فيجنوبوم** - فيليب كروسبي

س20: ارماند فيجنوبوم احد رواد الجودة الشاملة ، وأسس :

عملية التحسين PDCA - مفهوم حلقات الجودة CQC - **فكرة مراقبة الجودة TQC** - برنامج العيوب الصفرية Zero D

الفصل الثالث : رواد الجودة الشاملة

جوزيف جوران JOSEF JURAN (1904-2008)



كارو ايشيكواو Kaoru Ishikawa - 1915 1989	فيليب كروسبي Philip Crosby - 1926 2001	ادوارد ديمينج Edward Deming - 1900 1993	جوزيف جوران Josef Juran - 1904 2008
---------------------------------------------------	-------------------------------------------------	--------------------------------------------------	----------------------------------------------

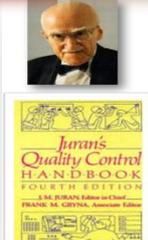
• ولد جوران في 1904 في رومانيا وهاجر مع عائلته الى الولايات المتحدة الأمريكية في 1912 واستقر في مدينة مينيسوتا وقد كان بارعا في الرياضيات وحصل على شهادة الثانوية في عام 1920

• في 1924 حصل على الشهادة الجامعية في الهندسة الكهربائية من جامعة مينيسوتا ثم التحق للعمل بقسم الإحصاء بشركة هوثران

• من المهام التي ركز عليها جوران تطبيق ونشر مراقبة الجودة الإحصائية في مختبرات الشركة

• في 1935 نشر جوران أول مقالاته عن أهمية الجودة في الهندسة الميكانيكية

إسهاماته :





قدم جوران ثلاثية الجودة التي تضم العناصر الآتية :

- ❖ تخطيط الجودة : ويتضمن وضع أهداف الجودة وتحديد العملاء الداخليين والخارجيين وتطوير خصائص المنتج ووضع ضوابط العملية .
- ❖ ضبط الجودة ويضم اختيار موضوعات الضبط والتحكم واختيار وحدات القياس ووضع الأهداف
- ❖ تحسين الجودة : ويضم تحديد الأولويات وتحديد المشروعات وتنظيم فرق المشروعات وتشخيص الأسباب وتوفير الحلول وإثبات فعاليتها

توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار لإحداث تغيير حقيقي في الثقافة التنظيمية نحو الجودة مع ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي

دور الإدارة الوسطى جنباً إلى جنب مع الإدارة العليا في دعم مشاريع الجودة وبرامجها وضرورة إشراك العاملين في التخطيط للجودة وتنفيذ برامجها

يركز جوران على فكرتين رئيسيتين في إدارة الجودة هما:
1- التخلص من العيوب بحيث يصبح معامل الخطأ قليل جداً في كافة مراحل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة
2- الاهتمام بجودة المنتج وتلبية احتياجات العميل

جوران هو صاحب المقولة المشهورة (الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن تكون مخططاً لها) وله مساهمة كبيرة في مفاهيم الجودة وترتكز رسالته على أن :

- الجودة هي مسؤولية الإدارة العليا
- تحسين الجودة هو هدف مستمر لا ينتهي
- تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً في التكلفة
- جميع مشروعات التحسين تتم في خطوات متتالية بالمشروع تلو المشروع
- 80% من مشاكل الجودة تقع ضمن مسؤولية الإدارة مشاكل الجودة تكون مزمنة أو عرضية
- خلق الوعي بالحاجة إلى التحسين وتوفير فرصة لدى العاملين
- وضع أهدافاً لعملية التحسين
- صمم التنظيم اللازم والمناسب للوصول إلى الأهداف
- طور وأعمل على تنمية إمكانات التدريب
- إنجز المشاريع التي تؤدي إلى حل المشاكل داخل المنظمة



- سجل وأكتب تقارير التقدم الدورية ووثق ما تحققه
- أعط التكرام للمتميزين وأعمل على التشجيع

إدوارد ديمينج 1900-1993 EDWARD DEMING



- ولد إدوارد ديمينج في 1900 بولاية أوهايو الأمريكية وحصل على شهادة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية في 1921 والماجستير في تخصص الفيزياء والرياضيات في 1925 والدكتوراه 1928 وخلال دراسته تعرف على شيوهارت وأعجب بأفكاره
- سافر إلى اليابان 1947 وقام بنشر أفكاره عن الجودة التي لاقت قبولاً لدى الشركات اليابانية
- واشتهر ديمينج بتطبيق دائرة تحسين الجودة

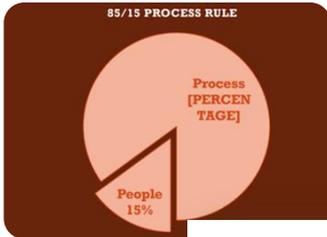


تعتمد فلسفة ديمينج في مجال إدارة الجودة على (14) مبدأ هي :

1. تحديد أهداف ثابتة للمنظمة من أجل تحسين جودة منتجاتها وضرورة نشر تلك الأهداف من خلال رسالتها إلى المهتمين كالمستفيدين من الموظفين وأفراد المجتمع المحلي
2. تبني فلسفة جديدة للجودة بحيث يكون التوجه نحو عمل الأشياء بطريقة جديدة مبتكرة وليس عمل الأشياء بطريقة تقليدية
3. تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ والمحاسبة إلى رقابة وقائية تستهدف منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ ليتخطى الأداء الخاطئ ويتابع ويستمر
4. عدم بناء قرارات على أساس التكاليف فقط فالمهم ليس الحلول السهلة لأنها قد تكون أكثر تكلفة ولذا لا بد من تغيير فلسفة الشراء التي تعتمد على السعر فقط
5. الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت فهذه النظرة قصيرة الأمد
6. التدريب المتواصل أثناء الخدمة وإعتماد الطرق الحديثة في التدريب وربطها بخطة تحسين الجودة
7. تبني وتأسيس القيادة الإدارية وتفعيل دورها في تحسين النظام ونواتجه وعملياته ومخرجاته باستمرار نحو الأفضل

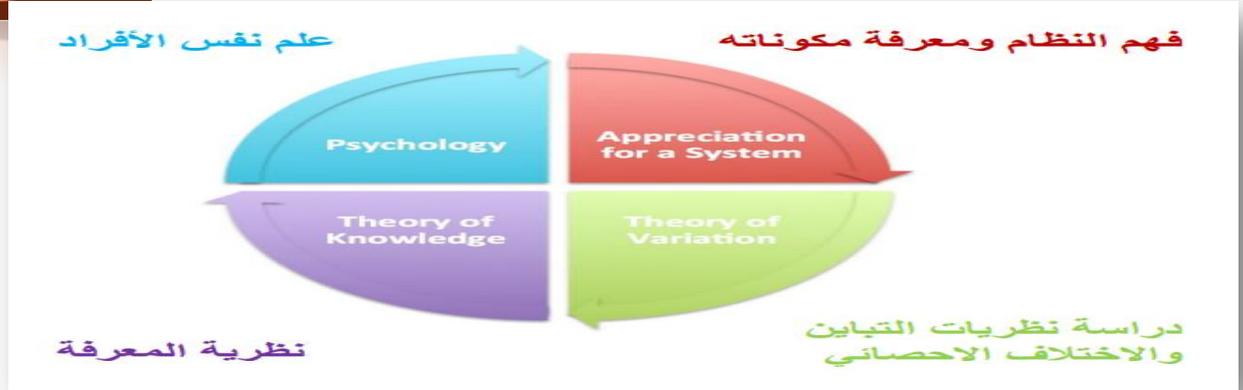
٨. إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة وإزالة العوائق والحدود التنظيمية بين موظفي الوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة
٩. الإستقرار الوظيفي للعاملين وتوفير الأمان لهم وإبعاد شبح الخوف عنهم
١٠. تجنب ومقاومة الخوف من التغيير
١١. التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة
١٢. التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة واعتبارها المعيار الأساسي للتقييم
١٣. إزالة العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها
١٤. تعزيز العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة من خلال فرق العمل والمشاركة المستمرة كفلسفة عمل

كما اشتهر ديمينج بإطلاقه لقائمة الأمراض السبع القاتلة للمنظمات وهي تتلخص وفقا لرؤيته فيما يلي :



- ١) عدم استقرار وثبات رسالة المنظمة وهدفها
- ٢) التركيز على تحقيق الأرباح والفوائد قصيرة الأجل
- ٣) التركيز على تقويم الأداء من خلال تصنيف الجدارة أو من خلال الاستعراض السنوي للأداء
- ٤) التغيير المستمر والمتكرر في القيادة الإدارية للمؤسسة
- ٥) إدارة المنظمة من خلال الأرقام المحددة سلفاً
- ٦) الارتفاع المستمر للتكاليف الطيبة
- ٧) الارتفاع المستمر لتكاليف الالتزام والديون المعدومة .

كما أكد ديمينج على ضرورة إمام أي مدير مؤسسة بأربع مجالات للمعرفة هي :



توصل ديمينج إلى قاعدة مفادها أن 85% من الخفاء سببها النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين و أعراف متبعة ولا يتحمل العنصر البشري إلا نسبة 15% من هذه الأخطاء وهذه القاعدة سماها (من 15% إلى 85%) وقال إن البحث في أخطاء النظام هو الأساس وليس التركيز على خطأ العامل ولهذا فلا داعي للتسرع في الحكم على الأفراد في حالة الأخطاء لأنهم محكومون بالنظام ولا بد من العمل على البحث في أخطاء النظام وتصحيحها .

فليب كروسبي 1926-2001 PHILIP CROSBY

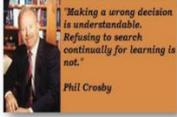
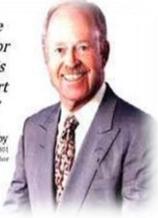


ولد كروسبي في ولاية ويست فرجينيا الأمريكية عام 1926 ورغم أنه حصل على شهادة البكالوريوس في الطب إلا أنه عمل في قسم الجودة في شركة كروسلي عقب انتهاء مدة خدمته العسكرية ؛ انتقل بعدها

الى شركة متخصصة في صناعة الصواريخ وأسس لنظرية "الصفريّة" ودعى الى مبدأ صناعة بلا عيوب ويتكون منهج كروسبي في إدارة الجودة من 14 مبدأ وهي :

"Selecting the right person for the right job is the largest part of coaching."

-Phil Crosby
1919-2011
Business and author



1. الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة
2. زيادة الوعي بأهمية الجودة
3. تكوين فريق تحسين الجودة
4. استخدام القياس كأداة موضوعية للجودة
5. التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج
6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية
7. تحديد تكلفة الجودة
8. التركيز على تدريب الموظفين وشرح دورهم في عملية الجودة
9. تدعيم شعار "صناعة بلا عيوب"
10. تشجيع الابتكار الفردي داخل المنظمة
11. التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال
12. مكافأة القائمين على التطوير والجودة
13. تكوين مجالس الجودة
14. الاستمرار في عملية تحسين الجودة

وفي سياق مبادئ كروسبي للجودة يؤمن كروسبي بضرورة انجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ولتحقيق هذا الغرض يتطلب الأمر تطبيق 4 محاور رئيسية :

- 1 -المطابقة مع المتطلبات الأساسية
- 2 -التنفيذ الصحيح لمتطلبات الجودة من المرة الأولى
- 3 -الالتزام بالأداء القياسي الذي يحقق منتج خالي من العيوب
- 4 -قياس الجودة هي تكلفة في حد ذاتها تقدر بحوالي 20-40 % من إيرادات المنشأة

كارو ايشيكاوا KAORU ISHIKAWA 1915-1989

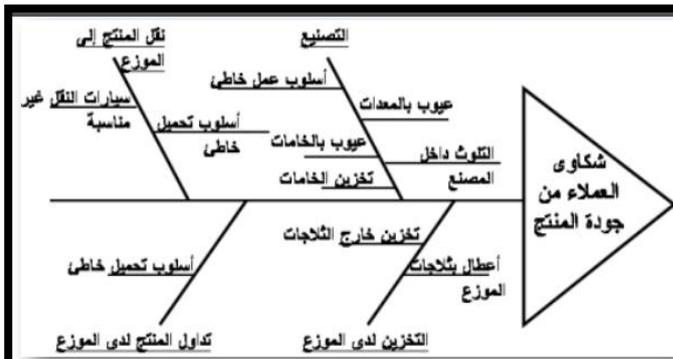
ولد ايشيكاوا في مدينة طوكيو باليابان 1915 وحصل على البكالوريوس الهندسة في الكيمياء التطبيقية 1939 عمل في شركة نيسان 1947 ثم الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين 1949 ثم تولى رئاسة معهد موساشي التقني 1978



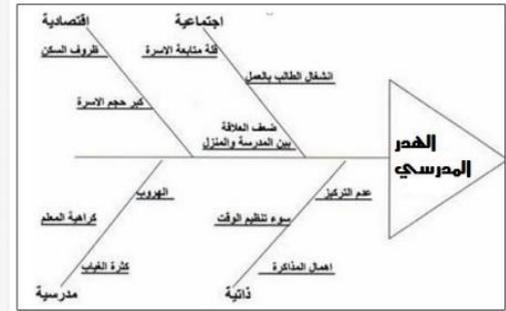
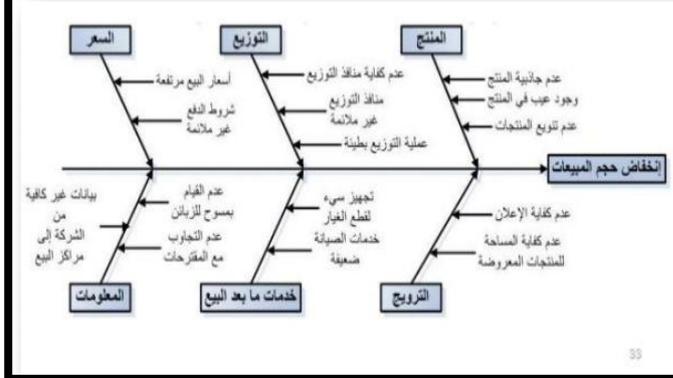
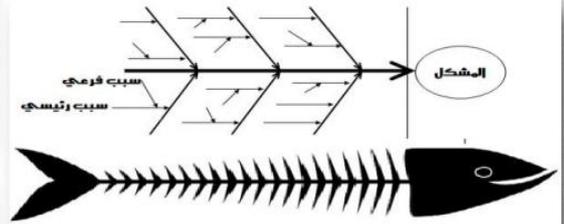
يعد ايشيكاوا أول من دعا إلى تطبيق حلقات الجودة بوصفها استراتيجية لتحسين جودة الأداء وأداة لتعزيز قيمة التعاون بدلاً من التنافس كما يرى أن الاستثمار في التعليم والتدريب المستمر للموظفين من أهم الأعمال التي يجب على الإدارة العليا الاهتمام بها ويلخص ايشيكاوا المبادئ الأساسية للجودة الشاملة فيما يلي :

- 1 -الجودة مبنية على وجهة نظر العميل
- 2 -الجودة هي جوهر العملية الإدارية
- 3 -تعتمد الجودة على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين أهمية إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة
- 4 -استخدام البيانات والمعلومات الإحصائية في اتخاذ القرارات (خرائط باريتو -المدرجات التكرارية - خرائط الانتشار والمراقبة والانسباب وقوائم الفحص)

ويعد ايشيكاوا أول من استنبط فكرة عظمة السمكة 1943 ؛ والتي تسمى أيضا خرائط تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة



كارو ايشيكافا
KAORU ISHIKAWA
1989 - 1915



أسئلة الفصل الثالث (الرجاء الرجوع للمحاضرة لسماع بعض الاسئلة)

- س1: دائرة التحسين المستمر The PDCA Cycle اطلقها العالم : إدوارد ديمينج - والتر شوهارت - جوزيف جوران - فليب كروسبي
- س2: دائرة التحسين المستمر The PDCA Cycle طورها العالم : إدوارد ديمينج - والتر شوهارت - جوزيف جوران - فليب كروسبي
- س3: من العلوم التي ميزت العالم جوزيف جوران هو تميزه في : الرياضيات - علم الاحصاء - الفيزياء - الطب
- س4: ثلاثية تخطيط وتحسين وضبط الجودة هي احدى اسهامات العالم : جوزيف جوران - فليب كروسبي - ادوارد ديمينج - كارو ايشيكافا
- س5: ثلاثية جوران دائما ماتبدأ ب : التخطيط - التحسين - الضبط - المراقبة الاحصائية للجودة
- س6: احد العلماء اكد على دور الادارة الوسطى الى جانب الادارة العليا في دعم مشاريع الجودة ، هو : جوزيف جوران - فليب كروسبي - ادوارد ديمينج - كارو ايشيكافا
- س7: ركز جوران على فكرتين رئيسيتين في ادارة الجودة هما : الرؤية والرسالة - التخلص من العيوب والاهتمام بجودة المنتج وتلبية احتياجات العميل - تبني فلسفة جديدة للجودة وتغيير هدف الرقابة - نظرية المعرفة وعلم نفس الافراد
- س8: من اهم اسهامات ادوارد ديمينج مايلي : اطلاق دائرة التطوير والتحسين المستمر - اطلاق دوائر الجودة - الأمراض القاتلة للمنظمات - النظرية الصفيرية
- س9: احد رواد الجودة حقق طفرة في الصناعة اليابانية وسمي ابو الجودة الشاملة ، هو : جوزيف جوران - فليب كروسبي - ادوارد ديمينج - كارو ايشيكافا
- س10: من مبادئ ديمينج ال 14 كل مايلي ماعدا : تبني فلسفة جديدة للجودة - التدريب المتواصل - خدمات ما بعد البيع - تحديد أهداف ثابتة للمنظمة من أجل تحسين جودة منتجاتها
- س11: أول من أطلق دائرة التطوير والتحسين المستمر PDCA هو : جوزيف جوران - ادوارد ديمينج - والتر شوهارت - كارو ايشيكافا

س12: فهم النظام ومعرفة مكوناته ، دراسة نظريات التباين والاختلاف الاحصائي ، علم نفس الافراد، نظرية المعرفة ، مجالات 4 لتمييز مدير المؤسسة ، طالب بها احد العلماء وهو :

والتر شو هارت - فليب كروسبي - **ادوارد ديمينج** - كارو ايشيكاوا

س13: عالم قام بتطوير دائرة التطوير والتحسين PDCA هو :

والتر شو هارت - فليب كروسبي - **ادوارد ديمينج** - كارو ايشيكاوا

س14: أحد ما يلي ينسب الى العالم ديمينج

النظرية الصفرية - **المبادئ الـ 14** - حلقات الجودة - دوائر التطوير والتحسين

س15: من الامراض السبعة القاتلة للمنظمة، كل ما يلي ، ماعدا :

عدم استقرار وثبات رسالة المنظمة وهدفها - إدارة المنظمة من خلال الأرقام المحددة سلفاً - **عدم استخدام الشكل الاجمالي**

في انتاج - المنتج التركيز على تحقيق الأرباح والفوائد قصيرة الأجل

س16: من المجالات الأربعة للمعرفة التي أكد عليها ديمينج لإمام أي مدير مؤسسة كل ما يلي ، ماعدا :

فهم النظام ومعرفة مكوناته - دراسة نظريات التباين والاختلاف الاحصائي - علم نفس الافراد - نظرية المعرفة - **الثقافة التنظيمية**

س17: نظرية 85%-15% التابعة لديمنج والمقصود بها

85% نجاح ، 15% فشل - **85% أخطاء النظام ، 15% أخطاء الافراد** - 85% أخطاء العمال ، 15% أخطاء النظام -

85% أرباح ، 15% خسائر

س18: نشأة كروسبي وخبرته في العمل في الشركات، هي التي ساعدته على اطلاق النظرية الصفرية

دراسة القانون - **عمل في مصنع الصواريخ** - درس الهندسة الكهربائية - عمل في الشركات اليابانية

س19: أول من نادى بمبدأ " صناعة بلاعيوب " هو :

فيليب كروسبي - والتر شو هارت - ادوارد ديمينج - كارو ايشيكاوا

س20: في سياق مبادئ كروسبي للجودة يؤمن كروسبي بضرورة انجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ولتحقيق هذا

الغرض يتطلب الأمر تطبيق 4 محاور رئيسية ماعدا :

المطابقة مع المتطلبات الأساسية - التنفيذ الصحيح لمتطلبات الجودة من المرة الأولى - الالتزام بالأداء القياسي الذي يحقق

منتج خالي من العيوب - **التغيير المستمر والمتكرر في القيادة الإدارية للمؤسسة** - قياس الجودة هي تكلفة في حد ذاتها تقدر

بحوالي 20-40% من إيرادات المنشأة

س21: أول من دعى الى تطبيق حلقات الجودة هو :

فيليب كروسبي - والتر شو هارت - ادوارد ديمينج - **كارو ايشيكاوا**

س22: أول من استنبط فكرة عظمة السمكة 1943 هو :

فيليب كروسبي - والتر شو هارت - ادوارد ديمينج - **كارو ايشيكاوا**

س23: أول من استنبط فكرة خرائط تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة 1943 هو :

فيليب كروسبي - والتر شو هارت - ادوارد ديمينج - **كارو ايشيكاوا**

س24: آلية معينة لمفهوم الجودة تتركز حول مجموعة تطوعية من العاملين 12-3 يجتمعون بصفة دورية لمناقشة وحل

المشكلات العملية المرتبطة بالجودة والتكلفة الانتاجية. وتسمى :

مبادئ الجودة - **حلقات الجودة** - مراقبة الجودة - دراسة الجودة

س25: يلخص ايشيكاوا المبادئ الأساسية للجودة الشاملة فيما يلي ماعدا:

الجودة مبنية على وجهة نظر العميل - الجودة هي جوهر العملية الإدارية تعتمد الجودة على المشاركة الفاعلة من قبل

العاملين والموظفين أهمية إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة - استخدام البيانات والمعلومات الإحصائية في اتخاذ القرارات

(خرائط باريتو - المدرجات التكرارية - خرائط الانتشار والمراقبة والانسياب وقوائم الفحص - **الالتزام بالأداء القياسي**

الذي يحقق منتج خالي من العيوب

الفصل الرابع مفهوم الجودة الشاملة وأبعادها

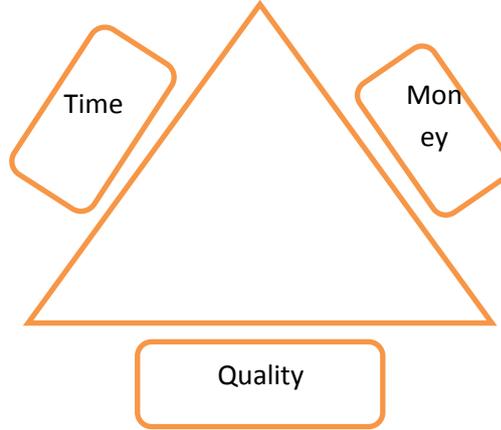
تتعدد تعريف الجودة من عالم إلى آخر إلا أن علماء الجودة اجتمعوا على أن الجودة مفهومها اللغوي Quality مقتبس من

كلمة اللاتينية Qualitas ويقصد بها ماهية الشخص أو السلعة ودرجة صلاحيتها ، وتعني أيضاً الدقة أو الإتقان أو إحسان

العمل والإخلاص في صنعه ، كما تعني مدى جمالية السلعة أو الخدمة المقدمة ومدى تلبية حاجات المستهلكين ومدى

توافقها مع المعايير والمتطلبات المعتمدة.

ارتباط مفهوم الجودة بالتكلفة



أهم تعاريف الجودة الشاملة

والتر شوهارت

الارتباط الوثيق الذي يربط الجودة بالتحكم في السلعة أو الخدمة وذلك عن طريق الحدود المعقولة والمقبولة من التنبؤ بشكل جودة المنتج.

دوارد ديمينج

نوعية المنتج أو الخدمة التي تصل إلى درجة معينة من الدقة والاتقان تساعد مالكيها مادياً وتتمتع بسوق جيدة ومستدامة ، أي أن الجودة تخفيض مستمر ومتواصل للخسائر وتحسين مستمر ومتواصل للعمل في جميع المناشط الإنتاجية.

جوزيف جوران

القابلية للاستخدام

بمعنى ، تخفيض معدلات الأخطاء والتحسين المستمر في شكل ومضمون الخدمة المقدمة او السلعة المنتجة الأمر الذي سيساعد في تحقيق رضا العميل.

فيليب كروسي

العيوب الصفرية

فكلما كانت عيوب السلعة أو الخدمة المقدمة تقترب من الصفر كانت الجودة تقترب من الكمال

المطابقة للمواصفات

الجودة مسئولية مشتركة ورغبات المستهلك هي أساس التصميم في المنتج أو السلعة. محاولة عمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة ، وعمله بطريقة أفضل في المرات اللاحقة

لذا نجد مفاهيم الجودة في مجملها تتمحور حول ثلاث أسئلة الرئيسية :

١ - هل نعمل الأشياء الصحيحة ؟

٢ - هل نعمل الأشياء الصحية بطريقة صحيحة ؟

٣ - هل يتم عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من أول مرة ؟

معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي

نظام أداري استراتيجي متكامل يسعى الى تحقيق رضا العميل.

أوكلائد

طريقة لتحسين مرونة الأعمال وفعاليتها بشكل عام.

شاكر الصالح وخالد الصريمي

مجموعة من الأنظمة والقرارات الاستراتيجية الشاملة تتبناها الإدارة العليا تعلن عنها بشكل واضح ومكثف بحيث يلتزم بتنفيذها جميع الموظفين في كافة الأقسام بهدف التحسين المستمر بما يحقق الرضا لدى العميل أو المستهلك بحيث لا يصاحب ذلك زيادة في الموارد أو ارتفاع في التكاليف الإجمالية على المنظمة.

أبعاد الجودة

مفهوم الجودة

١ - فكر في أي شيء جيد تمتلكه (مثلاً سيارة أو ساعة أو جوال) واكتب ماهي معايير الجودة من وجهة نظرك.

٢ - عندما تذهب الى البنك أو المركز الطبي أو المطعم هل تجد منهم خدمة جيدة ؟

- إذا كانت الإجابة نعم حدد خصائص الخدمة الجيدة.

- إذا كانت الإجابة لا حدا لماذا هي غير جيدة.

أبعاد جودة السلعة

ترجع الدراسات الأولى لأبعاد الجودة إلى العالم الأمريكي ديفيد جارفن الذي أكد انه متى ما تم تحقيق تلك الأبعاد فإن المنظمة قد حققت الأهداف التي أنشأت من أجله وهي تلبية طلبات المستهلكين.

المظهر العام - السلعة - الجمالية - الصلاحية - الخدمات المصاحبة - الاعتمادية - المطابقة للمواصفات - حسن الأداء - والجودة المدركة.

التوقيت - التقدير والاحترام - سهولة التواصل - الأداء الفني - الاستجابة - الدقة - جودة المرافق - الكفاءة/التكلفة - الفعالية/النتيجة - السلامة/الأمان.

أسئلة الفصل الرابع(الرجاء الرجوع للمحاضرة لسماع بعض الاسئلة)

س1: لارتباط الوثيق الذي يربط الجودة بالتحكم في السلعة أو الخدمة وذلك عن طريق الحدود المعقولة والمقبولة من التنبؤ بشكل جودة المنتج ، هو تعريف العالم:

والتر شوهارت

س2: نوعية المنتج أو الخدمة التي تصل إلى درجة معينة من الدقة والاتقان تساعد مالكيها مادياً وتتمتع بسوق جيدة و مستدامة ، أي أن الجودة تخفيض مستمر ومتواصل للخسائر وتحسين مستمر ومتواصل للعمل في جميع المناشط الإنتاجية. هو تعريف:

ادوارد ديمينج

س3: تعريف الجودة الشاملة من حيث القابلية للاستخدام بمعنى ، تخفيض معدلات الأخطاء والتحسين المستمر في شكل ومضمون الخدمة المقدمة او السلعة المنتجة الأمر الذي سيساعد في تحقيق رضا العميل.

جوزيف جوران

س4: كلما كانت عيوب السلعة أو الخدمة المقدمة تقترب من الصفر كانت الجودة تقترب من الكمال. هذا تعريف يخص:

فيليب كروسبي

س5: المطابقة للمواصفات، الجودة مسئولية مشتركة ورغبات المستهلك هي أساس التصميم في المنتج أو السلعة. هذا التعريف خاص بـ:

فيليب كروسبي

س6: نظام أداري استراتيجي متكامل يسعى الى تحقيق رضا العميل تعريف خاص بـ:

معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي

س7: تعريف الجودة الشاملة هي: طريقة لتحسين مرونة الأعمال وفعاليتها بشكل عام

اوكلاند

س8: ترجع الدراسات الأولى لأبعاد الجودة إلى العالم:

ديفيد جارفن

س9: ابعاد جودة السلعة كل مايلي ماعدا:

التوقيت -المظهر العام - السمعة -الجمالية

س10: من ابعاد جودة السلعة كل مايلي ماعدا:

الدقة- صلاحية -الخدمات المصاحبة -الاعتمادية

س11: من ابعاد جودة السلعة كل مايلي ماعدا:

الكفاءة والتكلفة- المطابقة للمواصفات . - حسن الأداء .- الجودة المدركة

س12: من ابعاد جودة الخدمة كل مايلي ماعدا:

حسن الأداء -التوقيت -التقدير والاحترام .- سهولة التواصل

س13: من ابعاد جودة الخدمة كل مايلي ماعدا:

الخدمات المصاحبة- الاستجابة-الأداء الفني - الدقة

س14: من ابعاد جودة الخدمة كل مايلي ماعدا:

السمعة -الدقة .-جودة المرافق .-الكفاءة/التكلفة.

س15: من ابعاد جودة الخدمة كل مايلي ماعدا:

الجودة المدركة -الكفاءة/التكلفة . -الفعالية/النتيجة - السلامة/الأمان

س16: يرتبط مفهوم الجودة بـ:

الجودة والوقت والسعر

س17: مجموعة من الأنظمة والقرارات الاستراتيجية الشاملة تتبناها الإدارة العليا وتعلن عنها بشكل واضح ومكثف بحيث يلتزم بتنفيذها جميع الموظفين في كافة الأقسام بهدف التحسين المستمر بما يحقق الرضا لدى العميل أو المستهلك بحيث لا يصاحب ذلك زيادة في الموارد أو ارتفاع

شاكر الصالح وخالد الصريمي

الفصل الخامس: القيادة والجودة الشاملة



Warren Bennis



الإدارة: انجاز الأعمال بشكل صحيح وفقا للأنظمة والتعليمات

Doing things right

القيادة: انجاز الأعمال الصحيحة بشكل صحيح وتحقيق الأهداف المؤسسية وان خالفت الأنظمة والتعليمات

Doing the right things

تعريف القيادة : يعتمد تطبيق الجودة الشاملة الفعال في المنظمات والشركات بكافة أنواعها وأشكالها على القيادة الفعالة

التزام الإدارة العليا أساس لنجاح إدارة الجودة الشاملة ؛ لذا يجب على المنظمة توفير الشخص المناسب الذي تتوفر فيه السمات القيادية

القيادة / الإدارة : ما يقصده بينيس بتعريفه السابق أن القائد يعمل ما يرى أنه يحقق المصلحة العامة ثم مصلحة المنظمة ..

بينما يقوم المدير بعمل الأشياء وفق ما تقتضيه الأنظمة واللوائح

تدريب سمات القائد الجيد :

- ♣ يعمل الطلاب بشكل فردي أو في مجموعات صغيرة
- ♣ يختار كل طالب / مجموعة أحد القادة التاريخيين أو الحاليين مع توضيح سبب الاختيار والإجابة على سؤال لماذا يعتبر هذا القائد ناجحاً ومؤثراً
- ♣ يسرد كل طالب / فريق سمات القائد الجيد
- ♣ نفس التدريب مع اختيار نموذج لقائد سلبي

أقوال ماثورة عن القيادة :

القائد هو ذلك الشخص الذي يمكنك أن تتبعه إلى مكان لم تكن لتدرو أن تذهب إليه وحده

القيادة هي التأثير
لا أكثر ولا أقل

المفاتيح القديمة
لا تفتح الابواب الجديدة

تحدي القيادة أن تكون
قوياً دونما وقاحة، لطيفاً دونما ضعف، جريئاً دونما بطاحة، متواضعاً دونما خجل، وألفاً دونما عجز، طريفاً دونما حماقة.

القيادة هي
مفكرة التأثير في الناس للعمل بحسب التخصص لفائدة محددة، لعب في العمدة المشتركة، من خلال شذوية اختلافية فورية جذرية باللفة

أهم وسيلة لتقييم ذكاء القائد هي النظر إلى الأشخاص الموجودين حوله

إن أفعالك ألهمت الآخرين
للحلم أكثر، للتعلم أكثر، للعمل أكثر، وأصبحوا أكبر

فأنت قائد

القيادة هي القدرة على ترجمة الرؤيا لواقع ملموس

القيادة هي
القدرة على ترجمة الرؤيا لواقع ملموس

أقوال
ماثورة
عن
القيادة

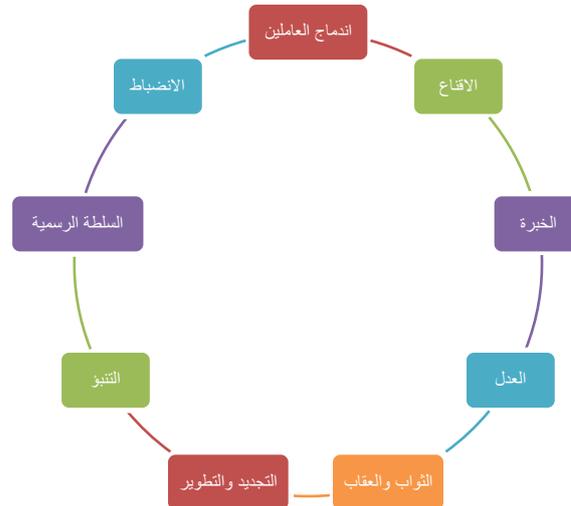
الفرق بين القائد والمدير :

القيادة هي : موهبة إلهية تتوفر في أشخاص معينين قادرين على اتخاذ القرارات السليمة والفاعلة والتأثير في الأفراد والمجتمع الذين يعيشون فيه وتوجيههم نحو رؤية مشتركة "شاكر الصالح ، خالد الصريمي

المدير	القائد
يميل الى المحافظة والتقليد ويقاوم التجديد	يميل الى التجديد والتطوير.
ينفردا غالبا باتخاذ القرارات	يميل الى اتخاذ قرارات مشتركة
ممارسته تقليديه روتينية	يشجع على الابداع والابتكار ويوفر الاجواء والظروف
يهتم بالحاضر فقط	يهتم بالحاضر والمستقبل
يعتمد على سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي	يعتمد على قوة التأثير والاقناع على مرؤوسيه
ينفذ ما ياتيه من أعلى من أوامر وقرارات	يخطط ويرسم السياسات و الاهداف

مصادر القيادة وخصائصها :

للقيادة العديد من المصادر التي تكون أما بالفطرة أو بالممارسة أو بالتعليم أو من خلال الصلاحيات الممنوحة للقائد ..ويمكن إيجاز تلك المصادر في ما يلي :



نظريات القيادة المعاصرة :

تعددت النظريات والدراسات حول موضوع القيادة فقد تم كتابة ما يقارب 35 الف ورقة بحثية ، ومقال ، وكتاب حول القيادة ، وعلى الرغم من ذلك إلا أن مسألة القيادة وأسس نجاحها وما يمكن أن يؤدي بالقائد للنجاح في قيادته لا زالت مسألة معقدة فالقيادة في الحقيقة هي تفهم الآخرين والتعرف على احتياجاتهم ومن ثم العمل على تحقيقها لهم والاحتياجات قد تختلف حسب الموقف ولكنها في النهاية أمر يتم تحقيقه وعند تحقيق احتياجات العاملين فإن تحقيق أهداف المنظمة سيصبح من مسؤوليات العاملين دون أن يتم حثهم لتحقيقها لأنهم سيشعرون بالولاء لهذا القائد ولهذه المنظمة .

نظرية السمات :

مسلمات النظرية

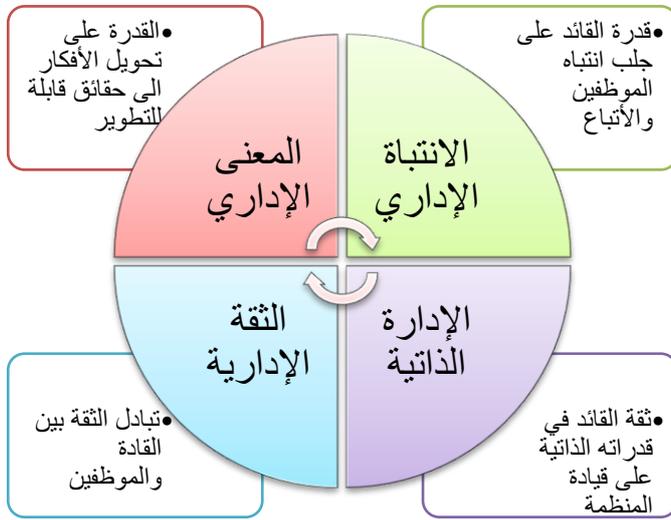
- القادة يولدون ولا يصنعون
 - القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة لهم
 - القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة
- ترتبط نظريات السمات ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين ، وقد توصل أنصار هذه النظرية

✓ تقديم كل الدعم لتحقيق الأهداف

ملخص نظريات القيادة :

النظرية	مفهوم النظرية
السمات	صفات متأصلة في القائد لا توجد في غيرهم
السلوك	انجاز المهام وتطوير العلاقات الشخصية
الظروف والموقفية	العمل على قضاء احتياجات المرؤوسين
مسار الهدف	تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة
تبادل القيادة مع المرؤوسين	التفاعل بين القائد ومرؤوسيه
التحويلية	رفع الوعي العام وتمكين الأتباع من تحقيق الأهداف
قيادة الفريق	تطوير أداء الفريق وعقد الدورات الداخلية والخارجية
التكيف	بناء القدرات والامكانيات بما يتماشى مع واقع المنظمة
القيادة العالمية	ادراك أثر العولمة على الصناعة

عناصر القيادة الفعالة



اختصر وارين بينيس القيادة الفعالة في 4 عناصر مهمة يعتقد أنها تنبئ عن القيادة الحقة متى توافرت في القادة ويمكن إيجاز تلك العناصر فيما يلي :

خصائص القيادة الفعالة في الجودة الشاملة :

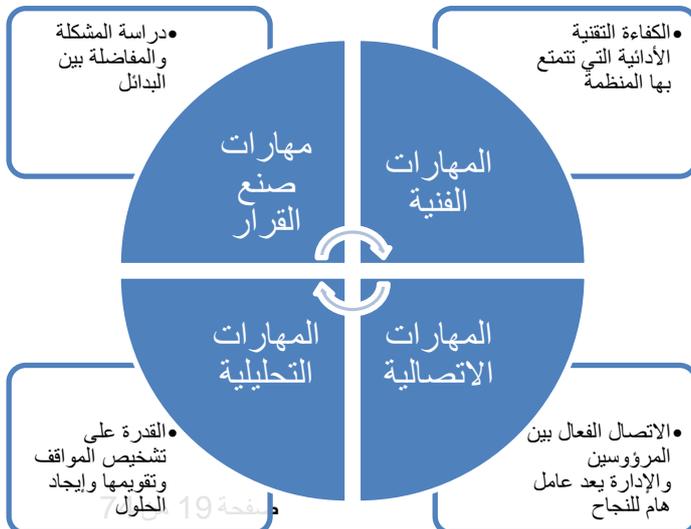
- ❖ إعطاء الأولوية لاحتياجات العملاء
- ❖ تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة
- ❖ التطوير والتحسين المستمر
- ❖ الوقاية بدلا من التفتيش
- ❖ التعاون بدلا من التنافس
- ❖ تدريب المرؤوسين
- ❖ المشكلات فرص للتعليم
- ❖ الاتصالات بين المسؤولين والإدارات
- ❖ نشر ثقافة الجودة الشاملة
- ❖ التطبيق الفعال للجودة الشاملة
- ❖ مراعاة عامل الجودة قبل السعر
- ❖ تأسيس مجلس الجودة

دور الإدارة العليا في تحقيق الجودة الشاملة :

تلعب الإدارة العليا في أي منشأة الدور الأكبر في تطبيق الجودة الشاملة بل ويمتد دورها إلى المتابعة والتحسين والتطوير والالتزام

ويتلخص دور الإدارة العليا في الجودة الشاملة فيما يلي :

- ✓ وضع سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة
- ✓ نشر وتعميم سياسة الجودة من أجل زيادة وعي العاملين بها



- ✓ ضمان التركيز على احتياجات العميل
- ✓ تأسيس نظام جودة كفاء وفعال
- ✓ ضمان توافر الموارد الضرورية
- ✓ مراجعة نظام إدارة الجودة بشكل دوري
- ✓ اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الجودة وأهدافها
- ✓ اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير نظام إدارة الجودة

أهمية التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة :

- ♣ التزام طويل الأمد نحو التحسين المستمر
- ♣ تبني فلسفة العيوب الصفرية
- ♣ تحديد العلاقات بين العاملين والعملاء الداخليين والموردين
- ♣ العمل على تحسين الأنظمة
- ♣ تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب
- ♣ تفعيل الاتصالات وإزالة الحواجز
- ♣ دقة تحديد الأهداف والاعتماد على معايير الجودة
- ♣ إتباع منهجية تطبيق الجودة الشاملة

أسئلة الفصل الخامس (الرجاء الرجوع للمحاضرة لسماع بعض الاسئلة)

- س1: تتعدد مصادر القيادة وخصائها ، بحيث تشمل كل مايلي ماعدا:
- التخطيط الاستراتيجي - الخبرة - الاقناع - اندماج العاملين**
- س2: تتعدد مصادر القيادة وخصائها ، ومن تلك المصادر مصدر معناه القدرة الحسية على قراءة المستقبل في ظل المعلومات المتوفرة لديه، هذه الخاصية تشير الى:
- التنبؤ- الخبرة- الاقناع- الثواب والعقاب**
- س3: تعتمد نظرية المهارات الشخصية على ثلاث صفات شخصية للقائد، تشمل كل مايلي ماعدا:
- مهارات الحاسب الآلي - مهارات التقنية والكفاءة - مهارات الدقة في المفاهيم - مهارات الكفاءة البشرية**
- س4: ترتبط ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين
- نظرية السمات**
- س5: تقدم احدى النظريات التالية أربع خصائص للقيادة وهي : الاعتبار الفردية - التنشيط الفكري - الدافع الالهامي - المثالية في التأثير:
- النظرية التحويلية**
- س6: كل مايلي يعتبر من خصائص النظرية التحويلية للقيادة ماعدا:
- العدل والمساواة- الدافع الالهامي- الاعتبار الفردية - التنشيط الفكري**
- س7: النظرية التي تعتمد على مبدأ التمكين هي:
- النظرية التحويلية**
- س8: النظرية التي تعتمد على بعدين رئيسيين هما البعد التوجيهي والبعد التعاوني ، هي:
- نظرية الموقف**
- س9: عدد مراحل النضج عند الافراد في نظرية الموقف:
- 4مراحل**
- س10: هناك 4 مراحل للنضج عند الأتباع في نظرية الموقف ، وتختلف من حيث مدى تركيزها على العلاقات ومن حيث تركيزها على المهمة ماعد:
- متمكن وغير قادر على تحمل المسؤولية- غير متمكن ومستعد لتحمل المسؤولية - قادر ومتمكن وواثق- غير قادر وغير آمن- **غير قادر وغير متمكن**
- س11: مفهوم نظرية صفات متأصلة في القائد لا توجد في غيرهم:

السمات

س12: مفهوم نظرية انجاز المهام وتطوير العلاقات الشخصية:

السلوك

س13: مفهوم نظرية العمل على قضاء احتياجات المرؤوسين:

الظروف والموقفية

س14: مفهوم نظرية تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة:

مسار الهدف

س15: مفهوم نظرية التفاعل بين القائد ومرؤوسيه:

تبادل القيادة مع المرؤوسين

س16: مفهوم نظرية رفع الوعي العام وتمكين الأتباع من تحقيق الأهداف

التحويلية

س17: مفهوم نظرية تطوير أداء الفريق وعقد الدورات الداخلية والخارجية:

قيادة الفريق

س18: مفهوم نظرية بناء القدرات والامكانيات بما يتماشى مع واقع المنظمة:

التكيف

س19: مفهوم نظرية ادراك أثر العولمة على الصناعة:

القيادة العالمية

س20: عناصر القيادة الفعالة اختصر وارين بينيس القيادة الفعالة في 4 عناصر مهمة يعتقد أنها تنبئ عن القيادة الحقة

متى توافرت في القادة ويمكن إيجاز تلك العناصر فيما يلي ماعدا:

القيادة الذاتية - الثقة الادارية - المعنى الاداري - الانتباه الاداري

س21: القدرة على تحويل الأفكار الى حقائق قابلة للتطوير هو:

المعنى الاداري

س22: ثقة القائد في قدراته الذاتية على قيادة المنظمة:

الادارة الذاتية

س23: الثقة الادارية هي:

تبادل الثقة بين القادة والموظفين

س24: تلعب الإدارة العليا في أي منشأة الدور الأكبر في تطبيق الجودة الشاملة بل ويمتد دورها إلى المتابعة والتحسين

والتطوير الالتزام ، وتشمل كل مايلي ماعدا:

المهارات الفنية - المهارات التحليلية - المهارات الادارية - مهارات الاتصال

س25: دراسة المشكلة والمفاضلة بين البدائل ، هي من خواص:

مهارات صنع القرار

س26: القدرة على تشخيص المواقف وتقويمها وإيجاد الحلول هي من خواص:

المهارات التحليلية

~ الفصل السادس (التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة)

التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة :

أصبحت أدوات الإدارة التقليدية في خضم معطيات القرن الحادي والعشرين وثورة التكنولوجيا المعلومات غير قادرة على مواجهة التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية ، لذا أصبح تبني خيار التخطيط الاستراتيجي وممارسة الإدارة الاستراتيجية امرا ملحا على المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنشطتها ومجالات عملها ، وذلك لأن الإدارة الاستراتيجية تمثل منهجا فكريا يمتاز بالإبداع والابتكار ومراعاة المتغيرات المستقبلية في بيئتي العمل الداخلية والخارجية على حد سواء .

نظام اداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق الرضا (معهد الجودة الفيديرالي الامريكي)

- كما يعرف كورتاده (1995) إدارة الجودة الشاملة بأنها : "مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل ، تساعد الإدارة على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع اقسام الإنتاج ،لكون مبادرة التحسين قد تنطلق من أحد الأقسام

، ومع مرور الزمن ستدخل إلى جميع اقسام المنشأة بسبب التداخل في طبيعة الأنشطة بين الأقسام المختلفة " مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

اشتقت كلمة الاستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية استراتيجوس Strategos وهي تعني فن نقل القوات والمعدات من وإلى ارض القيادة او المعركة من اجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الاعداء ، وتعرف ايضا بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها .

وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى انها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصر على العمليات العسكرية بل نجده قد امتد إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد والاجتماع و الإدارة .
البذرة الاولى لتطور الادارة الاستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الاعمال الذي بدأ في مدرسة هارفارد للاعمال من خلال تدريس طلبتها ، هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الانتاجية ، التسويقية ، الموارد البشرية والمالية) ، ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد اصبح يدرس في معظم كليات الادارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات ، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصا الدول العربية ، وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال وماهي المقترحات او الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الفنية ، القانونية ، والحكومية وغيرها)

وقد اصبح يطلق على هذا الحقل بالإدارة الاستراتيجية ، وتحول الاهتمام بمادة الادارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الادارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وانواعها وتأثيرها على منظمات الاعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها وقد ادى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال بمصطلح الإدارة الاستراتيجية نظرا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ اهدافها بفعالية وكفاءة عالية وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الادارة الاستراتيجية خصوصا مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة ديناميكية سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات البيئة المختلفة التي تواجهها المنظمات .

تعريف الإدارة الاستراتيجية :

<p>الإدارة الاستراتيجية هي: وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار المسار الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية</p>	<p>أنسوف 1995، الاستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقات المتوقعة مع البيئة الخارجية وتحديد نوعية الأعمال والأنشطة التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، والتي تسعى المنظمة من وراءه الى تحقيق غاياتها وأهدافها</p>	<p>تسالندر 1962، الاستراتيجية هي: تحديد الأهداف والغايات على المدى البعيد، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات</p>
<p>كين 1980، الإدارة الاستراتيجية هي الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الاستراتيجية والسياسات والإجراءات وخطة متابعة الأنشطة للتحقق من تحقيق الترابط العام</p>	<p>توماس 1977، الإدارة الاستراتيجية هي تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وكفوة</p>	<p>جوش وجلوبك 1988، الإدارة الاستراتيجية هي الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة</p>

والخلاصة ، انه يمكن القول ان التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية يتضمنان السياق المؤسسي الذي يتم فيه تحديد رسالة المنظمة وغايتها و أهدافها في ضوء الظروف والمعطيات لبيئتها الداخلية والخارجية .

واهم مخرجات التخطيط الاستراتيجي تتضمن على الأقل العناصر التالية :

- صياغة رسالة المنظمة وغايتها وأهدافها



رؤيتنا



محور
ربط القارات الثلاث



قوة
استثمارية رائدة



السعودية
العمق العربي والإسلامي

2030

- تكوين الرؤية الاستراتيجية
- تحليل البيئة داخليا وخارجيا
- اعداد البدائل الاستراتيجية بمستوياتها المختلفة
- تنفيذ الاستراتيجية
- المتابعة والتقييم

تدريب عملي على الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية :

- الرؤية : جامعة رائدة تحقق التميز محليا وإقليميا وعالميا
- الرسالة : تقديم خدمات معرفية وبحثية ومهنية إبداعية بشراكة مجتمعية فاعلة
- القيم : الانتماء ، الإلتقان ، روح الفريق ، الشفافية ، التنوع ، الإبداع ، المسؤولية الاجتماعية

مستويات الإدارة الاستراتيجية:

تنقسم مستويات الادارة الاستراتيجية حسب الهيكل التنظيمي إلى 3 مستويات :

- إستراتيجية المنظمة
- إستراتيجية الأعمال
- إستراتيجية الوظائف

منهج الإدارة الاستراتيجية الفعالة :

التفكير الاستراتيجي	التطبيق الاستراتيجي
التخطيط الاستراتيجي	المتابعة والتقييم

التفكير الاستراتيجي :

- 1-التركيز على مفهوم الإبداع والابتكار
- 2-التدريب المستمر على استشراف المستقبل
- 3-تنمية القدرة على التنبؤ
- 4-استخدام التفكير العلمي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية



التخطيط الاستراتيجي :

- 1-رسم الرؤية والرسالة والغايات والأهداف
- 2-تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة أو الموقف الاستراتيجي
- 3-التنبؤ بالأحداث المستقبلية وتقييم البدائل الاستراتيجية
- 4-اختيار المسار المناسب إعداد الخطة الاستراتيجية والمتابعة والتقييم .

التطبيق الاستراتيجي :

- 1-تحديد الأهداف الاستراتيجية البعيدة والمتوسطة والسنوية
- 2-صياغة الاستراتيجيات التنظيمية والسياسات والإجراءات
- 3-تخصيص الموارد وتوزيعها وبناء الهيكل التنظيمي المناسب وتهيئته
- 4-الادارة الفعالة والكفؤة للعمليات المختلفة وبناء القدرات والكفاءات القيادية والإدارية

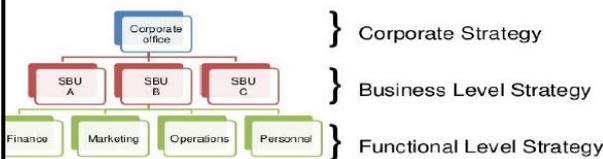
المتابعة والتقييم :

- 1-بناء نظام معلومات كفؤ وفعال
- 2-تحديد المعايير ومؤشرات الأداء
- 3-قياس الأداء الفعلي ، ومقارنة النتائج مع المعايير والمؤشرات
- 4-اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة

التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة :

يعد الاهتمام بجودة المنتج والخدمات هدفا استراتيجيا للعديد من المنظمات والمؤسسات المعاصرة العاملة في قطاع الإنتاج والخدمات على حد سواء ، وذلك لكون فلسفة الجودة الشاملة تشارك الإدارة الاستراتيجية في التركيز على احتياجات العملاء و إرضائهم .

Strategy at different levels



■ متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في سياق الإدارة الاستراتيجية (ديمنج 1989):

- تعهد الإدارة العليا بإيجاد طرق لتحسين الجودة بشكل مستمر
- تبني فلسفة الجودة الشاملة في المنظمة
- التعرف على مشكلات العمل ومواجهتها بشكل مستمر
- تبني طرق فعالة للتدريب والتطوير
- خلق تناغم بين الأهداف والخطط من أجل التحسين المستمر للسلع والخدمات
- إزالة الحاجز بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد
- الاهتمام بالقيادة الفعالة لخلق بيئة عمل ناجحة
- خلق جو من الثقة من أجل التغيير والتحديث المستمر
- العمل مع المستفيدين على قياس الجودة وتطويرها
- التخلص من المعدات القديمة والمواد الغير صالحة .

■ عند التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة يجب مراعاة عدد من التحديات وهي :

- التغيير السريع في البيئة المحيطة
- المنافسة الشديدة في سوق العمل
- العولمة الإدارية فكريا وتطبيقا
- التغييرات التقنية السريعة
- التغيير في المعارف والمهارات
- محدودية الموارد المتاحة وندرته
- التحول إلى الاقتصاد المعرفي
- عدم الاستقرار الاقتصادي
- زيادة دور جماعات الضغط وجماعات المراقبة والتقييم
- تعدد مصادر الأخطار في بيئة الأعمال

■ تميز أسلوب التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة عن أسلوب الإدارة التقليدية:

- التركيز على الأهداف والنتائج كونها المنطلق الرئيسي للإدارة أنشطة الجودة وتحسين الأداء
- التكامل والترابط الداخلي لمكونات محاور التخطيط الاستراتيجي
- المنهج العلمي والتفكير الاستراتيجي
- التحليل والتفسير الموضوعي للأحداث
- الإدارة بمفهوم النظم
- التحليل والتقييم المستمر داخليا وخارجيا
- ادراك الخطر ومصادر الفشل

- الاهتمام بالبحث والتطوير المستمر من خلال الإجابة على أسئلة من نوع : لماذا وجدت المنظمة ؟ ماذا تريد أن تكون ؟ ما هو الوضع الحالي داخليا ؟ ما هي متغيرات البيئة الخارجية ؟ ما اتجاهات تحرك المنظمة للأمام ؟ كيف يمكن ترجمة الاتجاهات إلى برامج ومشاريع عمل ؟ كيفية المتابعة والتقييم على المستويين الاستراتيجي والتنفيذي ؟

أسئلة الفصل السادس (الرجاء الرجوع للمحاضرة لسماع بعض الاسئلة)

- ١ - تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي: **نظام اداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل**
- ٢ - يعرف كورتاده (1995) إدارة الجودة الشاملة بأنها : **"مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل ، تساعد الادارة على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع اقسام الإنتاج ،لكون مبادرة التحسين قد تنطلق من أحد الأقسام ، ومع مرور الزمن ستدخل إلى جميع اقسام المنشأة بسبب التداخل في طبيعة الانشطة بين الأقسام المختلفة "** وتعرف ايضا بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها : **مفهوم الإدارة الاستراتيجية**
- ٣ - تعريف الادارة الاستراتيجية: **تشانلندر 1962 عرف انها تحديد الاهداف والغايات على المدى البعيد وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الاهداف والغايات .**
- ٤ - جوش وجلوبك 1988 الادارة الاستراتيجية هي الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة : **تعريف الادارة الاستراتيجية**

٥ - تشمل الادارة الاستراتيجية حسب الهيكل التنظيمي إلى ما يلي : **إستراتيجية المنظمة العامة- إستراتيجية الأعمال- إستراتيجية الوظائف**

٦ - تركز على مجال وظيفي محدد بغرض تنظيم استغلال الموارد المتاحة حيث تقع مسؤولية تطوير الاستراتيجية على عاتق مديري الأقسام والوحدات الادارية: **الاستراتيجيات الوظيفية**

٧ - يشمل التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة يجب مراعاة عدد من التحديات وهي ما يلي: **التغير السريع في البيئة المحيطة- المنافسة الشديدة في سوق العمل- العولمة الإدارية فكرا وتطبيقا- التغيرات التقنية السريعة**

٨ - تشمل متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في سياق الإدارة الاستراتيجية (ديمنج 1989) على ما يلي: **التخلص من المعدات القديمة والمواد الغير صالحة- العمل مع المستفيدين على قياس الجودة وتطويرها- خلق جو من الثقة من أجل التغيير والتحديث المستمر- الاهتمام بالقيادة الفعالة لخلق بيئة عمل ناجحة**

٩ - يشمل أسلوب التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة عن أسلوب الإدارة التقليدية مايلي : **الإدارة بمفهوم النظم- ادراك الخطر ومصادر الفشل- التحليل والتقويم المستمر داخليا وخارجيا- المنهج العلمي والتفكير الاستراتيجي**

١٠ - يشمل منهج الإدارة الاستراتيجية الفعالة على مايلي : **التفكير الاستراتيجي- التطبيق الاستراتيجي- التخطيط الاستراتيجي- المتابعة والتقويم**

١١ - من المحاور التي يركز عليها التخطيط الاستراتيجي كل مايلي ما عدا : **رسم رؤية المنظمة واستيعابها -تقويم البدائل الاستراتيجية -اعداد الخطة الاستراتيجية - التطبيق الاستراتيجي**

الفصل السابع :إدارة التغيير والجودة الشاملة

إن إدخال فلسفة الجودة الشاملة في المنظمات نوعا من التغيير في فلسفة و منهجية الإدارة الاستراتيجية والتنفيذية فالجودة الشاملة مدخلا شاملا للتطوير وتحسين الأداء المؤسسي ووسيلة من وسائل التغيير التنظيمي الهادف

إن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي تركز على تطوير بعض أو كل أجزاء المنظمة فلذا توجد علاقة تفاعلية وتكاملية بين نظريات التغيير ومبادئ الجودة الشاملة و أهدافها

أكد ديمنج أن التغيير نحو تحقيق الجودة الشاملة يتطلب من الإدارة العليا التركيز على وضع استراتيجية واضحة قابلة للتطبيق في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة

♣ أفلاطون إن الشيء الثابت في الحياة الذي لا يتغير هو التغيير

♣ التغيير الإداري عبارة عن مجموعة من الجهود الإدارية المنظمة أو المتجهة نحو تبسيط وتعديل نظم و أساليب العمل المستخدمة والأنماط السلوكية والأدائية المصاحبة لها

التغيير الفعال في سياق الجودة الشاملة

هو محصلة تفاعل بين المبررات الإدارية من جهة و رغبة العاملين وقدراتهم على التكيف مع متطلبات التغيير الجديدة بالأخص إذا كان هدف التغيير هو إحداث تغيير في ثقافة المنظمة واتجاهات العاملين فيها وسلوكياتهم

تعريف التغيير :

➤ التغيير عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة لغرض تحقيق الملائمة والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية وتحديات البيئة الخارجية من أجل الاستمرار أو التميز و إيجاد التوازن المؤسسي داخليا وخارجيا

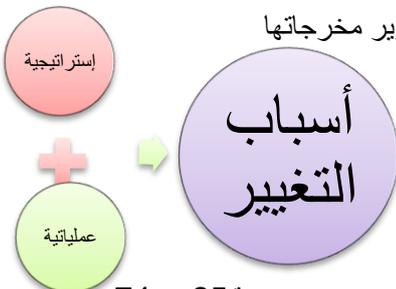
➤ التغيير عملية لازمة وضرورة ثابتة للمنظمات والشركات للارتقاء بأدائها والتكيف مع البيئة المحيطة

➤ التغيير عملية مخططة تهدف إلى زيادة فعالية جودة الأداء في المؤسسة لتحقيق أهدافها أو تطوير مخرجاتها

لماذا التغيير :

لمعرفة ذلك يجب مناقشة المواضيع التالية :

-أسباب التغيير - مجالات التغيير - مستويات التغيير



أسباب إستراتيجية :

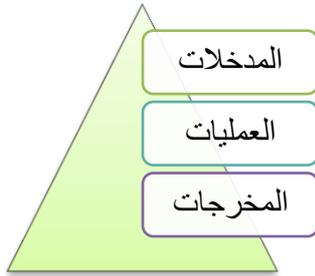
- التفكير الإستراتيجي والتخطيط له يهدف إلى تحقيق التميز في الأداء المؤسسي والحصول على مواقع تنافسية مع الشركات والمنظمات المنافسة في سوق العالم حيث تبني تطبيق الجودة الشاملة يعتبر نوعاً من التغيير الإستراتيجي
- إن إدارة التغيير خيار إستراتيجي يركز عليه في سياسة الجودة الشاملة

أسباب عملياتية :

- ❖ ترجمة الإستراتيجية تتطلب تغيراً في العمليات التشغيلية اليومية المختلفة مثل الحاجة إلى تغيير أساليب العمل من قبل العاملين خلال التدريب الفعال وبناء القدرات مهارية والأدائية لديهم لتحسين جودة المنتج أو الخدمة أو ترشيد استخدام الموارد المتاحة
- ❖ احتواء التكاليف المباشرة وغير المباشرة وتحسين شروط السلامة والأمان

مجالات التغيير تصنيف إلى ثلاث مجالات رئيسية حسب الجوانب الهيكلية :

مجموعة التغييرات التي تشملها الجوانب :



- ✓ تغيير الهيكل التنظيمي
- ✓ تغيير أسلوب الإدارة ونمط القيادة
- ✓ تغيير الثقافة التنظيمية
- ✓ إدخال المكننة في العمليات الإنتاجية والخدمية
- ✓ تغيير وضع المعايير التنافسية
- ✓ تغيير الاندماج والشراكة المؤسسية

مستويات التغيير :

التغيير الشامل مقابل التغيير الجزئي / التطويري	التغيير السريع مقابل التغيير البطيء	التغيير الاستراتيجي مقابل التغيير الوظيفي	التغيير المخطط مقابل التغيير العشوائي
حيث أن الشامل يهدف إلى تغيير جذري و كلي كإعادة الهيكلة التنظيمية والاندماج أما التغيير الجزئي يحدث عند الحاجة ولا تستهدف المنظمة ككل كاستحداث قسم أو إدارة جديدة أو إدخال تخصصات أو فلسفة إدارية جديدة	يرتبطان بمدى سرعة إحداث عجلة التغييرات الحاصلة في المنظمة ومدى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة أو البطيئة لمتطلبات التغيير	يهتم الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية الطويلة الأجل وتشمل الأهداف والرسالة والغاية والفلسفة والقيم والمبادئ أما الوظيفي يركز على نظم العمل وأساليبه والسياسات والإجراءات والهيكل والتقنيات التي تؤثر مباشرة على تنظيم أداء العمل داخل المؤسسة	حيث أن التغيير المخطط يتم بدراسة مخطط لها سابقاً عكس العشوائي فغالباً يتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة

ان الدوافع هي المحركة لأي نوع من أنواع التغيير

أنواع الدوافع :

الدوافع الخارجية	الدوافع الداخلية
التطور التقني	تدني مستوى الرضا الوظيفي
القوانين والتشريعات	زيادة معدل دوران / ترك العمل
التغيرات الاقتصادية	التغيب الوظيفي

التطورات الاجتماعية	مستوى الربح والخسارة
التكتلات والاندماج	علاقات العمل الداخلية
المنافسة والاحتكار	الرغبة في الإبداع والابتكار والتميز

إدارة التغيير الفعال والجودة الشاملة :

خطوات المنهجية المتبعة في إدارة التغيير الفعال والجودة الشاملة

- ❖ تشخيص الوضع القائم
- ❖ معرفة المشكلات الحقيقية
- ❖ ترتيب الأولويات
- ❖ التخطيط والبرمجة الزمنية
- ❖ اختيار استراتيجية التغيير من خلال دراسة الخيارات التالية :
- * القوة والإجبار * الحوار والإقناع * المشاركة الفعالة
- ❖ صياغة الخطة التنفيذية
- ❖ وضع إستراتيجية التعامل مع مقاومة التغيير
- ❖ خطة المتابعة والتقييم

إدارة مقاومة التغيير تجاه فلسفة الجودة الشاملة :

مجرد إدخال فلسفة الجودة الشاملة يعد نوع من التغيير الإداري وقد يقابل بمقاومة من قبل الأفراد .

أهم أسباب مقاومة الأفراد للتغيير:

- ♣ الخوف ويكون مبرر الأفراد هو محاولة الإجابة عن أسئلة مثل كيف سيؤثر هذا التغيير علي شخصياً؟ وعلى طبيعة العمل الحالي والمستقبلي؟
- ♣ فقدان التحكم والسيطرة حيث يظهر خوف العاملون من فقدان السيطرة والتحكم مع طبيعة العمل الجديدة بعد أن أصبحوا بقدر من الأمان والثقة فيما يؤدونه من أعمال
- ♣ التغيير وأعباء العمل الجديد حيث يتوقع العاملون أن التغيير سيخلق مزيداً من الأعباء الجديدة .
- ♣ عدم الثقة فقد تكون المنظمة قد مرت بعدد من المحاولات الفاشلة ما يولد لدى العاملين الإحباط من هذه التجارب

مؤشرات مقاومة التغيير وأهم الاستراتيجيات المقترحة للتعامل معها

مؤشرات مقاومة التغيير	استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير
1 الخوف	إعلام العاملين سلفاً بالحاجة إلى التغيير وعقد جلسات مختصرة توضح الحقائق وتزيل المخاوف من أذهان الأفراد
2 المصالح الشخصية	شرح فوائد التغيير المتوقعة على المستويين الشخصي و المؤسسي
3 ضغوط الجماعات	إشراك القوى المعيقة للتغيير
4 عدم الثقة	الدعم و المساعدة من القوى المؤيدة للتغيير
5 سوء فهم مبررات التغيير	التحفيز والتشجيع
6 الخوف من الفشل	التمكين و التدريب على متطلبات التغيير
7 الامتناع و عدم الموافقة بصمت/رفض تنفيذ إجراءات التغيير	شرح مبررات التغيير و إظهار فوائد التغيير الإيجابية على العاملين و المؤسسة بشكل عام
8 التباطؤ في العمل/التخريب و العنف السلبي/إضراب العاملين عن العمل	حوار العاملين و تفهم مواقفهم و التركيز على الإيجابيات المستقبلية التي يحملها التغيير المنشود

قيادة التغيير نحو الجودة الشاملة :

المؤسسات تحتاج إلى قيادة إدارية فعالة قادرة على إحداث التغيير المطلوب وتبني مبادرات التغيير المرتبطة بالإبداع والابتكار وتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها و أهدافها العامة ومسترشدة بمبادئ الجودة الشاملة

التركيز على الفوائد التالية نتيجة التغيير المنشود :

- ضرورة التخيل وتعظيم الوضع المستقبلي للمنظمة
- البحث عن مجالات الفرص من التحديات والنمو والابتكار والإبداع
- التجريب وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء المصاحبة للتغيير والتطوير
- الالتزام بمبدأ التحسين المستمر
- وضع الخطط والبرامج بصورة مستمرة لتحسين مستوى الجودة
- الاهتمام الكبير بالجمهور المستهدفين واستقصاء رغباتهم
- تدريب العاملين وتأهيلهم على تطبيق أدوات الجودة الشاملة
- مشاركة العاملين في صنع القرارات وتشكيل فرق العمل وحلقات الجودة
- تحديد معايير قياس الجودة وتحسين الأداء
- الاحتفال بإنجازات فريق العمل بشكل منتظم وتحفيز العاملين ومكافأتهم

أهداف التغيير وفقاً لفلسفة الجودة الشاملة :

تبرز في سياق فلسفة الجودة الشاملة في تحقيق المكاسب التنافسية التالية :

- زيادة القدرة المؤسسية على التكيف مع البيئة المحلية والخارجية بهدف الوصول إلى دور المنافسة والتميز في نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة
- الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي لتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية
- تحسين الأداء والتأهيل المستمر للعاملين وتشجيعهم نحو الابتكار والإبداع والجودة والتميز
- تحقيق أعلى مستوى من الرضا لدى المستفيدين داخل المؤسسة وخارجها

أسئلة الفصل السابع (الرجاء الرجوع للمحاضرة رقم 11 لسماع بعض الاسئلة)

- 1 - يقصد ب..... التغيير عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة لغرض تحقيق الملائمة والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية وتحديات البيئة الخارجية من أجل الاستمرار أو التميز و إيجاد التوازن المؤسسي داخليا وخارجيا: **تعريف التغيير**
- 2 - التغيير عملية لازمة وضرورة ثابتة للمنظمات والشركات للارتقاء بأدائها والتكيف مع البيئة المحيطة: **تعريف التغيير**
- 3 - التغيير عملية مخططة تهدف إلى زيادة فعالية جودة الأداء في المؤسسة لتحقيق أهدافها أو تطوير مخرجاتها: **تعريف التغيير**
- 4 - تشمل اسباب التغيير كل مايلي : **أسباب إستراتيجية - أسباب عملياتية**
- 5 - تشمل مجالات التغيير كل مايلي: **الجوانب الهيكلية / المدخلات - العمليات والأنشطة - النتائج والمخرجات**
- 6 - تشمل هذه الجوانب مجموعة من أهم تلك المتغيرات ما يلي : **تغيير الهيكل التنظيمي- تغيير أسلوب الإدارة ونمط القيادة- تغيير الثقافة التنظيمية- إدخال المكننة في العمليات الإنتاجية والخدمية- تغيير وضع المعايير التنافسية- تغيير الاندماج والشراكة المؤسسية**
- 7 - تتعدد مستويات التغيير على مايلي : **التغيير المخطط مقابل التغيير العشوائي- التغيير الاستراتيجي مقابل التغيير الوظيفي- التغيير السريع مقابل التغيير البطيء- التغيير الشامل مقابل التغيير الجزئي / التطويري**
- 8 - يقصد ب..... يرتبطان بمدى سرعة إحداث عجلة التغييرات الحاصلة في المنظمة ومدى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة أو البطيئة لمتطلبات التغيير: **التغيير السريع مقابل التغيير البطيء**
- 9 - تشمل أنواع الدوافع كل مايلي : **الدوافع الداخلية- الدوافع الخارجية**
- 10 - تتعدد ادارة مقاومة التغيير تجاه فلسفة الجودة الشاملة كل مايلي : **الخوف- فقدان التحكم والسيطرة- التغيير وأعباء العمل الجديد- عدم الثقة**

- ١١ تشمل مؤشرات مقاومة التغيير واهم الاستراتيجيات المقترحة للتعامل معها ؛ اعلام العاملين سلفا بالحاجة الى التغيير وعقد جلسات مختصرة توضح الحقائق وتزيل المخاوف من اذهان الافراد: **الخوف**
- ١٢ يشمل التركيز على الفوائد التالية نتيجة التغيير المنشود على ما يلي : **ضرورة التخيل وتعظيم الوضع المستقبلي للمنظمة- البحث عن مجالات الفرص من التحديات والنمو والابتكار والإبداع- التجريب وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء المصاحبة للتغيير والتطوير- الالتزام بمبدأ التحسين المستمر**
- ١٣ -تتضمن أهداف التغيير وفقاً لفلسفة الجودة الشاملة: زيادة القدرة المؤسسية على التكيف مع البيئة المحلية والخارجية بهدف الوصول إلى دور المنافسة والتميز في نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة- الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي لتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية- تحسين الأداء والتأهيل المستمر للعاملين وتشجيعهم نحو الابتكار والإبداع والجودة والتميز - تحقيق أعلى مستوى من الرضا لدى المستفيدين داخل المؤسسة وخارجها

الفصل الثامن: العمل الجماعي ومهارات الاتصال الفعال

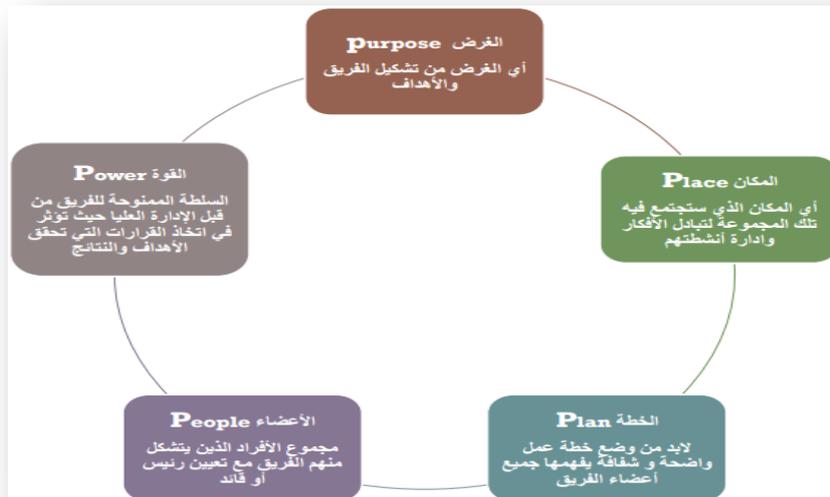
العمل الجماعي :

- يعتمد تطبيق الجودة الشاملة الفعال في المنظمات والشركات بكافة أنواعها وأشكالها على العمل الجماعي
- أن العمل الجماعي يؤسس لثقافة المشاركة ويربي الفرد والجماعة على الابتعاد عن الأنا ويحفز على تحقيق الأهداف المشتركة

تعريف العمل الجماعي :

- ♣ كل من عرفه فقد عرفه بحسب ما يراه مناسباً للهدف الذي يبحث من أجله
- ♣ العمل الجماعي هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة
- ♣ انه مجموعة من المهارات المتكاملة التي تتوفر في مجموعة من الأفراد يجمعهم أهداف مشتركة وغاية واحدة لتحقيق النجاح الذي ينشدونه
- ♣ انه مبدأ إداري وغاية نبيلة تقوم على دمج مجموعة من العاملين ذوي المهارات المختلفة معاً والعمل على ارتباطهم مادياً ومعنوياً وصهرهم في بوتقة واحدة من أجل تحقيق الأهداف

لتشكيل العمل الجماعي يجب توفر خمسة عناصر رئيسية وهي (FIVE PS):

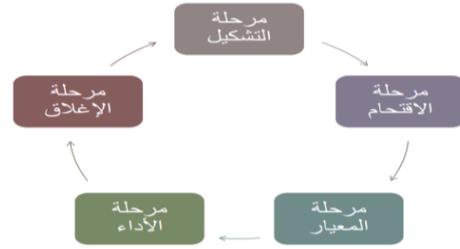


فوائد العمل الجماعي :

- ❖ تقوية مهارات الاتصال بين العاملين

- ❖ توسيع أفق الموظف وتنمية طرق التفكير لدى الموظف وتقويم سلوكه وتلاحق الأفكار بين العاملين
- ❖ إنكفاء روح المنافسة بين العاملين بالطرق الشريفة والأخلاق الطيبة
- ❖ زرع مبادئ الأخوة والمساواة والنبيلة ووحدة الهدف والمصير ونشر روح التعاون
- ❖ تعلم الجديد في كل عمل من الأعمال التي تهم المنشأة
- ❖ يحول الأفراد الذين تبدو عليهم بوادر الضعف إلى أشخاص فاعلين ومهمين
- ❖ تلاشي الأخطاء الفردية
- ❖ يرسخ الأركان الثلاثة للعمل الناجح وهي الالتزام والولاء وروح الفريق الواحد بين جميع العاملين

مراحل تشكيل فريق العمل الجماعي :



مراحل تشكيل فريق العمل الجماعي :

مرحلة ٥ - الإغلاق	مرحلة ٤ - الأداء	مرحلة ٣ - المعيار	مرحلة ٢ - الاقتحام	مرحلة ١ - التشكيل
آخر المراحل وهي مرحلة تفكك بعد إنجاز الأهداف التي تشكل الفريق من أجل تحقيقها وهنا يظهر نوع من العواطف الجياشة	يكون الأعضاء قادرين على العمل بطرق إبداعية مع المهام المعقدة والعلاقات الشخصية التي تربطهم ويصبح عمل الفريق واضح المعالم ويتمتعون بالتنظيم والتضام والتضام الذي يواجههم يمكن في الاستمرارية في تنقية أجواء العمل والعمل بوصفهم وحدة واحدة	يبدأ الأعضاء بالتنسيق فيما بينهم بوصفهم وحدة عمل واحدة مع الميل للعمل بقواعد مشتركة للسلوك الجماعي ويظهر تعاونهم ويشعرون بأهمية القائد لتحقيق الأهداف ويبدأ الانسجام بينهم مع وجود بعض المنغصات	يكون التوتر واضح على أعضاء الفريق بسبب توزيع المهام و بروز السمات الشخصية والفروق الفردية لهم وتعتبر مرحلة ذات انفعالية عالية ويحدث فيها تطور في تفهم الأعضاء لبعضهم	تعد المرحلة الأولية يتم فيها تعريف الفرد بالجماعة واندماجه معهم ويتم التساؤل عن ماهية المهام التي سيقوم بها؟ وما نوع المساهمة التي سيطلبها منه الفريق؟ وهل سيتم تحقيق رغباته الوظيفية؟ في هذه المرحلة يشعر أعضاء الفريق بنوع من القلق

خطوات مناقشة العمل الجماعي وحل المشكلات :

يتم بست خطوات رئيسية تشكل بمجملها مناقشات الأعضاء في الفريق الواحد



خصائص العمل الجماعي الفعال :

يكشف العمل الجماعي العديد من الخصائص التي تؤثر سلبا أو إيجابيا

٤ - الرغبة أي الرغبة في التحسن بصفة مستمرة وعدم الركون إلى ما تحقق فقط والرغبة في مساعدة الآخرين وحثهم على بذل العمل بدقة	٣ - الانضباط لا تتوفر إلا في الموظفين الجادين فلا يتوانى في البحث عن الحقائق التي تساعد في اتخاذ القرارات الحاسمة	٢ - الثقة أن يتمتع جميع الأعضاء بالثقة المهنية التي يتصفون بها فضلا عن تأديتها تحت الظروف الحرجة والمتغيرة	١ - القيادة: بحيث يتمتع الأعضاء بقدر معين من القيادة وروح المبادرة لتحقيق أهداف الأفراد والمجموعات
٨ - التطوير يجب أن يكون لدى كل عضو الرغبة في التطوير ومعرفة كيف يطوروا بيناتهم الثقافية والاجتماعية والبيئية وكيف لهذا التطوير أن ينعكس إيجابيا على أهداف المنشأة ورؤيتها	٧ - الوفاء تعتبر من الخصائص المؤثرة إيجابيا في العمل الجماعي	٦ - الفطنة يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالفطنة والنباهة التي ستفيد مخرجات المشروع	٥ - الاخلاص يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بحس الاخلاص في العمل ويعملوا ما بوسعهم على تحقيق الأهداف وروى المنشأة

عوامل الإخلال بالعمل الجماعي

أولاً: تجاهل النتائج : التي تمخض عنها الاجتماع فهي السبب الرئيسي في عقد الاجتماعات وتجاهلها يعني عدم اكتراث

الفريق بالأفكار والرؤى والخطط التي تمت مناقشتها

ثانياً : تجنب المسائلة : سواء كان من قائد الفريق أو الإدارة العليا حيث تجنب مسائلة عضو الفريق لأهم النقاط التي تناولها الاجتماع ورأيه في الأفكار والرؤى التي خرج بها الاجتماع وتقديم تقرير تفصيلي بأهم ما توصل إليه المجتمعون يؤدي إلى ضعف إحساس العضو بأهمية الموضوع الذي تم مناقشته

ثالثاً: غياب الالتزام وهو لا يعني فقط التزام العضو بحضور جلسات الاجتماعات بل الالتزام بالحضور الفعال وإبداء الرأي بكل أمانة وحيادية ومناقشة الأفكار والخطط والحفاظ على السرية .

رابعا : الخوف من الصراعات : يظهر نتيجة الاختلاف في أفكار أفراد الفريق ورؤسائهم ويعتبر اختلاف صحي ومثمر مع احترام كل عضو لأفكار الأعضاء الآخرين مع المناقشة بأسلوب علمي بعيد عن الصراعات والخلافات الشخصية

خامسا: غياب الثقة : أي أن لا يثق عضو الفريق بالأعضاء الآخرين لدرجة أنه لا يستطيع مشاركتهم أفكاره وخططه وتجاربه

مهارات الاتصال /تعريف مهارات الاتصال :

حالة عملية : في صباح يوم شتوي دافئ ممطر بأحد المدن الأوربية الجميلة توقف مصمم الأزياء مارك ذو البشرة السمراء والشعر الأبيض الذي يدل عن تجاوزه سن الستين بيضع سنوات في سيارته الحمراء الرياضية الصغيرة بإحدى إشارات المرور منتظرا تلون الإشارة باللون الأخضر حتى يتسنى له التحرك صوب عمله في أكبر بيوت الأزياء الأوربية



✚ أثناء انشغاله بتصفح بريده الالكتروني وقع نظره عل المهندسة الشابة الشقراء ليندزي التي لم يلقاها منذ سنوات تقف إلى جواره في سيارتها الفارحة السوداء تعمق في النظر إليها حتى تأكد انه لم يخطأ و أنها ليندزي التي زاملها في أحد فصول تعلم الرسم وحاول جذب انتباهها والتلويح إليها بيده إلى أن تنبته لوجوده وابتسمت له تعبيراً عن سعادتها بلقائه .
✚ ومع استعدادهم للتحرك وقع حادث تصادم في الاتجاه المقابل وانتظروا بضع دقائق حتى قدوم سيارات الشرطة وبعد التأكد من عدم وجود إصابات سمح لهم بالتحرك وابتسموا لبعضهما البعض وتحرك كل منهم إلى طريقه

مهارة الاتصال :

- ✓ الاتصال هو قدرة الفرد على التواصل مع الآخرين بشكل فعال
- ✓ هي مقدرة الفرد على التواصل بشكل فعال مع الزملاء والعملاء والمؤوسين والمشرفين بطريقة مهنية
- ✓ هي مجموعة المهارات التي تمكن أي شخص من نقل المعلومات والأفكار بطريقة صحيحة وفعالة بعد استلامها وفهمها
- ✓ أنها عملية مستمرة تحدث بين شخصين أو أكثر يتم فيها نقل رسالة وتسليمها من طرف لطرف آخر
- ✓ أنها تنسيق الإجراءات أو الرسائل أو الصور أو الخطط أو أي شكل من أشكال الإشارات والتخاطب التي تهدف إلى إعلام المتلقين والتأثير عليهم وتؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة .
- ✓ المقدرة التي يتمتع بها الإنسان من التواصل الفعال في كل الأمور الحياتية سواء كان ذلك في مجال العمل أم العلم أم التربية أم العلاقات الاجتماعية لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة

صفات مهارة الاتصال :

- ♣ أنها عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين بل تستمر بين جميع الأفراد داخل وخارج المنظمة
- ♣ أنها عملية مهارية تفاعلية بين الناس بعضهم مع بعض وتزداد مع زيادة فاعليتها وتتناشى مع ضعفها
- ♣ أن لها غرضاً رئيساً وهو نقل الحقائق والأفكار والتفسيرات و الرغبات والعواطف والرؤى والخطط

العناصر المهمة للاتصال الفعال :

- الإحساس الداخلي - الحساسية - الرؤية المشتركة - التركيز - الصبر - البراعة
- الإحساس الداخلي: أي المقدرة على طرح السؤال الصحيح في الوقت الصحيح في المكان الصحيح
- الحساسية: أي أن تعامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك به
- الرؤية: هي القدرة الكامنة لدى الموظف على التخطيط الفعال للمستقبل وغالبا تقع على عاتق القائد في المنظمة
- البراعة: هي القدرة على توقع التغيير الذي سيحدث للمنظمة أو في السوق
- التركيز: هو العنصر الذي لا يمكن الاستغناء عنه متى ما تم تنفيذ التغيير فالتغيير بدون التركيز يؤدي إلى نتائج عكسية في غير مصلحة المنظمة
- الصبر: ويساعد المنظمة وعمالها على ان تستمر علاقتهما لفترات طويلة والمنظمة التي لديها هذه الصفة تستطيع النجاح والاستمرارية
- أركان الاتصال التفاعلي :
- الرسالة - المصدر - الترميز - القناة - المتلقي - الشفرة - التغذية الراجعة - الضجيج
- الرسالة: هي المضمون الذي يحتوي عليه الاتصال مع الآخرين والأفكار التي يتناولها الناس فيما بينهم ويمكن أن تكون لفظية كتابية إلكترونية
- المصدر: الشخص أو المرسل الذي صدرت منه الرسالة فالشخص يستطيع تحديد الرسالة ونقل ما يريده والتأثير على محتوى الرسالة
- الترميز: عملية فيزيائية تنظم عناصر الرسالة و تساعد في انتقالها إلى المستلم أو المتلقي الترميز في الاتصال اللفظي بعلو الصوت واستعمال اليدين أثناء الحديث والابتسامه
- المتلقي: هم المحددين الأساسيين الذين خلقت من أجلهم الرسالة وعلى عاتقهم تنفيذ الرسالة بدقة و أمانه وحرص
- الشفرة: عملية نفسية وحسية يفهمها مستلمو الرسالة بعد قراءتهم واستيعابهم إيها . بعض المؤثرات على الشفرة كالحلفية الثقافية القدرة السمعية

الضحج : أي تعارض يحدث للرسالة أثناء عملية الاتصال أو أي جراء يتخللها ما يضعف نقلها وكذلك نشئت الأصوات التي تمنع الناس من السماع أو جعل صوتهم مسموعا كالتشتت النفسي العصبية التوتر التشتت العاطفي كالسعادة الطاغية أو الحزن العميق والتعب أو المرض

التغذية الراجعة : أي استجابة المتلقي للرسالة سواء لفظية أم غير لفظية ؛ ومن أشكال التغذية الراجعة الرد على المرسل برسالة أو مكالمة هاتفية أو عن طريق الرسالة الإلكترونية أو المحادثات الشخصية

أسباب فشل الاتصال الفعال :

عدم كفاية المعلومة – كثرة المعلومات – المعلومات ذات النوعية الرديئة – سوء التوقيت – غياب التغذية أو الراجعة – مشكلات مع قنوات الاتصال – عدم كفاءة الاتصالات – تحديد الأهداف غير الفعالة – الاتصالات المقلقة
عدم كفاية المعلومة : ينتج من عدم توصيل المعلومة بالقدر الكافي للفرد سواء معلومة منقولة من فرد إلى زميل آخر أو من رئيس لمروؤسيه

كثرة المعلومات : عكس السبب الأول فكثرتها يؤدي إلى عدم توظيفها بشكل صحيح وقد تعيق الفريق عن تحقيق أهدافه
المعلومات ذات النوعية الرديئة : فسهولة المعلومة المتوفرة للموظفين ينتج رداءة بالنوعية ما يسهم في عدم تجاه الهدف المرغوب تحقيقه

سوء التوقيت : فالكمية المناسبة من المعلومات بالتوقيت الخاطئ لا تجدي كعدم وصول معلومات حول حجم المبيعات أو قياس رضا العملاء أو تقارير البيع أو حجم التسويق يؤثر في اتخاذ القرار المناسب من الإدارة العليا .
غياب التغذية الراجعة أو المتابعة : فعدم وصول رسالة من الشخص المرسل له أو تأخرها يعتبر فشل في الاتصال
مشكلات مع قنوات الاتصال : فحمل الرسالة له عدة أشكال كنقلها وجها لوجهه أو رسالة ورقية أو مكالمة هاتفية أو رسالة إلكترونية

عدم كفاءة الاتصالات : بالنسبة للمنظمات التي لا تلقي بالأهمية اقتناء أحدث وسائل الاتصال
تحديد الأهداف غير الفعالة : فالأهداف ليست ذات فاعلية أو غير مهمة أو لا تخدم مصالح المنظمة يؤدي لفشل الاتصال وعدم أهمية الأهداف التي يسعون لتحقيقها
الاتصالات المقلقة : فقد تسبب لبعض الأفراد الشعور بالقلق والتخوف والارتباك اما لمشكلات نفسية أو لغياب الثقة وهذا يؤدي إلى فشل الاتصال

الأسس الناجحة للاتصال الفعال :

- ♣ الأخذ بزمام المسؤولية
- ♣ النظر العميق للحقيقة
- ♣ تنمية مهارة الاستماع
- ♣ المداخلة الجيدة والسؤال الذكي
- ♣ حسن التصرف مع كافة الموظفين
- ♣ الاختيار الصائب للكلمات
- ♣ الحضور الجيد للهولة الأولى
- ♣ المقدره على التغيير الإيجابي
- ♣ التخلص من إطلاق العنان للخيال
- ♣ استمالة الآخرين للوثوق بك
- ♣ إظهار الامتنان والتقدير
- ♣ إقامة علاقات طيبة مع الجميع
- ♣ تنمية التغذية الراجعة
- ♣ تنمية مهارة الإقناع
- ♣ الوعي التام باختلاف الآخرين
- ♣ التعود على المصافحة بحرارة
- ♣ النظر إلى الأشخاص في عيونهم
- ♣ التودد إلى الآخرين
- ♣ التفهم الجيد لقيم المنظمة

- ♣ الثقة والإلمام بالعمل
- ♣ إبراز الثقافة المناسبة
- ♣ تجنب استخدام كلمتي (لكن) و(سنحاول)
- ♣ المساهمة في إعطاء النصح للآخرين
- ♣ التخطيط والإعداد الجيدان
- ♣ الإنصات الجيد للعملاء
- ♣ الاختصار عند الحديث والتوضيح
- ♣ تحكم بعواطفك
- ♣ تخلص من العادات السيئة
- ♣ تجنب الحكم السلبي على الآخرين

أسئلة الفصل الثامن

- ١ - تعريف العمل الجماعي : هو **مجموعة من الأفراد يعملون معا لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة**
- ٢ - انه مبدأ إداري وغاية نبيلة تقوم على دمج مجموعة من العاملين ذوي المهارات المختلفة معا والعمل على ارتباطهم ماديا ومعنويا وصهرهم في بوتقة واحدة من أجل تحقيق الأهداف: **تعريف العمل الجماعي**
- ٣ - يشمل تشكيل فريق العمل كل ما يلي: **الغرض - المكان - القوة - الخطة - الاعضاء**
- ٤ - السلطة الممنوحة للفريق من قبل الإدارة العليا في المنشأة حيث تؤثر السلطة في اتخاذ القرارات التي تحقق الاهداف والنتائج التي يسعى الفريق لتحقيقها هي : **القوة**
- ٥ - هم مجموع من الافراد الذين يتشكل منهم الفريق ولايد من تعيين رئيس أو قائد للفريق يأترون تحت امرته ويعملون بتوجيهاته : **هم الاعضاء**
- ٦ - تتعدد فوائد العمل الجماعي على ما يلي : **تقوية مهارات الاتصال بين العاملين - توسيع أفق الموظف وتنمية طرق التفكير لدى الموظف وتقويم سلوكه وتلاحق الأفكار بين العاملين - إذكاء روح المنافسة بين العاملين بالطرق الشريفة والأخلاق الطيبة- زرع مبادئ الأخوة والمشاعر النبيلة ووحدة الهدف والمصير ونشر روح التعاون**
- ٧ - الى ما يميز وينتمي العمل الجماعي الاركان الثلاثة بين جميع العاملين في المشاة وهذه الاركان متى ماتحقت فإنها تعود بالنفع على المنشأة : **الالتزام والولاء وروح الفريق الواحد**
- ٨ - مراحل تشكل فريق العمل الجماعي يشمل كل ما يلي ماعدا : **مرحلة التشكيل - مرحلة الاقتحام -مرحلة المعيار - مرحلة الاداء - مرحلة الاغلاق - مرحلة الاتفاق**
- ٩ - ينسب الى أي من مراحل التشكل فريق العمل الجماعي وهي تعد المرحلة الأولية يتم فيها تعريف الفرد بالجماعة واندماجه معهم : **مرحلة التشكيل**
- ١٠ - ينسب الى أي من مراحل التشكل فريق العمل الجماعي يكون التوتر واضح على أعضاء الفريق بسبب توزيع المهام وبروز السمات الشخصية والفروق الفردية لهم وتعتبر مرحلة ذات انفعالية عالية ويحدث فيها تطور في تفهم الأعضاء لبعضهم: **مرحلة الاقتحام**
- ١١ - ينسب الى أي من مراحل التشكل فريق العمل الجماعي يبدأ الأعضاء بالتنسيق فيما بينهم بوصفهم وحدة عمل واحدة مع الميل للعمل بقواعد مشتركة للسلوك الجماعي ويظهر تعاونهم ويشعرون بأهمية القائد لتحقيق الأهداف ويبدأ الانسجام بينهم مع وجود بعض المنغصات : **مرحلة المعيار**
- ١٢ - ينسب الى أي من مراحل التشكل فريق العمل الجماعي يكون الأعضاء قادرين على العمل بطرق إبداعية مع المهام المعقدة والعلاقات الشخصية التي تربطهم ويصبح عمل الفريق واضح المعالم: **مرحلة الاداء**
- ١٣ - ينسب الى أي من مراحل التشكل فريق العمل الجماعي وهي مرحلة تفكك بعد إنجاز الأهداف التي تشكل الفريق من أجل تحقيقها وهنا يظهر نوع من العواطف الجياشة: **هي اخر مرحلة مرحلة الاغلاق**
- ١٤ - يشمل خطوات مناقشة العمل الجماعي وحل المشكلات ب6 مراحل وتنتهي هذه الخطوة بـ أنه يقوم أعضاء الفريق بتحليل تلك المعلومات وتشخيصها وتطبيقها على واقع المنشأة ومناقشة عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات : **تحليل البيانات وتشخيصها**
- ١٥ - يشمل خطوات مناقشة العمل الجماعي كل مايلي ما عدا: **تحديد المشكلة - جمع المعلومات - تحليل البيانات وتشخيصها -بدء خطة العمل - تنفيذ خطة العمل - التقييم - وضع الرؤيا والرساله**

- ١٦ يشمل كل مايلي خصائص العمل الجماعي الفعال ما عدا : القيادة-الثقة - الانضباط - الرغبة - الاخلاص - الفطنة - الوفاء- التطوير **-الاتصال الفعال**
- ١٧ التحسن بصفة مستمرة وعدم الركون إلى ما تحقق فقط والرغبة في مساعدة الآخرين وحثهم على بذل العمل بدقة؛ ينتمي هذا التعريف لـ : **الرغبة**
- ١٨ يتمتع الأعضاء بقدر معين من القيادة و روح المبادرة لتحقيق أهداف الأفراد و المجموعات؛ **ينتمي هذا التعريف لـ: القيادة**
- ١٩ يتعدد عوامل الاخلال بالعمل الجماعي كل ما يلي ما عدا : تجاهل النتائج - تجنب المسائلة - غياب الالتزام - الخوف من الصراعات - غياب الثقة **- عدم الاتصال الفعال**
- ٢٠ هي مجموعة المهارات التي تمكن أي شخص من نقل المعلومات والأفكار بطريقة صحيحة وفعالة بعد استلامها وفهمها ؛ أنها عملية مستمرة تحدث بين شخصين أو أكثر يتم فيها نقل رسالة وتسليمها من طرف لآخر ؛ أنها تنسيق الإجراءات أو الرسائل أو الصور أو الخطط أو أي شكل من أشكال الإشارات والتخاطب التي تهدف إلى إعلام المتلقين والتأثير عليهم وتؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة: **تعريف مهارة الاتصال**
- ٢١ تشمل مهارات الاتصال كل مايلي ما عدا : أنها عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين- أنها عملية مهارية تفاعلية بين الناس- أن لها غرضا رئيسا وهو نقل الحقائق والأفكار - **عملية تهدف الى تحديد وضعية المؤسسة الى المستقبل**
- ٢٢ تشمل كل ما يلي العناصر المهمة للاتصال الفعال ما عدا : الإحساس الداخلي - الحساسية - الرؤية المشتركة - التركيز- الصبر - البراعة - **الادارة البيروقراطية**
- ٢٣ - تشمل كل ما يلي اركان الاتصال التفاعلي ما عدا : الرسالة - المصدر - الترميز - القناة - المتلقي - الشفرة -التغذية الراجعة - الضجيج **-مهارات شخصية**
- ٢٤ ينتمي هذا التعريف الى : عملية فيزيائية تنظم عناصر الرسالة و تساعد في انتقالها إلى المستلم أو المتلقي الترميز في الاتصال اللفظي بعلو الصوت واستعمال اليدين أثناء الحديث والابتسام - عملية نفسية وحسية يفهمها مستلمو الرسالة بعد قراءتهم واستيعابهم إياها . بعض المؤثرات على الشفرة كالثقافية الثقافية القدرة السمعية: **الترميز - التفسير**
- ٢٥ تتعد أسباب فشل الاتصال الفعال وتشمل مايلي : **عدم كفاية المعلومة - كثرة المعلومات - المعلومات ذات النوعية الرديئة - سوء التوقيت - غياب التغذية أو الراجعة - مشكلات مع قنوات الاتصال - عدم كفاءة الاتصالات - تحديد الأهداف غير الفعالة - الاتصالات المقلقة**
- ٢٦ تتعد الاسس الناجحة للاتصال الفعال ما عدا : الأخذ بزمام المسؤولية - النظر العميق للحقيقة- تنمية مهارة الاستماع- **التفكير الاستراتيجي**

(الرجاء متابعة المحاضرة لسماع بعض الاسئلة)

الفصل التاسع

أهمية تطبيق الجودة الشاملة لأفراد والمجتمعات :

أن تطبيق هذا النظام إشارة مؤداها "نهتم بعملينا " ما يقوي العلاقة بين المنظمات وفئات المجتمع

هناك عدة أسئلة يجب طرحها لكي نصل إلى أهمية الجودة الشاملة بالنسبة للأفراد والمجتمعات التي تدور حول ما يلي :

- ما أهمية السلعة او الخدمة بالنسبة لي ؟
- كم عدد الشركات التي تنتج تلك السلعة او تقدم تلك الخدمة ؟
- هل السعر الذي اشتريته به السلعة او الخدمة مواز لمنفعتها ؟
- هل الحصول على تلك السلعة او الخدمة سهل ام اجد معاناة في الحصول عليها ؟
- كم الفترة الزمنية التي تدوم فيها تلك السلعة بدون ان تتلف ؟

الخصائص التي تأثر تأثيرا مباشرا على أهمية السلع والخدمات التي يرغب الأفراد في اقتنائها :

❖ ان تكون نوعية السلعة او الخدمة المقدمة جيدة

❖ ان تكون السلعة او الخدمة امنة او موثوقة وتبقى مدة طويلة

- ❖ ان تكون السلعة اقتصادية للعميل وتتوفر فيها كيزة طول الاستخدام
- ❖ ان يتم توصيلها بالسرعة الممكنة
- ❖ ان يكون سعرها مناسباً
- ❖ ان تكون خدمة العملاء جيدة
- ❖ ان تكون خدمة ما بعد البيع جيدة
- ❖ ان لا يكون هناك عقبات في حال التخلص من المنتج
- ❖ ان تكون دورة الحياتية للسلع والخدمات مثالية

أهم العناصر التي تؤثر في أهمية وفوائد السلع والخدمات من وجهة نظر الأفراد والمجتمعات

- ١ -الموثوقية: قدرة السلعة او الخدمة على الاداء فقط بدقة بل بثبات وبدقة ومتناهيّة.
- ٢ -المنفعة الملموسة: ظهور المنفعة المادية والمعنوية المحسوسة والملموسة من السلع والخدمات المشتره .
- ٣ -مدى الاستجابة: الرغبة في المبادرة بمساعدة العملاء وتقديم الخدمة السريعة لهم ومعاملتهم بقدر من الاحترام والتقدير .
- ٤ -التوكيد: يعني المعرفة ومجاملة الموظفين ومدى قدرتهم على نقل الثقة للزبانن .
- ٥ -التعاطف: توفير الاهتمام والرعاية الفردية للعملاء او الزبانن .

أهداف تطبيق الجودة الشاملة في الشركات والمنظمات :

- ✍ تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع المعدلات الربحية
- ✍ تعزيز العلاقات الجيدة مع الموردين وتوثيقها
- ✍ رفع درجة رضا العملاء
- ✍ تحسين جودة المنتجات المصنعة او الخدمات المقدمة
- ✍ انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود اخطاء او عيوب وتقليل معدلات التالف
- ✍ فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية
- ✍ القيام بالأعمال الصحيحة من المرة الأولى
- ✍ زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة وخارجها
- ✍ تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب الخارجي والتدريب على رأس العمل
- ✍ حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات

فوائد تطبيق الجودة الشاملة~

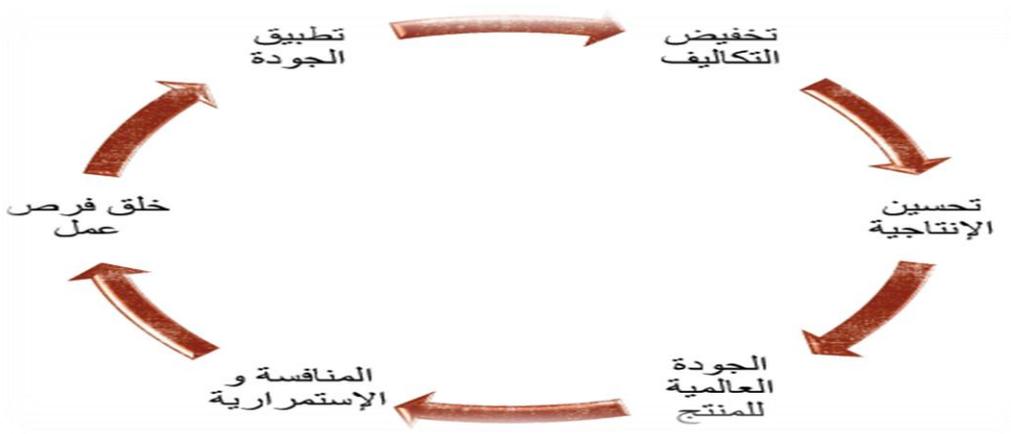
- 1 * رفع درجة او مستوى رضا العميل 2* ترقية الأداء وتحقيق الأمن الوظيفي 3* تطوير أساليب حل المشكلات العالمية 4* خلق بيئة عمل منفتحة على جميع المستويات 5* خلق المزيد من الفخر والرضا في مكان العمل 6* التخلص من الأعمال و الاجراءات العديمة الفائدة 7*تقليل التكاليف وأثرها على فعالية المنظمة وكفاءتها 8* غرس مبادئ العمل بروح الفريق الواحد 9* استغلال الموارد البشرية في كافة اعمال المنظمة 10* عمل الاشياء الصحيحة بطريقة صحيحة

11* تقوية تبادل الأفكار بين العاملين والادارات

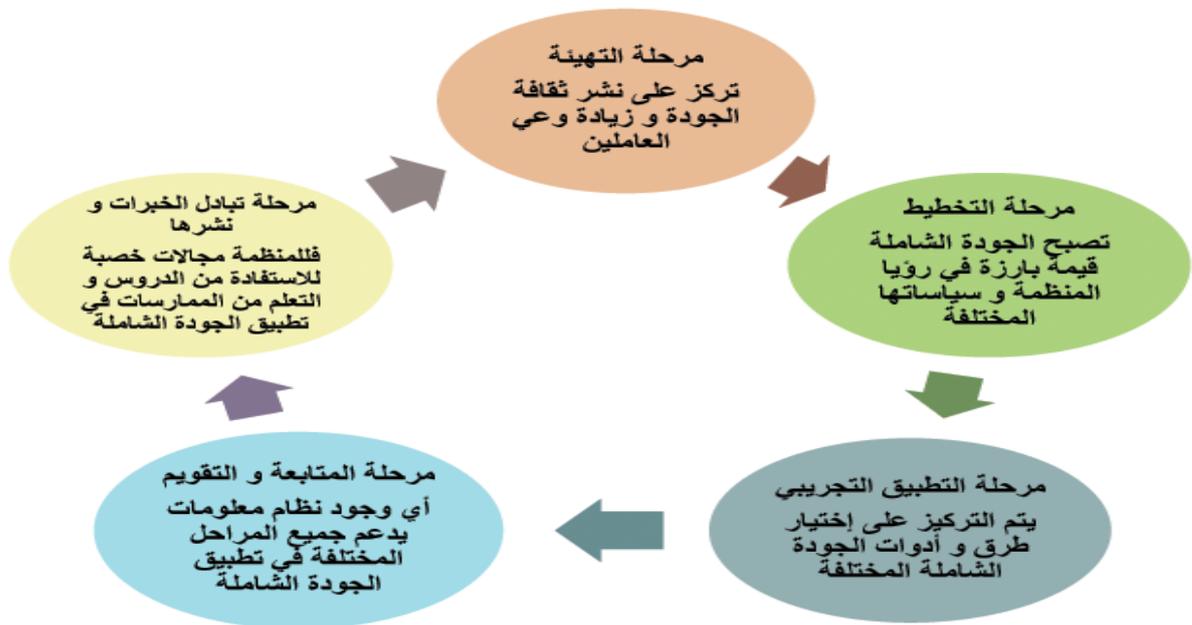
أهداف تطبيق الجودة الشاملة "

- التركيز على ما يحتاجه السوق من سلع وخدمات والمقدرة على تحويل تلك الاحتياجات وترجمتها الى تصاميم مناسبة وملائمة وقابلة للتنفيذ .
- العمل على تحقيق أقصى ما يمكن عمله من تقديم السلع والخدمات بشكل يتناسب مع رغبة المستهلك وحاجته .
- وضع اجراءات غير معقدة تهدف الى تحسين العملية الانتاجية .
- التطوير الدائم والابتكار لمقاييس الأداء لتطوير منتجاتها. □ الحرص الدائم على ان يكون التطوير مستمر . □ الايقان بأن المنافسين يعملون على التحسين المستمر لمنتجاتهم. □ وضع نظام صارم ومستمر والتثبيت من عمل مراجعة شاملة.

العلاقة بين الأفراد والمنظمات والجودة الشاملة



مراحل تطبيق الجودة الشاملة



أسئلة الفصل التاسع (الرجاء الرجوع للمحاضرة لسماع بعض الاسئلة)

- ١ - تشمل خصائص تطبيق الجودة الشاملة على اهمية السلع والخدمات التي يرغب الافراد في اقتنائها ما يلي : ان تكون نوعية السلعة او الخدمة المقدمة جيدة - ان تكون السلعة او الخدمة امنة او موثوقة وتبقى مدة طويلة- ان يتم توصيلها بالسرعة الممكنة- ان يكون سعرها مناسباً
- ٢ - تتعد العناصر التي تؤثر في أهمية وفوائد السلع على مايلي :الموثوقية –المنفعة الملموسة –مدى الاستجابة – التوكيد –التعاطف
- ٣ - من أهم ابعاد الجوده الشاملة التي تعني بالمعرفة ومجاملة الموظفين ومدى قدرتهم على نقل الثقة للزبائن :التوكيد
- ٤ - من أهم ابعاد الجوده الشاملة قدرة السلعة او الخدمة على الاداء فقط بدقة بل بثبات وبدقة متناهية : الموثوقية
- ٥ - تشمل أهداف تطبيق الجودة الشاملة على مايلي : تحسين الوضع التنافسي- تعزيز العلاقات الجيدة- رفع درجة رضا العملاء- تحسين جودة المنتجات المصنعة- انخفاض تكلفة العمل- فتح أسواق جديدة- القيام بالأعمال الصحيحة من المرة الأولى
- ٦ - من أهم فوائد تطبيق الجودة الشاملة مايلي : رفع درجة او مستوى رضا العميل - ترقية الأداء وتحقيق الأمن الوظيفي- خلق المزيد من الفخر والرضا في مكان العمل -غرس مبادئ العمل بروح الفريق الواحد
- ٧ - تشمل مراحل تطبيق الجودة الشاملة على مايلي :مرحلة التهيئة والاعداد- مرحلة التخطيط- مرحلة التطبيق التجريبي –مرحلة المتابعة والتقييم –مرحلة تبادل الخبرات ونشرها
- ٨ - يقصد ب هي تسويق مراحل البناء الحقيقي للجودة الشاملة كجزء لا يتجزأ من ادارة المنظمة :مرحلة التهيئة والاعداد (مرحلة الصفرية)
- ٩ - تسمى هذه المرحلة الاولى لتطبيق الجودة حيث يتم وضع السياسات والاجراءات اللازمة لعملية التغيير المطلوب :مرحلة التخطيط
- ١٠ - يتم في هذه المرحلة وجود نظام معلومات كفو وفعال لدعم جميع المراحل المختلفة لتطبيق الجودة الشاملة كما تستخدم عددا من الاساليب والاستراتيجيات :مرحلة المتابعة والتقييم

الفصل العاشر: تكاليف الجودة الشاملة

- مفهوم تكاليف الجودة :يرتكز على سد الفجوة بين التكلفة الفعلية والنفقات التي تتكبدها المنشأة عند حدوث خطأ أو عيب ما في المنتج
- من أوائل العلماء الذين قاموا بالبحث والتركيز على أثر التكاليف في تقديم الجودة المناسبة هما العالمان فيليب كروسبي وأرماندو فيغنيوم
- تعريف مفهوم تكاليف الجودة : هو الفرق بين التكلفة الفعلية للمنتج أو الخدمة المقدمة والتكلفة المنخفضة في حال تقديم الخدمات والمنتجات دون المستوى المطلوب أو فشل المنتجات أو حدوث عيوب في تصنيعها
- هي جميع التكاليف التي تم انفاقها في أية منشأة أو منظمة لضمان تقديم المنتج أو الخدمة إلى العملاء لكي تكون متوائمة مع متطلبات الزبائن والعملاء
- هي مجموع التكاليف التي يتحملها المنتج للخدمة أو السلعة المقدمة سواء كانت تلك التكاليف ناتجة من قبل المستخدم أو المجتمع وترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة
- هي النفقات التي تتكبدها المنشأة لمنع الخلل والأنشطة وتقويم الخسائر الناجمة عن الفشل الداخلي والخارجي والتي لها علاقة مباشرة بتقديم الخدمة أو السلعة للعملاء والزبائن
- تصنيف التكاليف وفقاً لرأي كل من فيغنيو وكروسبي

تصنيف التكاليف وفقاً لرأي كروسبي

تصنيف التكاليف وفقاً لرأي إرماندو فيغنيوم

♣ سعر الموائمة أو تكاليف المطابقة	✓ الوقائية
♣ سعر عدم الموائمة أو التكاليف غير المطابقة	✓ التقويمية
♣ تمثيل كل التكاليف الوقائية والتقويم	✓ الفشل الداخلي
♣ تمثل كل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي	✓ الفشل الخارجي

أطلق كروسي مصطلح العيوب الصفرية وتقوم فكرته على استهداف الأداء السليم لجودة السلع والخدمات والخالي من العيوب من المرة الأولى

شعاره كان "أد عملك سليماً من المرة الأولى"

أقسام تكاليف الجودة

أولاً: التكاليف المطابقة أو سعر الموائمة تصنف إلى قسمين :

١- تكاليف الوقاية : تكاليف مرتبطة بمنع حدوث العيوب ويتم انفاقها قبل أن يتم تقديم السلعة أو الخدمة تشمل تكاليف تخطيط الجودة الفعاليات المستخدمة لمنع عيوب التصميم مراجعة التصميم التعليم التدريب والتحكم بالعملية وتحسين العملية

أهم التكاليف التي تشملها :

- ✚ إجراء البرامج التدريبية وبرامج الجودة التوعوية
- ✚ التخطيط
- ✚ تكاليف الجودة
- ✚ دليل إعداد الجودة
- ✚ خلايا الجودة المتكررة وغير المتكررة
- ✚ كتيبات الجودة والإصدارات التوعوية بأهمية الجودة
- ✚ الأنشطة المختلفة التي تضع نصب عين الشركة الأساس لمستقبل زاهر

٢- تكاليف التقويم : تكاليف تنجم عن محاولة معرفة ما إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات المعتمدة وتشمل تكاليف موظف الفحص والتفتيش تكلفة المعدات والنفقات المترتبة على صيانة قسم التفتيش

أهم التكاليف التي تشملها :

- ✚ تكاليف الفحص
- ✚ تكاليف التدقيق
- ✚ تكاليف المتابعة
- ✚ تكاليف عملية مراقبة الرصد
- ✚ تكاليف اختبار السلع والخدمات المقدمة
- ✚ تكاليف صيانة معدات الاختبار

ثانياً : التكاليف غير المطابقة أو سعر عدم الموائمة وتصنف إلى قسمين :

١ - تكاليف الفشل الداخلية : ترتبط بالتخلص من المنتج نتيجة عدم المطابقة للمواصفات أو إعادة تشغيله أو التكاليف التي اكتشفها في المنشأة قبل خروجها للمستهلك

أهم التكاليف التي تشملها :

- ❖ تكاليف السلعة غير المستخدمة (الخردة)
- ❖ تكاليف إعادة التفتيش
- ❖ تكاليف إعادة الاختبار
- ❖ تكاليف مراجعة المواد المعدة لإنتاج السلع والخدمات
- ❖ تكاليف التخفيض لإنتاج السلع والخدمات
- ❖ تكاليف تغيير التصميم خلال عملية الإنتاج المستخدمة

٢ -تكاليف الفشل الخارجية : ترتبط بالفشل خارج نطاق المنظمة وتتضمن نتائج عدم شراء الزبائن للمنتجات مرة أخرى أو إعلام الآخرين بأن منتجات الشركة لا تستحق الشراء

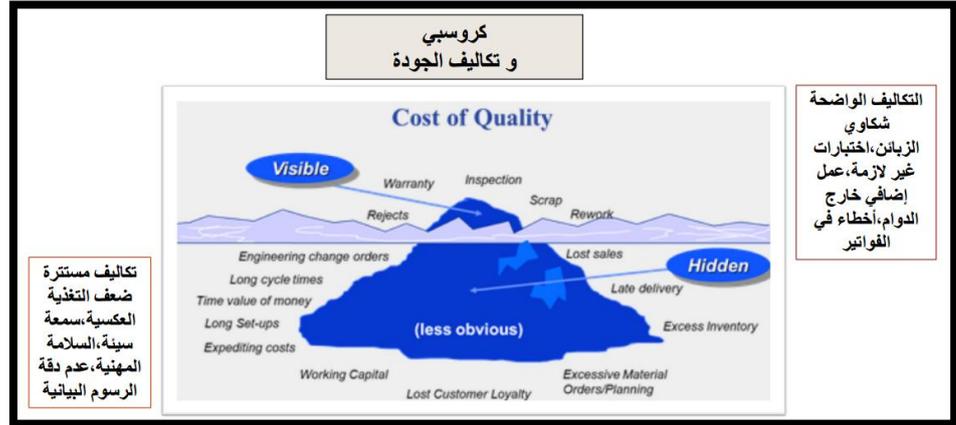
أهم أنواع التكاليف التي تشملها :



- ❖ تكاليف الشكاوي أثناء فترة الضمان
- ❖ تكاليف الشكاوي من الضمان
- ❖ تكاليف الإنفاق الفعلي على السلع والخدمات
- ❖ تكاليف إعادة المنتج من العميل بسبب خطأ في الصنع
- ❖ تكاليف فقدان السمعة
- ❖ تكاليف فقدان ساعات العمل
- ❖ تكاليف الخدمة الميدانية غير المخطط لها

خصائص تكاليف الجودة :

- ❑ كل ما زاد حدوث الأخطاء والعيوب في المنتج أو السلعة زادت تكاليف الجودة
- ❑ يلعب تطبيق الجودة الشاملة دورا كبيرا في تخصيص تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح الإجمالية
- ❑ ان التكاليف متشابهة بين الشركات فقد حازت تكاليف التشغيل على النسبة العظمى بما يصل إلى 60% من مجموع التكاليف وما يعادل 30 % إلى تكاليف الجودة وما تبقى موجهة إلى أرباح الشركة وهو 10%
- ❑ تشمل تكاليف التشغيل التي تتكبدها الشركات :تكاليف الآلات والمعدات والأرض والأيدي العاملة
- ❑ تشمل تكاليف الجودة على التكاليف المطابقة وغير المطابقة وتكاليف الفرصة البديلة



طرق قياس تكاليف الجودة

أولاً: التكاليف الواضحة أو المرئية : لا يوجد صعوبة في تحديده فهي ظاهرة وسهل التعامل معها والعمل على تخفيضها من خلال نماذج خاصة لحساب تلك التكاليف من أهمها

١ -نموذج التصنيف التقليدي (وقاية ، تقويم ، فشل) (P.A.F):

تصنف التكاليف إلى : تكاليف الوقاية -تكاليف التقويم - تكاليف الفشل حيث تشمل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي تحلل باستخدام النسبة المئوية لإجمالي التكاليف استنادا للعناصر الكمية التالية :

$$\text{المبيعات} = \frac{\text{تكلفة الجودة}}{\text{اجمالي المبيعات}} \times 100$$

$$\text{ساعات العمل المباشرة} = \frac{\text{تكلفة الجودة}}{\text{قيمة تكلفة التصنيع}} \times 100$$

$$\text{وحدات الإنتاج} = \frac{\text{تكلفة الجودة}}{\text{قيمة وحدة الإنتاج}} \times 100$$

٢ - نموذج تكلفة العملية

✗ أول من قام بتطوير النموذج هو دوجلاس روس فالنموذج يمتاز بسهولة القياس والمتابعة مقارنة بالنماذج الأخرى لقياس التكلفة

✗ أول من استخدم هذا النموذج العالم مار شجي كولين

✗ تعريف التكلفة العلمية للجودة هي التكلفة الإجمالية المطابقة وغير المطابقة لجميع التكاليف التي أنفقت بشكل مباشر في العملية الإنتاجية

✗ التكاليف المطابقة هي التكلفة العملية لإنتاج الخدمات والمنتجات في المرة الأولى طبقا للمعايير المطلوبة من خلال عملية محددة ومعينة سلفا

✗ التكاليف غير المطابقة هي تكاليف الفشل المرتبطة بالعملية الإنتاجية والتي لم يتم تنفيذها وفقا للمعايير المطلوبة

٣ - نموذج التوازن الاقتصادي (نموذج كروسبي)

- يعتبر نموذج مشابه للنموذج التقليدي (P.A.F) واستخدام في العديد من الشركات الأمريكية واليابانية
- يرى كروسبي أن الجودة الشاملة هي "مطابقة للمتطلبات" أي أن الجودة مجموع التكاليف التي أنفقت في مطابقة الجودة بينما ترتبط تكاليف عدم المطابقة ارتباطا مباشرا مع فشل عملية تطبيق الجودة الشاملة التي لا تنفذ بالشكل المطلوب
- ان السعر الذي أنفق في تكاليف المطابقة يتمحور حول مشاركة فرق العمل مجتمعة والتحقق من أن الإجراءات والأنظمة المعمول بها تسير في الطريق الصحيح
- الإجراءات والأنظمة تتضمن : اهدار المال - فقدان الزبائن بسبب فشل العملية الإنتاجية وعدم توافق تطلعات الزبائن ورغباتهم مع الخدمات والسلع المقدمة
- يستخدم نموذج التوازن الاقتصادي لحساب قياس تكاليف التصحيح وإعادة العمل وتحسين العمل الإنتاجية والعمل على حلها من العيوب وهذا يتوافق مع التكاليف العملية والفعلية للسلع والخدمات

ثانياً: التكاليف المستمرة أو الخفية

- ❖ تحمل بين طياتها العديد من العقبات والحواجز للشركات التي ترغب في حصر وتنفيذ العمليات الحسابية لهذا النوع من التكاليف بسبب صعوبة حصرها لأنها خفية
- ❖ تمثل هذه التكاليف أهمية كبيرة في مجال تحديد تكاليف الجودة الإجمالية فهي تقدر بثلاثة أضعاف تكاليف الجودة الممكنة ملاحظتها وقد تصل لنسبة أعلى من 20% من التكاليف الإجمالية للجودة الشاملة في المنشأة
- أسباب عدم ظهورها في سجلات التكاليف :
- عدم تسجيلها على غرار تكلفة الفرصة البديلة للمبيعات المفقودة كآثر سمعة الشركة بالإنتاج المعيب أو صعوبة قياسها كتكلفة الإرباك في جداول الإنتاج وعدم الإنتظام في مواعيد التسليم
- طرق حساب التكلفة الخفية:

١ - الطريقة المضاعفة : تفترض الطريقة أن حساب تحديد التكاليف المستمرة ينتج من حساب التكلفة الواضحة برقم غير محدد K

مجموع تكلفة الفشل (داخليا أو خارجيا) $K =$ التكاليف المرئية
حيث أن K قيمة التأثير المضاعف

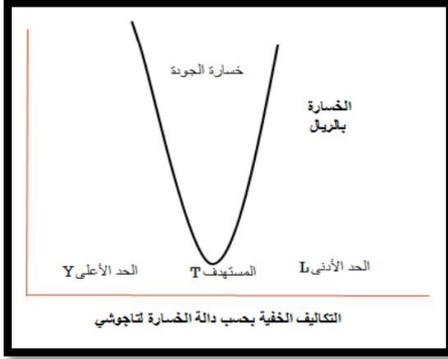
٢ - طريقة دراسة السوق : السوق هو مجموعة من البائعين والمشتريين يتجمعون في مكان محدد ويقومون بتبادل السلع والخدمات في إطار تجاري

♣ غالبا يتكون من شرائح سوقية تكون بمثابة أجزاء مكونة له

♣ في السوق يقوم البائع أو الشركة بتحديد المزيج التسويقي بوصفة جزء من خطته التسويقية ويشار له للتبسيط (PS4) وهي المنتج والسعر وطرق الاتصال والترويج والنتائج يمكن استخدامها في تسليط الضوء على خسائر الأرباح المتوقعة المنسوبة إلى رداءة أو جودة السلع والخدمات مقارنة برداءة وجودة السلع والخدمات الموجودة في السوق

٣ - نموذج دالة خسارة الجودة لتاجوشي (QLF)

يعرف تاجوشي الجودة أنها مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد تسببها السلع المنتجة للمجتمع بعد إستلامها الفشل يتضمن في :



- ☒ تلبية طلبات وتوقعات الزبائن
- ☒ تلبية الخصائص المتوقعة من السلعة
- ☒ التأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث والضجيج

لحساب دالة خسارة الجودة لابد من تحديد الإنتاج المستهدف لكي يتم قياس خسارة الابتعاد عنه

$$Loss = L$$

الإنتاج المستهدف $Target\ PRODUCTIN = T$

القيمة الثابتة $Constant = k$

قيمة الجودة الفعلية $Actual\ Quality\ Value = Y$

$$L = k(Y - T)^2$$

مميزات الدالة: أن النموذج يستطيع الموازنة بين خسارة الجودة ومواصفات المنتج؛ تستطيع الدالة أن تقوم بتحسين الجودة خصوصا في مجال الاستثمار التقني

حالة عملية:

شركة الصناعات الإلكترونية: اعتمدت شركة الصناعات الإلكترونية في تحديد تكاليفها على سياسة تشغيل أكبر عدد ممكن من العمال الماهرين في هذه الصناعة انسجاما مع توجه سياسة الدولة القاضية بتشغيل العمالة المؤهلة سعيا وراء خفض معدل البطالة الذي يورق المجتمع بأسره وقد اتبعت الشركة سياسة التجميع لبعض قطع الغيار الإلكترونية من موردين أجنبية وذلك بأسعار زهيدة وتبين فيما بعد أنها قطع غير أصلية وتحتوي الشركة ثلاثة أقسام رئيسية هي كالتالي: **قسم إنتاج الثلاجات - قسم إنتاج المكيفات - قسم إنتاج الأجهزة المنزلية**

وتتركب الأجهزة المجمع من الموردين وتخرج على شكل سلعة تامة الصنع ولذلك فهي تحتاج إلى أيد عاملة كثيرة لا سيما وأنها لم تكن تعتمد المكننة في أعمالها ومع سياسة التوريد التي اتبعتها الشركة تبين ضعف الجودة في منتجاتها الأمر الذي زاد معه تدمير العديد من الزبائن وتكبدت الشركة بذلك خسائر من السمعة التي انتشرت بين كافة المجتمعات هذا عدا أن التغذية الراجعة التي كان يتولاها قسم التخطيط في الشركة كانت بدون فاعلية تذكر

ورغبة من الشركة في تقليل تلك الخسائر قررت الإدارة العليا بها إحلال التقنية الحديثة ليحلوا محل العمال الماهرين واتجهت كذلك إلى حوسبة أعمالها وتصنيع أجزاء كثيرة تدخل في منتجاتها وبسبب هذا القرار فإن الكثير من أعمال التركيب أصبحت تنجز أليا وبسرعة عالية دون تدخل الأيدي العاملة واضطرت الشركة إلى تسريح العديد من العمال ولكن التقنية في بادئ الأمر لم تستطع أن تقلل من التكاليف الإضافية التي تكبدتها الشركة ونتج عن ذلك أخطاء في فواتير الزبائن ولحل هذه المعضلة قررت الشركة زيادة خارج الدوام حتى يتم حل مشكلة الفواتير وهذا أدى بدوره إلى الاهتمام بالجودة واستخدام التقنيات المتقدمة وبات موضوع التخلي عن العمالة المفرطة موضوعا لا يكاد يخلو منه حديث كل يوم.

أسئلة المناقشة:

١. اذكر/ي أمثلة للتكاليف المستترة و الظاهرة التي تكبدتها الشركة؟
٢. ما السبل التي تستطيع الشركة من خلالها أن تخرج بأقل الخسائر؟
٣. ما الإجراءات التي اتخذتها الشركة لتقليل تكاليفها ولا تنفق فيها مع الشركة؟

أسئلة الفصل العاشر الرجاء متابعة المحاضرة (السماع بعض الاسئلة)

- ١- يقصد ب..... هو الفرق بين التكلفة الفعلية للمنتج أو الخدمة المقدمة والتكلفة المنخفضة في حال تقديم الخدمات والمنتجات دون المستوى المطلوب أو فشل المنتجات أو حدوث عيوب في تصنيعها: **مفهوم تكاليف الجودة**
- ٢- مفهوم تكاليف الجودة: **هي جميع التكاليف التي تم إنفاقها في أية منشأة أو منظمة لضمان تقديم المنتج أو الخدمة إلى العملاء لكي تكون متوائمة مع متطلبات الزبائن والعملاء**
- ٣- هي النفقات التي تتكبدها المنشأة لمنع الخلل والأنشطة وتقويم الخسائر الناجمة عن الفشل الداخلي والخارجي والتي لها علاقة مباشرة بتقديم الخدمة أو السلعة للعملاء والزبائن: **مفهوم تكاليف الجودة**
- ٤- هي مجموع التكاليف التي يتحملها المنتج للخدمة أو السلعة المقدمة سواء كانت تلك التكاليف ناتجة من قبل المستخدم أو المجتمع وترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة: **مفهوم تكاليف الجودة**
- ٥- يشمل تصنيف التكاليف لراي ارماندو فيغنوم على ما يلي: **الوقائية - التقويمية- الفشل الداخلي - الفشل الخارجي**
- ٦- يشمل تصنيف التكاليف لراي كروسبي على ما يلي: **سعر الموائمة أو تكاليف المطابقة- سعر عدم الموائمة أو التكاليف غير المطابقة- تمثيل كل التكاليف الوقائية والتقويم- تمثل كل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي**
- ٧- اول من اهتم بموضوع تكاليف الجودة وأطلق عليها مصطلح وما كان شعاره هو: **كروسبي الذي أطلق مصطلح العيوب الصفرية وتقوم فكرته على استهداف الأداء السليم لجودة السلع والخدمات والخالي من العيوب من المرة الأولى شعاره كان "أد عمك سليماً من المرة الأولى"**
- ٨- تشمل أقسام تكاليف الجودة على مايلي: **التكاليف المطابقة أو سعر الموائمة - التكاليف غير المطابقة أو سعر عدم الموائمة**
- ٩- تكاليف مرتبطة بمنع حدوث العيوب ويتم إنفاقها قبل أن يتم تقديم السلعة أو الخدمة تشمل تكاليف تخطيط الجودة الفعاليات المستخدمة لمنع عيوب التصميم مراجعة التصميم التعليم التدريب والتحكم بالعملية وتحسين العملية **تكاليف الوقائية**
- ١٠- تشمل قسم التكاليف المطابقة ومن اهم ما تشتمل عليها تكاليف الوقاية ما يلي: **التخطيط - تكاليف الجودة - إجراء البرامج التدريبية- دليل إعداد الجودة**
- ١١- تشمل قسم التكاليف المطابقة ومن اهم ما تشتمل عليها تكاليف التقويم ما يلي: **تكاليف الفحص- تكاليف التدقيق - تكاليف المتابعة- تكاليف عملية مراقبة الرصد**
- ١٢- تشمل قسم التكاليف غير المطابقة ومن اهم ما تشتمل عليها تكاليف الفشل الداخلي ما يلي: **تكاليف السلعة غير المستخدمة (الخردة) - تكاليف إعادة التفتيش- تكاليف إعادة الاختبار - تكاليف مراجعة المواد المعدة لإنتاج السلع والخدمات**
- ١٣- يقصد ب..... ترتبط بالتخلص من المنتج نتيجة عدم المطابقة للمواصفات أو إعادة تشغيله أو التكاليف التي اكتشفها في المنشأة قبل خروجها للمستهلك: **تكاليف الفشل الداخلية**
- ١٤- تكاليف الفشل الخارجية: ترتبط بالفشل خارج نطاق المنظمة وتتضمن نتائج عدم شراء الزبائن للمنتجات مرة أخرى أو إعلام الآخرين بأن منتجات الشركة لا تستحق الشراء
- ١٥- تتعدد خصائص تكاليف الجودة على ما يلي: كل ما زاد حدوث الأخطاء والعيوب في المنتج أو السلعة زادت تكاليف الجودة- ان التكاليف متشابهة بين الشركات فقد حازت تكاليف التشغيل على النسبة العظمى بما يصل إلى 60% من مجموع التكاليف وما يعادل 30% إلى تكاليف الجودة وما تبقى موجهة إلى أرباح الشركة وهو 10%- تشمل تكاليف الجودة على التكاليف المطابقة وغير المطابقة وتكاليف الفرصة البديلة
- ١٦- تشمل طرق قياس تكاليف الجودة كل مايلي: **التكاليف الواضحة أو المرئية: لا يوجد صعوبة في تحديده فهي ظاهرة وسهل التعامل معها والعمل على تخفيضها من خلال نماذج خاصة لحساب تلك التكاليف**
- ٤- تشمل التكاليف الواضحة او المرئية اهم هذه النماذج ما يلي: **نموذج التصنيف التقليدي (وقاية، تقويم، فشل (P.A.F)- نموذج تكلفة العملية - نموذج التوازن الاقتصادي (نموذج كرسبي)**
- ١٧- باستخدام النسبة المئوية لإجمالي التكاليف استناداً للعناصر الكمية تنتمي الى نموذج: **نموذج التصنيف التقليدي**

$$\text{المبيعات} = \frac{\text{تكلفة الجودة}}{\text{اجمالي المبيعات}} \times 100$$

$$\text{ساعات العمل المباشرة} = \frac{\text{تكلفة الجودة}}{\text{قيمة تكلفة التصنيع}} \times 100$$

$$\text{الإنتاج} = \frac{\text{تكلفة الجودة}}{\text{قيمة وحدة الإنتاج}} \times 100$$

18 تشمل التكاليف المستمرة او الخفية ما يلي : الطريقة المضاعفة- طريقة دراسة السوق- نموذج دالة خسارة الجودة لتاجوشي (QLF)

الفصل الحادي عشر

أولاً : أساليب النوعية

أسلوب العصف الذهني (توليد الأفكار)

العصف الذهني : عبارة عن أسلوب حوار جماعي يهدف إلى توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية الجماعية حيث يراعي خلال جلسة العصف الذهني قواعد بسيطة بفرض زيادة فرص الابتكار في توليد الأفكار والمقترحات وتعتمد نتائج العصف الذهني بشكل كبير على قدرات قائد الجلسة في إدارة الجلسة بشكل فعال بحيث يتيح فرصة كافية لجميع أعضاء الجلسة للمشاركة في الجلسة

الاستخدام : عند التخطيط لإقامة جلسة للعصف الذهني يجب مراعاة الخطوات الإرشادية التالية :

1 - عدد المشاركين في العصف الذهني

يفضل ألا يقل عدد المشاركين في العصف الذهني عن 5 أشخاص ولا يزيد على 12 شخصا وعادة فإن الفرق المؤلف من 6-8 أشخاص من المشاركين الأساسيين يعتبر فريقا مثاليا ويتوقع أن يعمل بشكل جيد في تمرين العصف الذهني مع مراعاة أن يقوم مدير أو قائد الجلسة بالتحديد المبكر للفترة الزمنية لجلسة العصف الذهني كما يتم تلخيص الأفكار المتولدة أثناء فترات الركود مع الحرص على عدم توجيه أي نقد أو تقويم أثناء بداية العصف الذهني و توليد الأفكار

2- تحديد موضوع العصف الذهني وصياغتها

تحديد موضوع جلسة العصف الذهني وصياغته مبكرا يساعد أعضاء الجلسة على معرفة موضوع النقاش على شكل صياغة مشكلة أو سؤال مثال لوحظ من أكثر من 30 % من نتائج الفحوصات المخبرية للمرضى المنومين في مستشفى (x) تتأخر و تأخذ أكثر من 24 ساعة

يمكن أيضا استخدام أدوات أخرى من أدوات الجودة الشاملة مثل شبكة وضع الأولويات و مخطط السبب و الأثار غالبا ما تستخدم في مؤسسات التصنيع والإنتاج (5Ms) ومؤسسات الخدمات (5Ps)

5Ms	5Ps
Manpower الموظفون	People الموظفون
Materials المواد	Providers الموردون
Machines المعدات	Policies & الإجراءات و Procedures
Methods الطرق و الأساليب	Place بيئة العمل
Measurments القياس	Patrons العملاء/الزبائن

3- التحضير لجلسة العصف الذهني با تباع الخطوات التالية:

1. اعلام المشاركين سلفا حول موضوع العصف الذهني
2. تزويد المشاركين بالادوات اللازمة مثل الاوراق اللاصقة واقلام لتسجيل الافكار او استخدام التقنية الحديثة مثل السطوح الالكترونية البيضاء او جهاز الايباد
3. شرح قواعد العمل للمجموع المشاركة من قبل رائد الجلسة
4. يفضل تطعيم مجموعات العصف الذهني بعدد من الاعضاء الفنيين من الاقسام ذات العلاقة
5. التركيز على مبدأ أن المشاركين موجودين في لتوليد الأفكار و ليس لتقييمها
6. تحفيز الأعضاء المتحفظين أو المتكتمين

٧. تشجيع جميع الأعضاء المشاركين باستخدام استراتيجيات التحفيز

٨. تعليق الأفكار المتولدة على الحائط



بطاقة تنبيه: مناقشة الأفكار و محاولة تقويمها و إصدار الأحكام عليها أثناء عملية العصف الذهني سيؤدي إلى إبطاء تدفق الأفكار و الإبداعية

4- التقديم لجلسه العصف الذهني

تفكير المشاركين في أهم القواعد الأساسية لتحقيق العصف الناجح و هي:

- المشاركة بدون نقد أو تقويم من أي نوع كان
- مراعاة الإبداع و الموضوعية في طرح الأفكار
- الحيادية و عدم التحيز في التفكير و طرح الأفكار
- محاوله إعطاء اكبر قدر ممكن من الأفكار في وقت القصير
- مراعاة الاستفادة من و البناء على أفكار الآخرين
- التحضير و التحمية- إذابة الجليد

➤ يهدف إلى المحافظة على عدم ضياع الأفكار المهمة في خضم الحجم الكبير من المعلومات و الأفكار المطروحة أثناء العصف الذهني



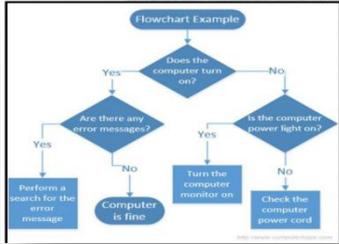
أسلوب تحليل الصلات: هو عبارة عن طريقة تساعد أعضاء فريق العصف فريق الجودة على تنظيم الأفكار و الموضوعات المختلفة نتيجة العصف الذهني تحت مجموعات ذات صلة بعضها ببعض و ذات علاقات طبيعية الأمر الذي يسهل تجميع الأفكار و تصنيفها في مجموعات مرئية في شكل بياني

الاستخدام: يستخدم في تنظيم أفكار جلسات العصف الذهني و مخرجاتها و التخطيط لحل مشكلات الجودة أو البحث عن فرص التحسين و التطوير

أسلوب مخطط سير العمليات

هو عبارة عن تمثيل بياني مرئي يوضح تسلسل سير العمليات و الإجراءات و تتدفق الأنشطة المختلفة بشكل مترابط من خلال المتتابعة ذات العلاقة باستخدام أشكال بيانية

خريطة مسار العمليات تظهر بيانيا أين تبدأ و أين تنتهي عملية و ما الأنشطة ذات العلاقة و أين يبدأ نشاط الأول و أين ينتهي أين يبدأ النشاط الذي يليه بشكل متسلسل و منطقي باستخدام نوع محدد من الرموز و الأشكال البيانية.



الاستخدام: أداة متعددة الاستخدام في برامج الجودة الشاملة و تحسين الأداء من خلالها يمكن :

- تعرف أفكار و موضوعات تسهم في إعادة تصميم مشاريع و برامج الجودة و تحسين الأداء في العمليات الإنتاجية أو الأدائية في مراحلها المختلفة
- أداة فاعلة للتنسيق و التواصل و اتخاذ القرار بين المشاركين في العملية نفسها
- توليد الافتراضات حول أسباب المشكلات المحتملة و تطوير خطط جديدة لجمع البيانات و تصميم الحلول و عرضها بيانيا.

أنواع مخططات سير العمليات

- ❖ البسيطة
- ❖ التفصيلية
- ❖ الإجرائية

المخططات الإجرائية

المخططات التفصيلية

المخططات البسيطة

تشمل نقاط اتخاذ القرار و حلقات التغذية الراجعة
تشمل الأشخاص المعنيين موضعا من سيقوم بهذه الخطوة و سير بالإجراءات بين الأفراد المعنيين بالعملية أو النشاط

تشمل رسم الخطوات الرئيسية في شكل المدخلات والعمليات والمخرجات



بطاقة تنبيه.. يجب مراعاة التسلسل المنطقي للخطوات و محاولة رسم خريطة المسار كما هي في الواقع و ليس كما يجب أن تكون

خطوات إعداد خريطة مسار العمليات

- ❑ حدد العملية التي ستقوم بوصفها ببيانها
- ❑ ارسم حدود العملية من حيث البداية و النهاية
- ❑ اكتب كل خطوه على بطاقة منفصلة
- ❑ رتب الخطوات حسب ترتيبها المناسب
- ❑ وثق بيانها كل خطوه
- ❑ راجع المخطط للتحقق مما إذا كان تسلسل الخطوات منطقيا
- ❑ اطلب موافقة المشاركين
- ❑ اظهر مخطط سير العمليات مستخدما الإخراج المناسب
- ❑ راجع المخطط مع الفريق بعد يوم و يومين
- ❑ اسأل أشخاص الآخرين معنيين بالعملية

بطاقة تنبيه.. أهمية المشاركة الفعلية لأعضاء الفريق أثناء عمل مخطط سير العمليات

اعتبارات عامة أثناء عمل مخطط سير العمليات

فريق العمل: ضرورة تشكيل فريق ذي المعرفة الجيدة بخطوات العمل

- قائد الفريق يلعب دورا مهما في مساعدة عناصر الفريق على المشاركة بفعالية العمليات المعقدة تجزئة العمليات المعقدة
- مشاركة العاملين أي لا توكل رسم خريطة سير العمليات الى خبير خارجي
- الغرض ضرورة مناقشه فريق العمل حول الغاية و مدى التفاصيل المطلوبة عند رسم مسار العملية
- التركيز أثناء رسم خريطة المسار ألا يسمح للمناقشة بالابتعاد عن النقطة الأساسية
- الواقعية أن يظهر مخطط مسار العملية الواقع الحقيقي لمسار العملية

أسئلة هامة يجب الاسترشاد بها أثناء إعداد خريطة مسار العمليات

- ❑ متى و أين يبدأ تقديم الخدمة أو المنتج
- ❑ من يبدأ تقديم الخدمة
- ❑ من يتخذ القرار
- ❑ ما الذي يحدث إذا كان القرار نعم
- ❑ ماذا يحدث إذا كان القرار لا
- ❑ هل يجري شيء آخر حتى هذه النقطة
- ❑ هل هناك أية مدخلات أخرى مرافقة للخطوة حتى الآن
- ❑ ما المخرجات و أين تذهب
- ❑ ما الاختبارات أو الفحوصات أو التدقيق الذي يتم على المنتج في كل جزء من العملية
- ❑ ما الفعل اللاحق او السابق بشكل مباشر للعملية

ما الذي يحدث اذا فشل الفحص او التدقيق

طرق التطبيق

التصويت المباشر .. التصويت المتعدد .. التصويت الموزون

اتخاذ القرار و ترتيب الأولويات

هي عبارة عن أداة تساعد أعضاء فريق الجودة وتحسين الأداء على اتخاذ القرار المناسب عند اختيار البديل المناسب لحل مشكلة ما او استغلال فرصة ما في إدارة الجودة وتحسين الأداء فهي تستخدم مجموعة من المعايير الضمنية او الصريحة

طرق تطبيق الأداة:

التصويت المباشر : حيث يطلب من كل عضو اختيار البديل المناسب من وجهه نظر

التصويت المتعدد: حيث يتم عرض كل البدائل و لكل شخص الحق في التصويت لعدد محدد من البدائل ؛ اختيار أفضل ثلاثة خيارات و تعطى قيم لها من 1 إلى 3

البديل	الأصوات	المجموع
البديل الأول	/	1
البديل الثاني	// /////	7
البديل الثالث	/// /////	8
البديل الرابع	//// //	10

البديل	1	2	3	4	5	المجموع
البديل 1	3	2	2	1	1	6
البديل 2	2	2	1	1	1	5
البديل 3	0	0	0	0	0	0
البديل 4	1	3	1	0	0	4
البديل 5	0	1	2	2	0	3
البديل 6	2	1	1	3	3	12

البديل	1	2	3	4	5	المجموع
البديل 1	0	0	0	0	1	1
البديل 2	3	6	2	1	4	16
البديل 3	4	6	1	2	3	10
البديل 4	0	0	0	1	2	3
البديل 5	2	4	0	3	0	9
البديل 6	0	0	1	0	0	1
البديل 7	1	4	2	3	0	10
المجموع	10	10	10	10	10	50

التصويت الموزون: هذه الطريقة تمنح الحق للمشارك في إعطاء بعض البدائل قيمة

أكبر واصغر عن طريق الأوزان بحيث تميزها عن غيرها مثلا لو أعطي المشارك 10 نقاط فعليه يتم توزيعها بين البدائل حسب الأهمية التي يراها لكل بديل وقد يعطي النقاط لبديل واحد اذا رأى ذلك او يوزعها بين البدائل

تحليل السبب والنتيجة (الأثر)

هو أسلوب بياني و يسمى بمخطط عظمة السمكة او مخطط ايشيكاوا و يساعد على معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور الأثر أو المشكلة مع الأخذ بعين الاعتبار انه يساعد على عرض الأسباب المحتملة دون معرفة نسبة مساهمة كل سبب على حدة

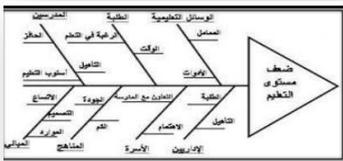


الاستخدام:

- ✓ يستخدم في محاولة معرفة الأسباب الجذرية لمشكلة و توضيح العلاقة بين الأسباب و النتائج
- ✓ يستخدم لتنظيم كميات كبيرة من البيانات أو المعلومات المحتملة او الفعلية
- ✓ يساعد فريق الجودة على توظيف أسلوب منهجي في عمله ما يسهل دراسة المزيد من الأسباب والعوامل و اكتشافها.

من خلاله لا يمكن استبدال أساليب الفحص التجريبي للفرضيات أو الاستغناء عنها لأنه لا تستطيع تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة

طرق رسم مخطط السبب



الطريقة الأولى: تجمع الأسباب المحتملة ضمن في الرئيسية ما يعطينا شكل مخطط عظمة السمكة من خلال أسلوب السؤال لماذا

الطريقة الثانية: عرض المشكلة وأسبابها بوصفها سلسلة من الأسباب المتتابعة و تسمى مخطط الشجرة أو شجرة تحليل المشكلات

خطوات بناء مخطط السبب (الأثر)

- ١ حدد بوضوح الأثر أو المشكلة الرئيسية كتابيا
- ٢ ضع الأثر أو المشكلة في الجهة اليمنى ضمن إطار و رسم عمود فقري مركزي يشير للمشكلة
- ٣ استخدام أسلوب العصف الذهني لتحديد الأسباب المحتملة عن الأسباب الرئيسية
- ٤ تجميع الأسباب الرئيسية في مجموعات رئيسيه باستخدام m5 او p5
- ٥ صنف الأسباب الفرعية وضعها تحت المجموعات الرئيسية
- ٦ استمر في إضافة الأسباب الفرعية
- ٧ تابع إضافة أي أسباب محتمله للمخطط حتى يصل كل فرع إلى جذر السبب
- ٨ راجع و افحص مصداقية السلسلة السببية و منطقيتها
- ٩ -راجع المخطط بشكل شامل

يركز على أهمية الإستفادة القصوى من تجارب الآخرين الناجحة وتجنب البداية من الصفر و البدء من حيث انتهى الآخرون

أسلوب الاقتباس (الأساس المعياري أو المرجعي)

الاقتباس هو ان تستخدم ممارسات او عمليات ناجحة في مكان آخر مقياسا معيارا لما ترغب الوصول اليه من نجاح في عمليات مشابهة ويكون نافعا ذلك في حال حاولنا وضع بدائل للمشكلة المحتملة البحث عن فرص للتحسين والتطوير ويطبق ذلك من خلال المقارنة الزمانية او المكانية فالهدف الرئيسي من الاقتباس الاستفادة من تجارب الآخرين

الاستخدام: يتطلب تطبيقه في البداية تعرف المؤسسة التي يراد الاقتباس من نجاحاتها سواء أكانت خدمية أم إنتاجية من خلال زيارتها و الاستفادة من تقارير النجاح لديها و المعوقات التي واجهتها أثناء تنفيذ مشاريعها الهادفة للتميز في الجودة و العمل على تعديل و تكيف موضوع الاقتباس قبل التبني و التنفيذ

أسلوب نافذة الزبون

تعتمد على طرح أسئلة عامة و مفتوحة حيث تترك للزبون حرية التعبير عما يريد و ما يتوقع الحصول عليه بكلماته وتعابيره الخاصة من وجهة نظره الشخصية

يعد تعرف طلب متلقي الخدمة الخطوة الأولى في فهم من الذي يهمه حيث أن أوزان الآراء المطروحة لن تكون متساوية لتحديد الأولويات الفعلية ما يتطلب عمل المزيد من الاستقصاءات كفتح حوار مع متلقي الخدمة او اجراء الدراسات و المسموحات اللازمة بغرض جمع مزيد من الأدلة و البراهين التي تساعد على اتخاذ قرار سليم يشمل تعرف احتياجات الزبون و وضع خطة عمل من أجل تلبيتها فعليا.

جمع المعلومات عن طريق نافذة الزبون تتم من خلال طرح الأسئلة التالية :

- ١ هل يحصل الزبون على ما يريده من الخدمة أو المنتج المتطابق مع الحاجات و التوقعات ؟
- ٢ هل يحصل متلقي الخدمة على خدمة أو منتج لا يحتاجه ولا يريده ؟
- ٣ ما هي الخدمة غير المتوفرة حاليا و التي يرغب متلقي الخدمة في الحصول عليها ؟
- ٤ ما هي الحاجات التي يتوقعها متلقي الخدمة في المستقبل ؟
- ٥ ما هي اقتراحات متلقي الخدمة للمؤسسة لتحسين أدائها ؟

لا تحصل	تحصل
لا تحصل على ما تريد	تحصل على ما تريد
لا تريد ولا تحصل	تحصل على ما لا تريد

مصفوفة المعايير :

المجموع	المعايير				البدائل
	3	2	1		
					الأول
					الثاني
					الثالث
					الرابع
					المعايير
					الحلول
	D	C	B	A	
					1
					2
					3
					4

عبارة عن أداة لاتخاذ القرار تساعد فريق الجودة على ترتيب الأولويات بناء على معايير موضوعية يحددها أعضاء فريق الجودة وتحسين الأداء و غالبا ما تتضمن

مصفوفة المعايير جدولاً مكوناً من أعمدة وصفوف توضع في الصفوف البدائل وعلى الجانب الآخر من الأعمدة توضع المعايير أو العكس

الاستخدام :

- ١ سرد البدائل أو الخيارات الواجب تقويمها وشرحها
- ٢ الاتفاق على المعايير اللازمة لاتخاذ القرار وعادة تكون مبنية على :
 - أ - حجم المشكلة وأهميتها
 - ب - إمكانية حل المشكلة
 - ت - إمكانية إجراء التغيير المطلوب لحل المشكلة
- ٣ رسم مصفوفة المعايير
- ٤ تحديد مقاييس تقويم البدائل
- ٥ تقويم كل بديل وفقاً للمعايير

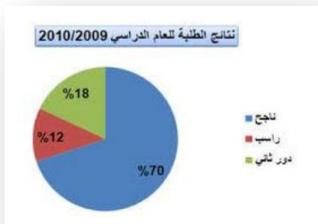
مخطط جانت :



تستخدم الخريطة أداة لإظهار الأنشطة موضع التنفيذ كلها وأوقات تنفيذها والمدة الزمنية موضحاً فيها البداية والنهاية والجهة المسؤولة عن تنفيذ النشاط فهي جزءاً رئيسياً من أي وثيقة إدارة لمشروع ما

الاستخدام : يستخدم في مراحل متعددة من مراحل تخطيط وتنفيذ وتقويم مشاريع الجودة وتحسين الأداء كأداة بيانية نستطيع من خلالها تتبع المراحل المختلفة لتنفيذ المشروع وتحديد مستوى التقدم في إنجاز المشروع أو التأخر وفق الخطة الزمنية المتفق عليها منذ بداية المشروع إلى نهايته

ثانياً :أساليب العرض الإحصائية- الدوائر



عبارة عن أشكال هندسية تسمى قطاعات تستخدم لمقارنة أحجام وكميات ونسب مئوية واعداد أشياء مختلفة أو مقارنة الأشياء نفسها ببعضها البعض الذي يساعد على إيصال الرسالة أو الفكرة بشكل واضح وسريع إلى الفئة المستهدفة

الأعمدة



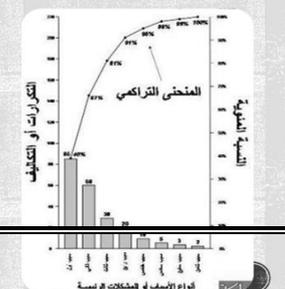
تشبه الدائر من حيث المفهوم والاستخدام حيث يتم عرض البيانات على شكل أعمدة بين فئات مختلفة وتوجد لها أشكال مختلفة منها :

- الأعمدة البسيطة
- الأعمدة المجمعة
- الأعمدة المتركمة

مخطط باريتو

النسبة المئوية	الترتيب	الأسباب
30%	19	19
50%	35	16
79%	50	15
90%	57	7
100%	63	6

عبارة عن رسم بياني يتكون من مجموعة من الأعمدة بحيث يتناسب طول العمود مع تكرار وقوع الحدث أو المتغير وترتب الأعمدة حسب القيم تنازلياً بالنسبة لتأثيراتها مبدئياً 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب فهو يساعد على ترتيب الأولويات مع التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر من بين مجمل العوامل محط الدراسة والتحليل وتحديد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أفضل النتائج .

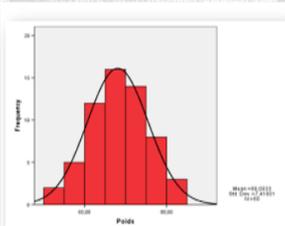


الاستخدام :

♣ يساعد على اختيار المشكلات أو الأسباب ذات الأولويات مثل حساب النسب المئوية للمشكلات أو الأخطاء وربط السبب بالأثر

♣ يستخدم في متابعة أداء برامج التحسين المستمر

المدرج التكراري



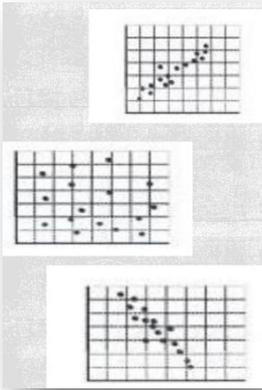
عبارة عن ملخص بياني يوضح التغيرات الحادثة نتيجة وقوع أخطاء في الأداء أو تغيرات إيجابية نتيجة إدخال برامج الجودة وتحسين الأداء ويمكن إظهارها في شكل بياني في مجموعة من البيانات تشير إلى مدى تكرار حدوث ظاهرة ما من خلال دراسة نمط توزيع البيانات والصورة الطبيعية للمدراج التكراري كما يمكننا رؤية النماذج التي يصعب رؤيتها في لائحة الأرقام في الجدول البسيط

يتكون من ثلاث نقاط هامة :

- ❖ المركز
- ❖ عرض المنحنى
- ❖ شكل المنحنى

مخطط الانتشار (العلاقة بين المتغيرات)

يعتبر من الوسائل الإحصائية الملائمة لتوضيح العلاقة بين متغيرين أحدهما مقياس الجودة لإحدى السلع أو الخدمات ويسمى من الناحية الإحصائية المتغير التابع (Y) أما العامل الثاني فهو مقياس لأحد العوامل المؤثرة على مقياس الجودة وتحسين الأداء ويسمى من الناحية الإحصائية المتغير المستقل (X)



الاستخدام : يستخدم بشكل رئيسي لتوضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرات محط الدراسة بهدف تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة ويمكن استخدامه في حل مشكلات الجودة من خلال اكتشاف علاقة السبب الأثر الحقيقية وحساب معامل الارتباط الإحصائي الذي يوضح قوة واتجاه تلك العلاقة بين المتغيرين سواء إيجابية أو سلبية

خريطة المتابعة

تتم من خلال رسم النقاط المتعاقبة فوق أو تحت الخط المركزي بحيث تمثل كل نقطة حدثا واحدا يسمى (Run) له قيمة عند نقطة زمنية محددة مع مراعاة أن يتم ترسيم المسار الواصل بين النقاط إذا ما تقاطع مع الخط المركزي كما يتم تجاهل القيم (Run) الواقعة على الخط المركزي .

الاستخدام : لعرض البيانات وفقا لتتابعها لفترة زمنية معينة قد تكون محددة بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو أي فترة زمنية مناسبة تحددها طبيعة الظاهرة أو ظهور مشكلة ما نتيجة تنذب هذه القراءات واختلافها بين فترة زمنية وأخرى

خطوات بناء المتابعة الإحصائية :

- حدد المشكلة المراد دراستها بشكل دقيق وواضح
- قم بجمع أكبر قدر من البيانات حول موضوع الدراسة
- ارسم المحور X لتمثيل الوقت سواء بالساعات أو الأيام أو الأسابيع أو الأشهر أو السنوات
- ضع بيانات المتغير أو العمل المراد دراسته على المحور Y

من الأدوات الإحصائية المهمة
في عرض ومتابعة إجراءات
التحسينات مع مرور الزمن

- ضع نقاط الالتقاء لقيم المتغيرين عند كل مستوى
- قم بتوصيل النقاط (RUN) للمتغيرين معا بخطوط مستقيمة
- قم بتحليل الشكل وتفسير النتائج

خريطة المراقبة:

أسلوب لتحديد ما إذا كانت عملية أداء معينة تحت السيطرة أو المراقبة في ضوء الحدود المتفق عليها للمراقبة والتحذير من تخطي الحدود في الوقت المناسب

تستخدم لتحسين أداء العمليات والتحقق إحصائيا من كون العملية تقع ضمن الحدود الممكنة إحصائيا ما يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ؛ تتم عملية الضبط الإحصائية من خلال دورة متكاملة تتضمن مراحل عملية إدارة الجودة وتحسين الأداء وتشمل :

- ❖ تحديد مشكلة الجودة في الأداء الحالي
- ❖ تحديد الهدف المراد تحقيقه
- ❖ تحديد مدى الانحرافات المقبلة في مستويات الأداء
- ❖ تحديد مؤشرات قياس الأداء

جمع بيانات متتالية عن مؤشر القياس وتسجيلها على خريطة المتابعة ؛ رسم خط الاتجاه العام للأداء الفعلي ومقارنته بما يجب أن يكون وتحديد مستوى الانحرافات في الأداء إجراء الدراسات والتحليلات اللازمة عن أسباب الانحراف واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة ومنع حدوث هذا الانحراف مستقبلا.

لوحة قصة الجودة :

لوحة يتم عرض ملخص مشروع الجودة من خلال استخدام وسائل عرض ورسوم بيانية واضحة وتشمل :

- ♣ مشكلة الجودة
- ♣ عملية التحليل والحلول والنتائج
- ♣ تعتبر طريقة سهلة لتوثيق أنشطة الجودة ووسيلة إعلامية تبين مدى التزام المؤسسة بضمان الجودة وتحسين الأداء
- ♣ تعطى الفرصة الحقيقية لفريق الجودة للتواصل مع الآخرين من خلال عرض الأنشطة المنجزة والنجاحات المتحققة ومشاركتهم عرض المعوقات والدروس المستفادة على حد سواء

نوع الأداة	تعرف المشكلة	تحديد طبيعة المشكلة	تكوين فريق العمل	تحليل المشكلة و معرفة أسبابها	اختيار الحل المناسب	تنفيذ الحل و تقويم النتائج
العصف الذهني	X			X	X	
تحليل الصلات	X			X	X	
أدوات وضع الأولويات	X			X	X	X
مخطط سير العمليات	X	X	X	X	X	X
تحليل السبب والنتيجة				X		
نافذة الزبون	X				X	
الاقتباس	X				X	
مخطط جانث						X
الأدوات الكمية الإحصائية						
الأعمدة	X			X		X
الدوائر	X			X		X
جدول المسار الزمني	X			X		X
المدرج التكراري				X		X
مخطط الانتشار				X		X
مخطط باريتو	X			X		X
قصة الجودة	X			X	X	X

أسئلة الفصل الحادي عشر

- ١- تعريف أسلوب عبارة عن أسلوب حوار جماعي يهدف إلى توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية الجماعية حيث يراعي خلال جلسة العصف الذهني قواعد بسيطة يفرض زيادة فرص الابتكار في توليد الأفكار والمقترحات وتعتمد نتائج العصف الذهني بشكل كبير على قدرات قائد الجلسة في إدارة الجلسة بشكل فعال بحيث يتيح فرصة كافية لجميع أعضاء الجلسة للمشاركة في الجلسة: ينسب التعريف من الأساليب النوعية هو
- العصف الذهني**
- ٢- من استخدامات العصف الذهني يشمل مايلي ماعدا:
عدد المشاركين في العصف الذهني - تحديد موضوع العصف الذهني وصياغتها - التحضير لجلسه العصف الذهني -
توليد الافتراضات
- ٣ - ما العدد المناسب للمشاركين في العصف الذهني يشمل مايلي ماعدا: 5 أشخاص ولا يزيد على 12 شخصا - من 6-8 أشخاص من المشاركين - من 20 - 25 شخصاً ويعتبر مثالياً
- ٤- من تحديد موضوع العصف الذهني وصياغته من استخدامه يشمل مايلي:
أدوات الجودة الشاملة مثل شبكة وضع الأولويات و مخطط السبب و الأثار غالبا ما تستخدم في مؤسسات التصنيع والإنتاج (5Ms) ومؤسسات الخدمات (5Ps)
- ٥ -يشمل تحديد موضوع العصف الذهني وصياغته ما يستخدم في مؤسسات التصنيع والإنتاج ما يسمى بـ واهم عناصرها هي :
(5Ms) : عناصرها الموظفون -المواد - المعدات - الطرق والأساليب - القياس
- ٦ - يشمل تحديد موضوع العصف الذهني وصياغته ما يستخدم في مؤسسات الخدمات ما يسمى بـ واهم عناصرها هي :
(5Ps) عناصرها : الموظفون - الموردون - السياسات والاجراءات - بيئة العمل - العملاء الزبائن
- ٧ - من اجراءات تحضير لجلسة للعصف الذهني يشمل مايلي ماعدا:
تزويد المشاركين بالادوات اللازمة - شرح قواعد العمل - التركيز على مبدأ أن المشاركين موجودين في لتوليد الأفكار و ليس لتقييمه - تعليق الأفكار المتولدة على الحائط- **المشاركة بدون نقد أو تقويم من أي نوع كان**
- ٨- تعريف هو عبارة عن طريقة تساعد أعضاء فريق العصف فريق الجودة على تنظيم الأفكار و الموضوعات المختلفة نتيجة العصف الذهني تحت مجموعات ذات صلة بعضها ببعض وذات علاقات طبيعية الأمر الذي يسهل تجميع الأفكار وتصنيفها في مجموعات مرئية في شكل بياني:
أسلوب تحليل الصلات
- ٩ - يشمل استخدام أسلوب تحليل الصلات على مايلي : **في تنظيم أفكار جلسات العصف الذهني ومخرجاتها و التخطيط لحل مشكلات الجودة أو البحث عن فرص التحسين والتطوير**
- ١٠ أنواع مخططات سير العمليات تشمل كل ما يلي ماعدا:
البسيطة - التفصيلية - الاجرائية - مركبة
- ١١ من انواع مخططات سير العمليات: رسم الخطوات الرئيسية في شكل مدخلات والعمليات والمخرجات يشمل على
المخططات البسيطة
- ١٢ تشمل نقاط اتخاذ القرار وحلقات التغذية الراجعة هي: **المخططات التفصيلية**
- ١٣ من اعتبارات عامة اثناء عمل مخطط سير العمليات تشمل على ما يلي : **فريق العمل- تجزئة العمليات المعقدة- الغرض - التركيز - الواقعية**
- ١٤ من اهم عمل مخطط سير العمليات مشاركة العاملين كل مايلي ماعدا : لا توكل رسم خريطة سير العمليات الى خبير خارجي - **استناد رسم خريطة لخبير خارجي**
- ١٥ من أنواع اتخاذ القرار وترتيب الاولويات كل مايلي : **التصويت المباشر .. التصويت المتعدد .. التصويت الموزون**
- ١٦ -حيث يتم عرض كل البدائل و لكل شخص الحق في التصويت لعدد محدد من البدائل ؛ اختيار أفضل ثلاثة خيارات و تعطى قيام لها من 1 إلى 3 : **يقصد هذا التعريف بـ: التصويت المتعدد**

١٧- تحليل السبب والنتيجة (الأثر) بماذا يسمى وعلى ماذا يساعد : هو أسلوب بياني و يسمى بمخطط عظمة السمكة او مخطط ايشيكاوا ويساعد على معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور الأثر أو المشكلة مع الأخذ بعين الاعتبار انه يساعد على عرض الأسباب المحتملة دون معرفة نسبة مساهمة كل سبب على حدة

١٨- يقصد ب طلب متلقي الخدمة الخطوة الأولى في فهم من الذي يهمه حيث أن أوزان الآراء المطروحة لن تكون متساوية لتحديد الأولويات الفعلية ما يتطلب عمل المزيد من الاستقصاءات كفتح حوار مع متلقي الخدمة او اجراء الدراسات والمسموحات اللازمة بغرض جمع مزيد من الأدلة والبراهين التي تساعد على اتخاذ قرار سليم يشمل تعرف احتياجات الزبون ووضع خطة عمل من أجل تلبيةها فعليا...:اسلوب نافذة الزبون

١٩- استخدام مخطط جاننت في ... يستخدم في مراحل متعددة من مراحل تخطيط وتنفيذ وتقويم مشاريع الجودة وتحسين الأداء كأداة بيانية نستطيع من خلالها تتبع المراحل المختلفة لتنفيذ المشروع وتحديد مستوى التقدم في إنجاز المشروع أو التأخر وفق الخطة الزمنية المتفق عليها منذ بداية المشروع إلى نهايته

٢٠- النوع الثاني من الاساليب الاحصائية هي :الدوائر - الاعمده - مخطط باريتو - المدرج التكراري مخطط الانتشار- خريطة المتابعة - خريطة المراقبة

(الرجاء متابعة المحاضرة رقم 16 لسماع بعض الاسئلة)

الفصل الثاني عشر (طرائق الجودة الشاملة)

طرائق تحسين الإنتاجية : تحسين الإنتاجية يتطلب تطبيق طرائق الجودة الشاملة - لين Lean

يعد برنامج لين من أقدم البرامج المستخدمة لتحسين الإنتاجية وترجع جذور هذا البرنامج إلى العالم إيلي ويتني الذي قام في عام 1799م بتطوير أجزاء دقيقة قابلة للتبديل في صناعة البنادق كما قام هنري فورد بتطوير خط التجميع لإنتاج سيارة فورد من موديل تي وكان ذلك عام 1910م وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية قام العالمان اليابانيان تاييتشي أونو وشيغو شينغو بتطبيق التقنيات الإنتاجية التي كانت تستخدمها شركة فورد على سيارات تويوتا حيث يعرف بنظام تويوتا للإنتاج .

هدف طريقة لين lean

- ♣ استبعاد الإجراءات والأنشطة والمنتجات المهذرة التي لا تضيف أية فائدة أو قيمة إلى المنظمة أو المستهلك
- ♣ ركزت على الإنتاج في الوقت المحدد والدقيق وهذا يتم بتضافر جهود جميع موظفي المنظمة

تعريف طريقة لين

نظام متكامل من السياسات والأنشطة التي تهدف إلى إدارة عملية التصنيع التي لا تدخل مباشرة في العملية الإنتاجية وتهدف إلى التحسين المستمر وتحقيق رضا الزبون

المبادئ الرئيسية للين

- القيمة وتعني التحديد الفعال للقيمة التي ترضي الزبون وتحقيق إشباعه
- تدفق القيمة ويقصد به جميع الخطوات اللازمة للاشتراك في العملية الإنتاجية
- تدفق الإنتاج ويعني أن تكون الإجراءات المتبعة في العملية الإنتاجية سهلة وواضحة وممكنة التطبيق
- الجذب يقصد به سهولة جذب أو التعرف على المنتجات أو العمليات غير المستعملة في العملية الإنتاجية
- الإتقان ويعني متابعة تضافر الجهود لتحقيق الكمال في المنتج من السلع أو الخدمات من خلال الاستمرارية في إنتاج وتقديم ما يريده الزبون بالضبط

المهدرات السبعة : تركز على سبع مجالات محتملة للهدر

أهم خطوة في تطبيق منهجية لين هي تحديد الخطوات اللازمة في العملية والتي لها قيمة مضافة من قبل وجهة نظر الزبون

- ♣ المبالغة في الانتاج وتحدث عندما تكون لموارد العملية المستخدمة في الانتاج تفوق كثيرا الانتاج المطلوب تسليمه إلى الزبون حيث تضطر المنشأة الى تخزين الفائض وبالتالي تتحمل تكاليف إضافية للتخزين و تكلفة في حالة فساد المنتج أو انتهاء صلاحيته
- ♣ النقل يحدث النشاط المهدر في النقل عندما يتم نقل الانتاج ويتعرض للتلف أو للفقدان أو للتأخير ولا يتحمل المستهلك تلك التكلفة لأنه لم يستفد من الانتاج بكافة مراحل الثلاث
- ♣ المخزون عندما يكون المخزون مواد أولية أو سلعا نصف مصنعة فإنه يمثل رأس مال لا يولد دخلا للمنشأة ولا المستهلك وحتى تقلل المنشأة من الهدر في المخزون يجب عليها أن تتجز تلك المواد بفاعلية وفي الوقت المحدد
- ♣ الحركة وتشير إلى التغيرات في الانتاج أو العمال أو المعدات ولها أهمية خاصة في تلف المنتج أو سلامته أو زيادة تكاليفه
- ♣ العطب – العيوب فكلما كان في المنتج أجزاء معيبة منه كان ذلك هدرا يؤدي إلى زيادة تكاليف إضافية نتجت من إعادة عمل ذلك الجزء المعطوب
- ♣ التجهيز المبالغ فيه ويشمل تشغيل الآلات أو العمال بنسبة تزيد على الحاجة وأكثر مما يتطلبه الزبون
- ♣ الانتظار وتعني انتظار السلع والخدمات في المخازن أو المصانع قبل نقلها الى الاسواق وكلما زادت فترة الانتظار زادت نسبة الهدر في تلك السلع والخدمات

لخص نظام تويوتا للإنتاج مصادر الهدر في ثلاثة أطلق عليها (M3)

هي ثلاث كلمات يابانية تبدأ بحرف الميم تلك الكلمات هي Muda وتعني بالانجليزية Waste وهي كل نشاط يمثل تكلفة إضافية بدون اضافة قيمة مادية من وجهة نظر الزبون وكلمة Muri ويقابلها بالانجليزية Overburden وتعني الثقل الكامن على المعدات و على العمال الامر الذي يؤثر في عدم انتاج الكميات الكافية في الوقت المناسب JIT وكلمة Mura وتعني بالانجليزية Unevenness ومعناها التذبذب وعدم الاستقرار في الانتاج كما وكيفا وكذلك عدم اعتماد أساليب واجراءات محددة في تأدية العمل .

السينات الخمس 5S

تهدف استراتيجية السينات الخمسة الى زيادة الانتاجية وتحسين نوعية الانتاج من خلال ايجاد بيئة عمل خالية من الفوضى التي تؤثر في جودة المنتج من السلع والخدمات

تعد من الانظمة الفاعلة التي تستخدمها لين لتحسين الجودة في الانتاج وهي النقطة الأولى لانطلاق المنشأة عند رغبتها في اجراء أية تحسينات على منتجاتها وهي طريقة سهلة وسلسة توضح ما هية و كيفية ايجاد بيئة عمل نظيفة خالية من الفوضى والشوائب التي تؤثر تأثيرا مباشرا في جودة الانتاج من السلع والخدمات بحيث يمكن العثور على تلك الشوائب بسهولة والوصول اليها واجتثاثها بسرعة دون حدوث تعطل في العملية الانتاجية .

استوتحت السينات الخمس من الكلمات اليابانية التي تبدأ بالحرف (S)

متطلبات تطبيق طريقة لين

اللغة اليابانية	ما يماثلها بالانجليزية	ما يماثلها بالعربية
Seiri	Sorting	تصنيف و تصفية
Seiton	Set in Order	ترتيب و تنظيم
Seiso	Shine Systematic Cleaning	تنظيف و تلميع
Seitketsu	Standardize Maintain	وضع المعايير و المحافظة عليها
Shitsuke	Sustain Self-discipline	تدريب و انضباط ذاتي



السينات الخمس نظام استراتيجي تتبعه المنظمة

تهدف استراتيجية السينات الخمسة إلى زيادة الانتاجية وتحسين نوعية الانتاج من خلال إيجاد بيئة عمل خالية من الفوضى التي تؤثر في جودة المنتج من السلع والخدمات

بغرض إيجاد بيئة عمل آمنة ونظيفة تهدف إلى زيادة الانتاجية وتحسين نوعية الإنتاج والتوثق من نشر قوانين الأمن والسلامة في جميع الخطوات التي تمر بها العملية الإنتاجية وهو بذلك نظام يشترك فيه جميع العاملين في المنظمة بأمن الرئيس التنفيذي ومرورا بمديري الأقسام وانتهاء بعمال النظافة والعمال المساعدين لهم .

نجاح هذا البرنامج لابد من تحقيق العوامل الرئيسية التالية :

- ✓ الدعم المتواصل من الإدارة العليا والإلتزام والاهتمام المستمر بهذا النظام
- ✓ التركيز على التدريب سواء أكان داخليا أم خارجيا لجميع موظفي الشركة
- ✓ المشاركة الإيجابية من جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم
- ✓ الاستمرارية في إعادة دورة هذا النظام للتثبيت ولتحقيق مستويات عالية من التميز والإنجاز

سيكس سيجما Six Sigma: عبارة عن أسلوب إحصائي

جذوره بدأت من عالم الرياضيات الألماني جوهان فريدريك جوس الذي قام بالتركيز على مبدأ المنحنى الطبيعي ثم كان لإسهامات والتر شيوهارت الأثر الناجح في تطويره وذلك بتحديد 3 سيجما من المتوسط على أنها نقطة تحسين الخطأ إلى أن أتى المهندس بيل سميث وكذلك مايكل هاري من شركة موتورولا اللذان أدخلتا تطبيق 6 سيجما بوصفه مدخلا لتطوير المخرج وتحسين رضا العميل وتقليل التكاليف وتبعه تغييرات في التطبيق حين أكدت مجموعة من الدراسات أن التغيير الإداري والاعتماد على البيانات الإحصائية يساعدان كثيرا على التميز في العمل وبالتالي إرضاء الزبائن

هدف سيكس سيجما Six Sigma

تهدف إلى تخفيض العيوب في المنتج بدرجة كبيرة حيث يطمح هذا التطبيق إلى السماح باخطاء لا تتجاوز أربعة بين كل مليون منتج وللوصول لذلك يتطلب بناء قاعدة بيانات متكاملة وسن الأنظمة و الاجراءات القابلة للتطبيق من كافة الموظفين

تعريف ستة سيكس سيجما Six Sigma: قياس إحصائي يستخدم بشكل واسع لقياس التحسين المستمر في المنتج والإجراءات والأنظمة والخدمات المقدمة للزبائن

تعتبر طريقة للتحسين المستمر وأيضا :

- نظام إداري يهدف إلى تحقيق الريادة لمصلحة المؤسسة و عملائها وموظفيها وملاكها
- أداة قياس لتحديد القدرة والفاعلية لأية عملية إنتاجية
- هدف للتحسين المستمر الذي يصل إلى حد الكمال

ترتبط أرقام سيكس سيجما Six Sigma غالبا بقدرة الأعمال التي تقاس بها العيوب لكل مليون فرصة إنتاجية

مستويات سيجما	العيوب لكل مليون منتج	نسبة عدم السماح بالعيوب
6	3.4	%99.9997
5	233	%99.977
4	6.215	%99.379
3	66.807	%93.32
2	308.537	%69.2
1	690.000	%31

عناصر سيكس سيجما Six Sigma: 1- عرف 2- حدد 3- حل 4- حسن 5- تحكم

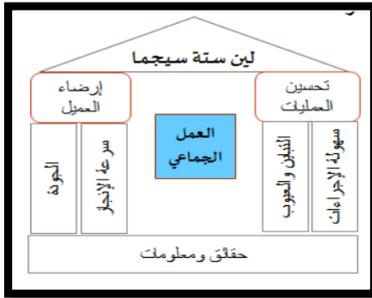
تتكون سيكس سيجما Six Sigma من خمسة عناصر مجموعة في الكلمة الإنجليزية DMAIC

D	Define	معرفة المشكلة أو العيب
M	Measure	تحديد وقياس المشكلة أو العيب
A	Analyze	تحليل الأسباب ومكمنها
I	Improve	تحسين الحلول وإيجاد أسبابها
C	Control	التحكم بالمسألة وحلها ومراقبتها

أمر يجب التركيز عليها لتطبيق ستة سيجما بشكل صحيح

- ♣ فهم متطلبات الزبائن والعمل على تحقيقها
- ♣ التركيز على العمليات الأساسية التي تضيف فائدة وقيمة للعملاء
- ♣ العمل على تحسين المستمر من خلال إشراك جميع الموظفين في المنشأة
- ♣ الاستجابة للتغيرات على كافة الأصعدة والمستويات
- ♣ الاستناد الإداري للشركة على بيانات واقعة ومقاييس دقيقة
- ♣ الحصول على نتائج متميزة سواء داخليا أو خارجيا

لين وسيكس سيجما : الاتجاه الحديث في طرق تطبيق الجودة هو دمج نظام لين وسيكس سيجما من أجل تعظيم فرص الجودة وتحسين الأداء



بدأ الاندماج منذ عام 2002 بإصدار جورج مايكل كتابه "لين ستة سيجما" لأن كل نظام مكمل للآخر

كايزن أو دوائر الجودة : تقوم فلسفة على أساس التحسين المستمر من خلال إدخال تغييرات تدريجية صغيرة بشكل مستمر وتشجيع الموظفين وتحفيزهم في المساهمة المباشرة في تحسين جودة العمليات الإنتاجية

- ❖ كايزن كلمة يابانية مركبة من جزأين وتعني التحسين أو التغيير إلى الأفضل حيث تعني كلمة "كاي" التغيير أو التحسين وتعني كلمة "زاي" الأفضل أو لأحسن أو الأجل وهي طريقة ابتكرها تاييتشي أوهور وشيجيو وتهتم بإدخال تغييرات تدريجية صغيرة في الأعمال التجارية من أجل تحسين النوعية والكفاءة
- ❖ تفترض هذه الطريقة أن الموظفين هم أفضل الأدوات الذي يمكنهم تحديد مجال التحسين لأنهم يرون العمليات وهي تحدث بشكل مستمر ولذلك توصي الطريقة المنظمات بضرورة تشجيع الموظفين وتحفيزهم بالمكافأة الجزئية لمساهماتهم المباشرة في العملية الإنتاجية
- ❖ تكمن الطريقة في التحسين التدريجي والمستمر لكافة أوجه الشركة وأنشطتها مع الأخذ في الاعتبار ضرورة خفض التكاليف الإجمالية إلى أقصى حد ممكن بعبارة " استخدم معرفتك وليس نقودك "
- ❖ يمكن تطبيقها على القطاعات الصناعية والمالية والعقارية والحياة التنظيمية والشخصية والمنزلية والعملية والسرية
- ❖ تعمل كايزن على مستوى الفرد أو من خلال المجموعات أو مايسمى حلقات الجودة
- ❖ يمكن تعريفها بأنها مجموعات معينة من الموظفين المؤهلين القادرين على تحديد وتعيين المشكلات التي تواجه المنظمة جلبت خصيصا لدراسة هذه المشكلات ومناقشتها وتحديد حلول لها والعمل على إجراء التحسينات الممكنة حيالها

طرق تجميع المجموعة

- ✓ الاجتماعات التطوعية
- ✓ الاجتماعات الدورية
- ✓ في وقت العمل العادي
- ✓ تحت قيادة مدير معين
- ✓ لتعيين مشكلات العمل وتحليلها وحلها

✓ للتوصية بحلول إلى الإدارة

حلقات الجودة تقوم على أساس المبادرة الذاتية بين الموظفين بحيث تمثل فرص فاعله للتعليم والتدريب المستمر على طرق الجودة وتحسين الأداء

العناصر الرئيسية :

- ✚ التركيز على الأنشطة والجهود التي يقوم بها الشركات وإعطاؤها دفعة قوية إلى الأمام
- ✚ محاولة التحسين المستمر في تدفق العملية الإنتاجية بكل يسر وسهولة
- ✚ تحديد وتعيين المشكلات التي تواجه العملية الإنتاجية والعمل على حلها
- ✚ التركيز على منطقة معينة أو وحدة معينة ودراستها دراسة متعمقة
- ✚ إزالة الفاقد من العملية الإنتاجية
- ✚ العمل على إنجاز تحسينات معينة في وقت قصير وقياسي
- ✚ المراجعة الدورية للتقدم الناشئ في العملية الإنتاجية

الهيكلية المؤسسية لحلقات الجودة : يمكن تقسيم الموظفين إلى أربع مجموعات :

- الأعضاء
- القادة
- المنسقون
- الإدارة
- ♣ الأعضاء هم العنصر الأساسي حيث يقومون بدراسة المشكلة من كافة جوانبها وإعطاء الحلول الناتجة لتلك المشكلات
- ♣ القادة هم المديرون المباشرون للأعضاء وهم أشخاص مدربون ولديهم الخبرة الكافية على إدارة الاجتماعات بكل حكمة
- ♣ المنسقون مديرو برنامج حلقات الجودة في المنظمة وهم المسؤولون عن نجاح الاجتماع والتنسيق للاجتماعات وتدريب الأعضاء والقادة وهم أناس مبتكرون ولديهم مهارة اتصال عالية
- ♣ الإدارة أعضاء الإدارة العليا يساعدون ويلتزمون بتنفيذ ما يسفر عنه الاجتماع من قرارات أو رفضها و مناقشتها

التدريب:

- ✓ التقديم لحلقات الجودة
- ✓ جلسة العصف الذهني
- ✓ جمع المعلومات والرسوم البيانية
- ✓ تحليل السبب والنتيجة
- ✓ تحليل باريتو
- ✓ العينات المتطابقة
- ✓ خرائط المراقبة
- ✓ تقديم العروض المتميزة

التوقيت المناسب Just-In-Time

مبادئ طريقة التوقيت المناسب

- توفير المواد الضرورية في الوقت الذي تظهر فيه الحاجة إليه
- السعي لجدولة الإنتاج حسب الطلب
- تقليل المخزون والاعتماد على الإنتاج المستمر لتخفيض التكاليف

- إلغاء جميع الأنشطة التي لا تضيف أية قيمة إلى المنتج
- تدريب العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم لتحسين المنتجات
- السعي إلى تخفيض المخزون والقضاء على الهدر
- العمل على تحقيق مستويات عالية من الجودة من خلال أداء العمل بصورة صحيحة من المرة الأولى

أسئلة الفصل الثاني عشر

- ١ - ماهي طرائق تحسين الانتاجية: لين - المهدرات السبعة - السينات الخمس S5 - سيكس سيجم
- ٢ - من الذي أعد برنامج لين وفي أي عام : إيلي ويتني الذي قام في عام 1799م
- ٣ - تعريف برنامج لين : نظام متكامل من السياسات والأنشطة التي تهدف إلى إدارة عملية التصنيع التي لا تدخل مباشرة في العملية الإنتاجية وتهدف إلى التحسين المستمر وتحقيق رضا الزبون
- ٤ - من المبادئ الرئيسية للين يشمل مايلي : القيمة- تدفق القيمة - تدفق الإنتاج - الجذب - الإتقان
- ٥ - يقصد به سهولة جذب أو التعرف على المنتجات أو العمليات غير المستعملة في العملية الإنتاجية : الجذب
- ٦ - المهدرات السبعة تركز على : المبالغة في الانتاج - النقل- المخزون-الحركة- (العطب - العيوب)-التجهيز-الانتظار
- ٧ - لخص نظام تويوتا للإنتاج مصادر الهدر في ثلاثة أطلق عليها (M3) ما هي : هي Muda وتعني بالانجليزية Waste وهي كل نشاط يمثل تكلفة اضافية بدون اضافة قيمة مادية من وجهة نظر الزبون وكلمة Muri ويقابلها بالانجليزية Overburden وتعني الثقل الكامن على المعدات و على العمال الامر الذي يؤثر في عدم انتاج الكميات الكافية في الوقت المناسب JIT وكلمة Mura وتعني بالانجليزية Unevenness ومعناها التذبذب وعدم الاستقرار في الانتاج كما وكيفيا وكذلك عدم اعتماد أساليب واجراءات محددة في تأدية العمل .
- ٨ - لنجاح برنامج السينات الخمس لابد من تحقيق العوامل الرئيسية وتشمل على ما يلي ما عدا : الدعم المتواصل من الإدارة العليا - التركيز على التدريب - المشاركة الإيجابية - الاستمرارية - الامور التطبيقية
- ٩ - يطمح هذا التطبيق إلى السماح باخطاء لا تتجاوز أربعة بين كل مليون منتج وللوصول لذلك يتطلب بناء قاعدة بيانات متكاملة وسن الأنظمة و الاجراءات القابلة للتطبيق من كافة الموظفين: يقصد ب..... هدف سيكس سيجم Six Sigma
- ١٠ سيكس سيجم Six Sigma تتكون من خمسة عناصر مجموعة في الكلمة الإنجليزية DMAIC: D: معرفة المشكلة أو العيب - M تحيد وقياس المشكلة أو العيب - A تحليل الاسباب ومكمنها - تحسين الحلول وايجاد انسبها I - التحكم بالمشكلة وحلها ومراقبتها C
- ١١ ماذا يقصد بـ كايزن أو دوائر الجودة: كايزن كلمة يابانية مركبة من جزأين وتعني التحسين أو التغيير إلى الأفضل حيث تعني كلمة "كاي" التغيير أو التحسين وتعني كلمة "زاي" الأفضل أو لأحسن أو الأجل وهي طريقة ابتكرها تاييتشي أوهورنر وشيجيو وتهتم بإدخال تغييرات تدريجية صغيرة في الأعمال التجارية من أجل تحسين النوعية والكفاءة
- ١٢ هو العنصر الأساسي حيث يقومون بدراسة المشكلة من كافة جوانبها وإعطاء الحلول الناتجة لتلك المشكلات :الأعضاء
- ١٣ متعدد مبادئ طريقة التوقيت المناسب ويشمل على ما يلي : توفير المواد الضرورية في الوقت الذي تظهر فيه الحاجة إليه - السعي لجدولة الإنتاج حسب الطلب - تقليل المخزون والاعتماد على الإنتاج المستمر لتخفيض التكاليف - إلغاء جميع الأنشطة التي لا تضيف أية قيمة إلى المنتج - تدريب العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم لتحسين المنتجات - السعي إلى تخفيض المخزون والقضاء على الهدر - العمل على تحقيق مستويات عالية من الجودة من خلال أداء العمل بصورة صحيحة من المرة الأولى

الرجاء متابعة المحاضرة رقم 17 (لسماع بعض الاسئلة)

الفصل الثالث عشر (جوائز الجودة الشاملة وأنظمتها)

معايير جوائز الجودة العامة

تهدف جوائز الجودة المختلفة إلى تحقيق التميز والرقي في الأعمال و المخرجات في القطاعات المختلفة

هي المبادئ والممارسات الإدارية التي تطبقها القطاعات العامة أو الخاصة للجودة الشاملة بهدف تحقيق التميز والرقي والعلو في الأعمال وفي المخرجات العامة للقطاعات المختلفة وتتشابه تلك المعايير التي تضعها الجهات المانحة لهذا النوع من الجوائز حتى تضمن الاعتراف والقبول العالمي .

معايير جوائز الجودة العامة :

- ١ -مدى تطبيق القيادة لمبادئ الجودة الشاملة والتوجه المتزن في الشركة أو المنظمة
- ٢ -التحسين المستمر والمتابعة وتقويم النتائج للسلع والخدمات المنتجة
- ٣ -مدى فاعلية النظام الذي يتم تطبيقه عبر إدارة الموارد
- ٤ -فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المنشأة على المدى (القصير والطويل)
- ٥ -مدى تفاعل العاملين في تطبيق الجودة الشاملة وتنميتهم وتحفيزهم بالدورات المناسبة

جائزة الملك عبد العزيز للجودة : تحتوي ثمانية محاور

- اهتمت المملكة العربية السعودية بالجودة الشاملة وجعلتها خيارا استراتيجيا لدعم عملية التطوير و التنمية في كافة المجالات
- نظرا لأهميتها فقد صدر المرسوم الملكي ب رقم 7/ب/ 18670 في تاريخ 1420/11/27هـ بإنشاء جائزة للجودة تحمل اسم المؤسس الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود – رحمة الله- عرفاناً بدوره في توحيد هذا الكيان العظيم وتأسيسه
- مجال تطبيق جائزة الملك عبد العزيز للجودة
- تطبيق أحكام هذه اللائحة ملاحقها على المنشآت التي تتقدم بطلب الترشيح للحصول على الجائزة في القطاعات التالية :

معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة

الدرجة	المعيار
120	القيادة الإدارية
80	التخطيط الاستراتيجي
100	الموارد البشرية
80	الموردون والشركاء
170	إدارة العمليات
90	التركيز على المستفيد
60	التأثير على المجتمع
300	نتائج الأعمال
1000	المجموع

شروط التقدم للجائزة:

- ❖ أن تكون رخصة المنشأة سارية المفعول وذات طبيعة قانونية
- ❖ تحقيق المنشأة لمعايير الجائزة
- ❖ أن يكون مقر عمل المنشأة في المملكة العربية السعودية
- ❖ الالتزام بدفع التكاليف التي تقرها اللجنة العليا للجائزة
- ❖ الالتزام بتقديم المعلومات المطلوبة وتسهيل مهمة المقيمين في أثناء زيارات التقويم
- ❖ التزام بالمشاركة في نشر ممارستها وإفادة المنشآت الأخرى منها
- ❖ التقيد بالجدول الزمني الذي تقره أمانة الجائزة

تصنيفات منح الجائزة :

- ☒ تمنح جائزة واحدة فقط لكل فئة من كل قطاع
- ☒ تمنح الجائزة للمنشآت الفائزة عن كل فئة من كل قطاع من القطاعات المحددة في مجال التطبيق بعد وضعها في إطار منافسة مع المنشآت المماثلة المتقدمة للجائزة وتقويم أدائها طبقاً لمعايير الجائزة
- ☒ يسمح للمنشآت الفائزة بالجائزة أن تستعمل شعار الجائزة على مطبوعاتها مع توضيح سنة الفوز بها

جائزة الملك عبد الله الثاني:

صدر الأمر الملكي السامي بإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في الأردن بتاريخ 4/9/2002 م بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين عن طريق نشر

الوعي بمفاهيم الأداء : التميز والجودة والشفافية وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها بحيث تكون أرفع جائزة للتميز في قطاع العام على مستوى الوطني

أهداف الجائزة :

- تجذير ثقافة التميز في القطاع العام من خلال التركيز على أسس ثلاثة هي : متلقي الخدمة والنتائج والشفافية
- ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات الموكلة إليه على أكمل وجه وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف
- توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطوير في أداء الوزارات و المؤسسات الحكومية
- تعزيز تبادل الخبرات بين المؤسسات القطاع العام ومشاركة قصص النجاح بينها حول الممارسات الإدارية الناجحة

القطاعات التي تدرج تحت الجائزة :

- جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية – القطاع العام
- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز – القطاع الخاص
- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز – قطاع جمعيات الأعمال

معايير جائزة الملك عبد الله الثاني

الدرجة	المعيار
60%	التقويم الشامل
15%	المتسوق الخفي
15%	ملتقي الخدمة
10%	رضا الموظفين
100%	المجموع

جائزة ما لكولم بالدريدج الوطنية للجودة

قام الكونجرس الأمريكي في عام 1978م بالاعتراف بجائزة ما لكولم بالدريدج الوطنية للجودة وتمنح للشركات الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية اعترافا من الكونجرس بالامتياز في أداؤها

سميت بذلك تقديرا للسيد ما لكولم بالدريدج الوزير السادس والعشرين للتجارة الأمريكية الذي أبلى بلاء حسنا في تطوير التجارة الدولية بين الولايات المتحدة الأمريكية ودول الصين والهند وروسيا .

حصر منح الجائزة في ثلاث مجالات رئيسية هي : الصناعة ، الخدمات ، والمنشآت الصغيرة وذلك جائزتين في كل مجال نظرا لتوسع الأعمال وما للجائزة من أثر على المجتمع فقد تم توسيع الجائزة لتشمل المؤسسات غير الربحية مثل المؤسسات التعليم والرعاية الصحية ويقوم على إدارة تلك الجائزة المعهد الوطني للمقاييس والتقنية والجمعية الأمريكية للجودة

أهداف الجائزة :

أهم أهدافها التقدير والتميز للذان يجب أن تحظى بهما تلك الشركات التي تطبق الجودة الشاملة في منتجاتها ؛ الهدف الأسمى في تحديد مواقع تلك الشركات الحالية و إلى أين يتجهون ؛ الحصول على الجائزة نتيجة للجهود المبذولة مع الاهتمام بالتحسين المستمر للعملية الإنتاجية .

Effectiveness	الفعالية
Sustainability	الاستدامة
Innovation	الابتكار
World-class Results	النتائج على مستوى عالمي
Integrated Processes	العمليات المتكاملة
Organizational Learning	التعليم التنظيمي
National Network to Support and Sustain your Organization	شبكة وطنية لدعم منطمتك واستدامتها

معايير الجائزة :

الدرجة	المعيار
125	القيادة
85	التخطيط الاستراتيجي
85	التركيز على العميل والسوق
85	المعلومات والتحليل
85	الموارد البشرية
85	إدارة العمليات
450	نتائج الأعمال
1000	المجموع

جائزة ديمنج للجودة :

تقديرا من الحكومة اليابانية لإسهامات العالم إدورد ديمنج بتطبيق الجودة الشاملة على الشركات اليابانية أطلق اتحاد العلماء والمهندسين الياباني هذه الجائزة .

- ♣ مازال الاتحاد يدير الجائزة ويتكفل بمصاريفها الإدارية كافة .
- ♣ أول شركة غير يابانية حصلت عليها كانت شركة فيليبس التايوانية عام 1997 م وحصلت عليها شركات أخرى مثل شركة تويوتا وشركتي تاتا وماهندرا الهنديتين .
- ♣ اهتمت الجائزة بمدى نجاح المنظمة في الرقابة الإحصائية على الجودة بوصفها وسيلة للتحسين المستمر للجودة والتزام الإدارة العليا ومشاركتها في برامج تحسين الجودة .

جائزة ديمنج للجودة :

- أخذت الجائزة في الاعتبار أربعة أنشطة للإدارة العليا هي :
 - طبيعة توجيهات وأنشطة طاقم الإدارة العليا تجاه الجودة
 - نشاط أروضاء العاملين
 - إشراك العاملين في قضايا الجودة وأنشطتها
 - نشاط التدريب

معايير جائزة ديمنج للجودة : تتكون من تسعة محاور رئيسية

Procedures and policies	السياسات والإجراءات
Training	التدريب
Information	المعلومات
Analysis	التحليل
Standards	المعايير
Control	الضبط
Quality	تأكيد الجودة
Effectiveness	الفعالية
Future Planning	التخطيط المستقبلي

أهم الإجراءات للتقديم للحصول على الجائزة :

- ❖ تحديد أهداف وسياسات واضحة للمنظمة يمكن تحقيقها بتضافر جهود جميع العاملين فيها
- ❖ ضرورة استخدام الوسائل الإحصائية الملائمة للعمليات الإنتاجية للمنظمة
- ❖ وضع خطط مستقبلية لتدعيم برامج إدارة الجودة الشاملة
- ❖ استحداث خطط مستقبلية للتدريب والتعليم سواء خارجيا أو على رأس العمل
- ❖ تحديد المسؤوليات وآلية محددة وواضحة لتوزيع الصلاحيات بين العاملين في المنظمة
- ❖ تقويم أداء الموظفين والعاملين بصفة مستمرة وصل الموهب وإظهارها

❖ استخدام الإجراءات التصحيحية المناسبة في جميع العمليات

تصنيفات جائزة ديمنج :

تمنح للإفراد والمجموعات . تمنح لمن قدم إسهامات بارزة في دراسات الجودة الشاملة أو الدراسات الإحصائية المقدمة لدعم الجودة وكذلك للذين أسهموا إسهاما مباشرا في نشر ثقافة الجودة الشاملة في المجتمع .	جائزة ديمنج للأفراد
تمنح للإفراد الذين يتركز نشاطهم خارج اليابان تمنح لمن قدم إسهامات بارزة في نشر الثقافة الجودة الشاملة خارج اليابان تمنح تلك الجائزة كل 3-5 سنوات	جائزة ديمنج للخدمة المتميزة والنشر والتوزيع (عالمية)
تمنح للمنظمات العامة مثل الشركات والمؤسسات والمعاهد تمنح للشركات التي تطبق الجودة الشاملة على جميع وحدات الأعمال فيها والوحدات الإدارية والرئيسية تمنح تلك الجائزة سنويا	جائزة ديمنج العامة (بدأ تطبيقها في عام 2012 م)

جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM :

أنشئت عام 1988 م عندما تضم 14 رئيسا تنفيذيا بغرض مناقشة تطوير أداة إدارية من شأنها زيادة القدرة التنافسية وبدعم كامل من المفوضية الأوروبية وإرساء المثل العليا التي ترمي إلى تعزيز الجودة الشاملة لمؤسسات المجتمع المدني والشركات الخاصة الأوروبية كافة
أهم تلك الشركات التي أرست اللبنة الأولى لهذه الجائزة شركات : نستله ، وفيات ، وفولكس فاجن ، بوش ، الاتصالات البريطانية ، ورينو ، وفيليس ، وداسو للطيران
أهداف الجائزة :

- 1 -إضافة قيمة معنوية للعملاء : من خلال فهم ما يحتاجون إليه وتوقع طلباتهم وتلبيتها
 - 2 -خلق مستقبل مستدام : من خلال تعزيز أدائها و الاهتمام بالعوامل الاقتصادية والثقافية والبيئية والاجتماعية التي تتعامل مع هؤلاء الأفراد والجماعات
 - 3 -تطوير القدرات التنظيمية : من خلال إدارة التغيير داخل الحدود التنظيمية وخارجها
 - 4 -تسخير الإبداع والابتكار : عن طريق تسخير الإبداع المنهجي الذي ينشده مالكو تلك المنظمات .
 - 5 -القيادة المصحوبة بالرؤية الواضحة والإلهام والنزاهة : من خلال وجود قادة يستطيعون ترجمة الخطط والاستراتيجيات إلى واقع قابل للتطبيق .
 - 6 -الإدارة المتسرة : القدرة على معرفة الجدارة التي تمتاز بها المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات وفعاليتها .
 - 7 -النجاح من خلال الفكر المتميز للموظفين : تقديرهم لموظفيهم بخلق ثقافة التمكين بينهم رغبة للوصول إلى الأهداف والغايات .
 - 8 -المحافظة على تحقيق النتائج الباهرة : وهذه يقابلها تحقيق ما تصبو إليه المنظمة وتحقيق أهدافها سواء ما كان منها قصير الأجل أو الطويل الأجل.
- معايير الجائزة :**

Leadership	القيادة
Strategy	الاستراتيجية
Employees	الموظفون
Partnership and Resources	الشركات والموارد
Process Products and Services	العمليات والمنتجات والخدمات
Employees Results	نتائج الموظفين
Customer Results	نتائج العملاء
Society Results	نتائج المجتمع
Business Results	نتائج الأعمال

جائزة المنظمة العالمية للمقاييس والمواصفات - أيزو

تهدف إلى وضع أنماط ومقاييس عالمية تهدف إلى تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف مع تحديد معايير الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمية وصدرت عام 1987 م ونالت اهتماما بالغاً على كافة المستويات المحلية والدولية .

تعريف الأيزو : هي مجموعة من معايير الأداء الدولية تستهدف التحكم في ضمان الجودة وتهدف إلى زيادة خفض التكاليف مع عدم إغفال المنتج النهائي الذي يجب أن يتم وفق أفضل المعايير الإنتاجية .

المعيار : عبارة عن وثيقة توفر المتطلبات والمواصفات والمبادئ التوجيهية والخصائص التي يمكن استخدامها باستمرار لضمان تناسب المواد والمنتجات والعمليات والخدمات لهذا الغرض تصدر الأيزو أكثر من 19.500 معيار دولي يمكن الحصول عليها بمقابل مادي أو من خلال وكلائها .

معايير جائزة الأيزو :

توفير التكاليف : تساعد معايير الأيزو على تحسين العمليات الإنتاجية ما يؤدي إلى مساعدة في خفض تكاليف الإنتاج .

زيادة أرواء العملاء : تعمل على تحسين المستمر للعملية الإنتاجية وتعزيز رضا العملاء و الزبائن ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .

الوصول إلى أسواق جديدة :

ما يؤدي لانتشار المنتج داخل الأسواق المحلية وسهولة الوصول إلى الأسواق العالمية .

زيادة الحصة السوقية : وتعزيز القدرة التنافسية .

الفوائد البيئية : من خلال الحد من الآثار السلبية على البيئة أو تقليلها .

أهداف الأيزو :

- 1- مساعدة الشركات على زيادة أرباحها
- 2- رفع مستوى أداء الشركات وتحقيق الكفاءة
- 3- العمل على تمكين الشركة من تقويم أدائها ذاتياً
- 4- السعي وراء تأصيل مفهوم الجودة وتطويره
- 5- تحفيز موظفي الشركة ورفع معنوياتهم وتشجيعهم
- 6- توفير مجموعة متكاملة من الوثائق والسياسات والإجراءات
- 7- العمل على تعزيز القدرة التنافسية للشركة

جائزة الأيزو للجودة :

جائزة الأيزو 9000 : وهي الجائزة التي تقدمها المنظمة لمن يؤصل ويؤسس الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص ؛ ينتفع منها العديد من الجوائز في جوانب أخرى ومتعددة منها :

ISO 9001:2008 : تحدد متطلبات نظام الجودة الشاملة المطبق في القطاع العام والخاص .

ISO 9000:2005 : تغطي المفاهيم الأساسية والرئيسية واللغة المستخدمة في نظام الجودة الشاملة .

ISO 9004 :2009 : تركز على كيفية جعل نظام الجودة الشاملة أكثر فاعلية وكفاءة .

ISO 19011 :2011 : تحدد التوجهات بشأن عملية المراقبة الداخلية والخارجية لنظام الجودة الشاملة .

جوائز الجودة الشاملة الأخرى :

البلد	أسم الجائزة
المملكة العربية السعودية	جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي
الإمارات العربية المتحدة	جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز
الإمارات العربية المتحدة	جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز
المنطقة العربية للتنمية الصناعية والتعدين	الجائزة العربية للجودة
تركيا	الجائزة التركية للجودة
الدانمارك	جائزة الدانمارك للجودة
بريطانيا	الجائزة البريطانية للأعمال المتميزة
بلجيكا	الجائزة الأوروبية للجودة
النمسا	جائزة الجودة النمساوية
رومانيا	جائزة جوزيف موران الرومانية للجودة
الهند	جائزة راجيف غاندي الوطنية للجودة

أسئلة الفصل الثالث عشر الرجاء متابعة المحاضرة رقم 17 (لسماع بعض الاسئلة)

- ١ - ما المقصود المبادئ والممارسات الإدارية التي تطبيقها القطاعات العامة أو الخاصة للجودة الشاملة بهدف تحقيق التميز والرقي والعلو في الأعمال وفي المخرجات العامة للقطاعات المختلفة وتشابه تلك المعايير التي تضعها الجهات المانحة لهذا النوع من الجوائز حتى تضمن الاعتراف والقبول العالمي: **معايير جوائز الجودة العامة**
- ٢ - تشمل معايير جوائز الجودة العاملة على مايلي : **مدى تطبيق القيادة لمبادئ الجودة الشاملة والتوجه المتزن في الشركة أو المنظمة - التحسين المستمر والمتابعة وتقييم النتائج - مدى فاعلية النظام - فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المنشأة على المدى (القصير والطويل) - مدى تفاعل العاملين في تطبيق الجودة الشاملة**
- ٣ - اهتمت المملكة العربية السعودية بالجودة الشاملة وجعلتها خيارا استراتيجيا لدعم عملية التطوير و التنمية في كافة المجالات وعلى ماذا تحتوي : **جائزة الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود للجودة و تحتوي على ثمانية محاور**
- ٤ - تشمل جائزة عبدالله الثاني ما يلي : **لتميز الأداء الحكومي والشفافية في الأردن- بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء - للتميز في قطاع العام على مستوى الوطني**
- ٥ - تعددت القطاعات التي تندرج تحت الجائزة ما هي : **جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية - القطاع العام- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز - القطاع الخاص- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز - قطاع جمعيات الأعمال**
- ٦ - تشمل جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة على مايلي : **جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة وتمنح للشركات الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية اعترافا من الكونجرس بالامتياز في أدائها - سميت بذلك تقديرا للسيد ما لكولم باللدريدج الوزير السادس والعشرين للتجارة الأمريكية- منح الجائزة في ثلاث مجالات رئيسية هي : الصناعة ، الخدمات ، والمنشآت الصغيرة وذلك جائزتين في كل مجال**
- ٧ - تشتمل على اهداف الجائزة ما يلي : **الفعالية -الاستدامة -الابتكار -النتائج على مستوى عالمي - العمليات المتكاملة -التعليم التنظيمي - شبكة وطنية لدعم منظمتك واستدامتها**
- ٨ - تشمل معايير جائزة ديمنج للجودة على تسعة محاور وهي : **السياسات والإجراءات- التدريب- المعلومات - التحليل- المعايير- الضبط- تأكيد الجودة- الفعالية- التخطيط المستقبلي**
- ٩ - تشمل جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة على مايلي : **أنشئت عام 1988 م- تضم 14 رئيسا تنفيذيا- و أهم تلك الشركات التي أرست اللبنة الأولى لهذه الجائزة شركات : نستله ، وفيات ، وفولكس فاجن ، بوش ، الاتصالات البريطانية ، ورينو ، وفيليس ، وداسو للطيران**
- ١٠ ماذا يقصد بالايزو : **هي مجموعة من معايير الأداء الدولية تستهدف التحكم في ضمان الجودة وتهدف إلى زيادة خفض التكاليف مع عدم إغفال المنتج النهائي الذي يجب أن يتم وفق أفضل المعايير الإنتاجية .**
- ١١ معايير الجائزة تشمل على 9 ومن هذه المعايير هي : **الاستراتيجية- الموظفون- الشركات والموارد- العلميات والمنتجات والخدمات- نتائج الموظفين- نتائج العملاء- نتائج المجتمع- نتائج الأعمال- القيادة**

الواجب الأول :

السؤال 1: تعد حلقات الجودة من أهم تطبيقات الجودة الشاملة ويتمحور هذا المفهوم حولالسؤال 1: تعد حلقات الجودة من أهم تطبيقات الجودة الشاملة ويتمحور هذا المفهوم حول مجموعة تطوعية من العاملين 3-12 فرد يجتمعون بصفة دورية لمناقشة وحل المشكلات العملية المرتبطة بالجودة والتكلفة الإنتاجية، ويعتبر أول من نادى بتطبيق حلقات الجودة هو

العالم :

تايلور

كروسبي

ويلسون

ايشيكاوا

السؤال 2: من أهم اسهامات جوزيف جوران لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ما اسماء (ثلاثية الجودة) التي تضم العناصر الأساسية التالية:

التخطيط للجودة - ضبط الجودة - تحسين الجودة

تنظيم الجودة - تطوير الجودة - التحكم في الجودة
معايير الجودة - تكاليف الجودة - معدلات الإنتاجية
الرقابة على الجودة - تقييس الجودة - فحص الجودة

السؤال 3: يؤكد ادوارد ديمينج على ضرورة المام أي مدير مؤسسة بأربعة مجالات للمعرفة ليس من بينها:

النظرية الصفيرية...

علم نفس الأفراد

فهم النظام ومعرفة مكوناته

نظريات التباين والاختلاف الاحصائي

السؤال 4: **إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ... هذا الحديث مُوجَّه من خير البشر محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم ويدعم أحد أهم مبادئ الجودة الشاملة وهو:**

مبدأ التقوى

مبدأ الشورى

مبدأ الاتقان

مبدأ الإحسان

السؤال 5: أطلق العالم كروسبي في الولايات المتحدة الأمريكية برنامج الشهير العيوب الصفيرية حيث بدأه في شركة للصواريخ والصواريخ المضادة للطائرات، وتقوم فكرة البرنامج على تصميم الية تستهدف الانتاج السليم (أكمل العبارة باستخدام الجملة الصحيحة)

من المرة الأولى

مدى الحياة

المعتمد على نظرية دوائر الجودة

في الوقت السليم

السؤال 6: يركز جوزيف جوران على فكرتين رئيسيتين في إدارة الجودة هما:

الكفاءة والفعالية

التدريب المستمر وتكريم المتميزين

المعالجة الإحصائية وقياس الأداء

التخلص من العيوب وتلبية احتياجات العملاء

الواجب الثاني

السؤال ١

تقوم نظرية القيادة التحويلية على فرضية ان القادة تجتمع فيهم صفات من النادر ان تجتمع في غيرهم

صواب

خطأ

السؤال ٢

الصلاحية هي المتانة في المنتج أو السلعة المعروضة

صواب

خطأ

السؤال ٣

تلعب الإدارة العليا في أي منشأة الدور الأكبر في تطبيق الجودة الشاملة، ويستلزم ذلك توافر أربعة عناصر هي: المهارات الفنية، المهارات الاتصالية، المهارات التحليلية، مهارات صنع القرار

صواب

خطأ

السؤال ٤

تعرف القيادة وفقا لتعريف وارين بينيس بأنها "انجاز الأعمال الصحيحة بشكل صحيح وتحقيق الأهداف المؤسسية وان خالفت الأنظمة والتعليمات"

صواب

خطأ

سؤال ٥

إدارة الجودة الشاملة وفقا لتعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي هي "نظام اداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق أرباح قصيرة الأجل"

صواب

خطأ

السؤال ٦

الدرجة التي تلبى الوضع التصميمي المعياري للمنتج وتؤثر في خصائصه التشغيلية تعد أحد ابعاد جودة السلع وتسمى ب " الجودة المدرجة"

صواب

خطأ

الواجب الثالث

السؤال 1

تعتبر كثرة المعلومات من عوامل نجاح عملية الاتصال الفعال

صواب

خطأ..

السؤال 2

يبدأ توزيع المهام على أعضاء الفريق في مرحلة التشكيل

صواب..

خطأ

السؤال 3

يقصد ب التغذية المرتدة انها عملية فزيائية تنظم عناصر الرسالة وتساعد في انتقالها من المرسل الى المتلقي

صواب

خطأ..

السؤال 4

هناك سببين رئيسيين للتغيير في المنظمات الادارية ، أسباب ثقافية واسباب اجتماعية

صواب..

خطأ

السؤال 5

يهتم التغيير الوظيفي التشغيلي بالقضايا الاستراتيجية طويلة الأجل التي تشغل المنظمة

صواب

خطأ...

السؤال 6

يهدف التغيير الشامل الى تغيير جذري و كلي للمنظمة بحيث تصبح المنظمة مختلفة كلياً بعد عملية التغيير عما قبل التغيير

صواب...

خطأ

السؤال 7

تبدأ خطوات مناقشة العمل وحل المشكلات بخطوة تنفيذ خطة العمل

صواب...

خطأ

السؤال 8

تعد الخطة من العناصر الرئيسية لتشكيل فريق العمل الجماعي

صواب..

خطأ

الاختبار الفصلي

السؤال 1 : احدى نظريات القيادة تقوم على بعدين رئيسيين (البعد التوجيهي – البعد التعاوني) وتفترض هذه النظرية أن الحالات العملية المختلفة تتطلب حالات قيادية تتوافق بشكل كبير مع الحالات العملية و تحدد مستويات النضج القيادي.

نظرية الظرفية.

نظرية الموقف.

نظرية مسار الهدف.

النظرية التحويلية.

السؤال 2 : صلاحية السلعة هي ملامح السلعة وخصائصها المحسوسة التي من السهل ادراكها.

صواب

خطأ..

السؤال 3 : يعرف وارين بينيس القيادة بأنها انجاز الأعمال بشكل صحيح وفقاً للأنظمة والتعليمات.

صواب..

خطأ

السؤال 4 : تتعدد أبعاد جودة السلع، وتشمل كل ما يلي ما عدا:

جودة المرافق.

السمعة .

الخدمات المصاحبة .

الجودة المدركة.

السؤال 5 : ارتبط مفهوم الجودة في الإسلام بمفردات ومعان كثيرة، حيث تحتوي الآية الكريمة من سورة النمل "صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَّ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ (88) " على أحد أهم مفاهيم الجودة الشاملة وهو:

الاتقان .

الخبرة .

الشورى .

الاحسان .

السؤال 6 : يعرف جوران الجودة في كلمتين هما "القابلية للاستخدام."

صواب

خطأ

السؤال 7 : أشار كروسبي الى أهمية تحديد يوم لزيادة الوعي بأهمية شعار صناعة بلا عيوب.

صواب
خطأ

السؤال 8 : تعد مهارة استشراف المستقبل أحد متطلبات مرحلة ضمن خطوات منهج الإدارة الاستراتيجية الفعالة .

التفكير الاستراتيجي
التخطيط الاستراتيجي
التطبيق الاستراتيجي
المتابعة والتقييم

السؤال 9 : تشمل أبعاد جودة الخدمات كل من: السمعة، الصلاحية، الاعتمادية.

صواب
خطأ

السؤال 10 : المهارات الفنية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة تعني مدى الكفاءة التقنية الأمانية التي تتمتع بها المنشأة.

صواب
خطأ

السؤال 11 : شهدت أوروبا منتصف القرن الثامن عشر ثورة أدت الى تحويل التصنيع من الأيدي العاملة الى الماكينات الآلية وشهدت انتشار المصانع الذي أسهم لاحقاً في ظهور فلسفة الجودة الشاملة، سميت هذه الثورة بالثورة:

الصناعية
التكنولوجية
الزراعية
المعرفية

السؤال 12 : تنقسم مستويات الإدارة الاستراتيجية حسب الهيكل التنظيمي الى 3 مستويات تشمل كل مايلي ماعدا :

استراتيجية الأعمال
استراتيجية الوظائف
استراتيجية المنظمة
استراتيجية التسويق

السؤال 13 : مدى شعور الزبون بالتقدير والاحترام من قبل العاملين في المرفق الخدمي تسمى بالجودة المدركة

صواب
خطأ

السؤال 14 : من أهم اسهامات ادوارد ديمنج الفصل بين الادارة والسياسة

صواب
خطأ

السؤال 15 : للقيادة العديد من المصادر التي تكون أما بالفطرة او بالممارسة او بالتعليم، او من خلال الصلاحيات الممنوحة للقائد، وليس من بين تلك المصادر:

التجديد والتطوير.
العدل.
التسامح مع النفس.
الافئاح.

السؤال 16 : ثبات كفاءة الأداء الوظيفي للمنتج مع مرور الوقت تحت ظروف تشغيلية معينة وفترة زمنية محددة يعد من أهم أبعاد جودة السلعة ويسمى ب.....

الاعتمادية
الصلاحية.

الجمالية.
المطابقة للمواصفات.

السؤال 17 : يؤمن كروسبي بضرورة انجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ولتحقيق هذا الغرض يتطلب الأمر تطبيق (4) محاور رئيسية ليس من بينها:

الالتزام بالأداء القياسي الذي يحقق منتج خالي من العيوب.

الاعتماد على مورد واحد.

قياس الجودة هي تكلفة في حد ذاتها تقدر بحوالي 20-40% من إيرادات المنشأة
التنفيذ الصحيح لمتطلبات الجودة من المرة الأولى.

السؤال 18 : أشار ديمنج الى أهمية إمام مدير أي مؤسسة أو منشأة بأربعة مجالات للمعرفة من أجل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تشمل تلك المجالات كل ما يلي ماعدا:

نظرية المعرفة.

علم نفس الأفراد

فهم النظام ومعرفة مكوناته.

مهارات التفكير الاستراتيجي.

السؤال 19 : يقدر كروسبي أن تكاليف الجودة تتراوح بين 70% وحتى 90%.

صواب

خطأ

السؤال 20 : تشير الخانة 9/9 في جدول نظرية السلوك والنمطية الى نمط القيادة المتساهلة.

صواب

خطأ

السؤال 21 : يُعد التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة من أهم عوامل نجاح المنظمات، وقد ذكر اوكلاند مجموعة من المرتكزات التي يجب تنفيذها للالتزام بتطبيق الجودة الشاملة تشمل كل ما يلي ماعدا:

العمل على قضاء احتياجات المرووسين.

تبني فلسفة العيوب الصفريّة.

التزام طويل الأمد نحو التحسين المستمر.

العمل على تحسين الأنظمة.

السؤال 22 : يعتبر العالم الأمريكي ودر و ويلسون الأب الحقيقي لتخصص الادارة العامة.

صواب

خطأ

السؤال 23 : يركز ديمنج في تطبيق الجودة الشاملة على أهمية التخلص من المعدات القديمة والمواد الغير صالحة.

صواب

خطأ

السؤال 24 : " إن الله تعالى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ" ... هذا الحديث مَوْجَه من خير البشر محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم لسانر المسلمين ويدعم أحد أهم مبادئ الجودة الشاملة وهو:

محاسبة النفس.

التعاون.

الشورى.

الاتقان.

السؤال 25 : تعد مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير والمؤشرات من مراحل المتابعة والتقييم

صواب

خطأ

السؤال 26 : اعتبار تكلفة الجودة جميعها تكاليف متغيرة وليست ثابتة ولا بد من تحديدها في كل عملية انتاجية حتى تستطيع المنشأة معرفة الأرباح والتكاليف الإجمالية من :
مبادئ ديمنج في إدارة الجودة .
المبادئ الأساسية للجودة الشاملة وفقا لإيشيكاوا
مبادئ كروسبي في إدارة الجودة .
المبادئ الادارية لهنري فايول .

السؤال 27 : تعد البيروقراطية من أهم اسهامات ماكس فيبر.

صواب
خطأ

السؤال 28 : من أبعاد جودة السلع أن تؤدي السلعة الوظيفة المفترضة كما ينبغي، ويسمى هذا البعد ب

.....
الاستجابة

حسن الأداء

سهولة الوصل

السلامة والأمان

السؤال 29 : هي احدى عناصر القيادة الفعالة وفقا لوارين بينيس ويقصد بها المقدرة الكامنة التي يتمتع بها القادة ويستطيعون تحويل الأفكار إلى حقائق قابلة للتطبيق
الإدارة الذاتية.
الثقة الإدارية.

المعنى الإداري.

الانتباه الإداري.

السؤال 30 : انخفاض عدد السكان كان أحد الاسباب الديموغرافية التي ساعدت على قيام الثورة الصناعية.

صواب

خطأ

السؤال 31: ركز على أهمية الدور الكبير للإدارة الوسطى جنبا إلى جنب مع دور الإدارة العليا في دعم مشاريع الجودة وبرامجها وضرورة اشراك العاملين الذين تقع على عاتقهم مسئولية تنفيذ أنشطة مشاريع الجودة وبرامجها.
كروسبي.

ديمنج .

جوران .

ويلسون

السؤال 32 : يعد التحليل البيئي أحد أهم مراحل التفكير الاستراتيجي.

صواب

خطأ

السؤال 33 : تتعدد أبعاد جودة الخدمات، وتشمل كل ما يلي ماعدا:

الكفاءة/التكلفة .

السلامة/الأمان .

التوقيت.

الصلاحية.

السؤال 34 : دعا إلى الفصل بين الإدارة والسياسة ويرى أن المبادئ و الطرق التي يتبعها القادة السياسيون تختلف جذريا عن المبادئ و الطرق التي يتبعها القادة الإداريون

ويلسون .

فأبول.
جوليك.
شوهارت.

السؤال 35 : هي سبب وجود المنظمة

الغاية

الخطة

الرسالة

الرؤية

السؤال 36 : عبر "دائرة والتر شوهارت" عن دورة حياة التحسين المستمر للمنتج وتشمل 4 مراحل (خط - أفعال - دقق - أعمل)، كما عمل ادوارد ديمينج على تطويرها وتحسينها ويشار أيضا لهذه الدائرة ب:

جائزة iso.

دائرة pdca.

دائرة posdcorb.

دائرة swot.

السؤال 37 : اطلق جوزيف جوران مايسمى ب دوائر الجودة.

صواب

خطأ

السؤال 38 : يُعد ايشيكاوا أول من استنبط فكرة عظمة السمكة في عام 1943م، والتي تسمى أيضا ب: خرائط برت.

خرائط تحسين جودة صناعة الأسماك.

خرائط تحسين جودة الخدمات والسلع.

خرائط تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة

السؤال 39 : ميز ماكس فيبر بين 3 نماذج مثالية للسلطة الادارية هي: الادارة العليا، الادارة الوسطى، الادارة الدنيا.

صواب

خطأ

السؤال 40 : ينسب الى لوثر قوليك المصطلح المشهور posdcorb الذي يناقش المصطلحات الأساسية للادارة.

صواب

خطأ

السؤال 41 : تلعب الإدارة العليا في أي منشأة الدور الأكبر في تطبيق الجودة الشاملة ولا يمكن أن يتأتى ذلك بدون توافر أربع مهارات رئيسية، ليس من بينها:

مهارات صنع القرار.

المهارات الشخصية.

المهارات الاتصالية.

المهارات التحليلية.

السؤال 42 : تحديد الأهداف والغايات على المدى البعيد، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات" يعد

أحد تعريفات

التخطيط

الرسالة

الاستراتيجية

الجودة

السؤال 43 : تقع مسئولية صياغة الاستراتيجية الوظيفية على عاتق الادارة العليا في المنظمة.

صواب
خطأ

السؤال 44 : يعد الارتفاع المستمر للتكاليف الطبية أحد الأمراض الادارية السبعة المميته للمنظمات والتي اطلقها ادوارد ديمينج.

صواب
خطأ

السؤال 45 : من أبعاد جودة السلع وتعني مستوى رضا المستهلك و إدراكه أن السلعة تحقق مستوى عاليا من الأداء وفقا لتجربته السابقة وتوقعاته.

التقدير والاحترام
المطابقة للمواصفات
الجودة المدركة
الكفاءة

السؤال 46 : " أنا لا نضيع أجر من أحسن عملا" (الكهف:30) تعد أحد الآيات القرآنية التي تدعم أحد مبادئ الجودة الشاملة وهو مبدأ التعاون.

صواب
خطأ

السؤال 47 : تقوم دراسات هنري فايول على اتجاهين رئيسيين هما: الادارة الديمقراطية والادارة البيروقراطية.

صواب
خطأ

السؤال 48 : اطلق العالم كروسي في الولايات المتحدة الامريكية برنامجا الشهير العيوب الصفرية Zero Defects حيث بدأه في شركة للصواريخ، وتقوم فكرة البرنامج على تصميم الية تستهدف الانتاج السليم

المعتمد على نظرية دوائر الجودة .
مدى الحياة .
من المرة الأولى.
في الوقت السليم.

السؤال 49 : الجودة الشاملة هي نظام اداري استراتيجي يسعى لتحقيق رضا العميل.

صواب
خطأ

السؤال 50 : يُركز جوران على فكرتين رئيسيتين في إدارة الجودة هما :
المعالجة الإحصائية للجودة و التحسين المستمر لنظم الإنتاج .
تطوير ثقافة المنظمة و تحسين رؤية ورسالة وقيم المنظمة .
العيوب الصفرية ونظرية المعرفة .

التخلص من العيوب قدر الإمكان و الاهتمام بجودة المنتج وتلبية احتياجات العميل.

السؤال 51 : يعتمد تطبيق الجودة الشاملة الفعال في المنظمات والشركات بكافة أنواعها واشكالها على القيادة الفعالة، وفي هذا الإطار يُعرف وارين بينيس القيادة على أنها:

انجاز الأعمال بشكل صحيح وفقا للأنظمة والتعليمات.
تحقيق أهداف المنظمة.
تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم.

انجاز الأعمال الصحيحة بشكل صحيح وتحقيق الأهداف المؤسسية وان خالفت الأنظمة والتعليمات.

السؤال 52 : تعد الخبرة الشخصية من أهم مصادر القيادة وخصائصها.

صح
خطأ

السؤال 53 : تأسيس النظام البنكي كان أحد أسباب ظهور الثورة الصناعية.

صح
خطأ

السؤال 54 : تعتمد النظرية التحويلية في القيادة على مبدأ التمكين وتهتم بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع بإتجاز مهام عظيمة، ويعرف القادة التحويليين من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير، وتقدم النظرية أربعة خصائص للقيادة ليس من بينهم:

الثقافة الغير محدودة :

التنشيط الفكري.

الدافع الإلهامي .

المثالية في التأثير.

السؤال 55 : اسهم هنري فايول في دراسة الحركة والزمن لرفع الانتاجية والتخلص من الاجراءات غير اللازمة في علوم الادارة.

صواب

خطأ

السؤال 56 : يعد هو المؤسس لفكرة مراقبة الجودة tqc وحصل عام 1965م على جائزة الجمعية

الامريكية للجودة

كارو ايشيكاوا.

أرماند فيجنوبوم .

فيليب كروسبي.

جوزيف جوران.

السؤال 57 : المطابقة للمواصفات هي الدرجة التي تلبى الوضع التصميمي المعياري للمنتج وتؤثر في خصائصه التشغيلية.

صواب

خطأ

السؤال 58 : هي احدى عناصر القيادة الفعالة وفقا لوراين بينيس ويقصد بها المقدرة الكامنة التي يتمتع بها القادة

الانتباه الاداري

الثقة الادارية

المعنى الاداري

الادارة الذاتية

السؤال 59 : تقوم النظرية الظرفية في القيادة على فرضية أن القادة يولدون ويتوافر فيهم سمات لاتوجد في غيرهم

صح

خطأ

السؤال 60: يعد مبدأ الادارة الذاتية من ضمن عناصر القيادة الفعالة.

صواب

خطأ

السؤال 61 : يُعتبر ايشيكاوا أول من دعا الى تعزيز قيمة التعاون بدلاً من التنافس، كما يرى أن الاستثمار في التعليم والتدريب المستمر للموظفين من أهم الأعمال التي يجب على الإدارة العليا الاهتمام بها، ويلخص ايشيكاوا المبادئ الأساسية للجودة الشاملة من وجهة نظره في خمسة مبادئ ليس من بينها:

الربحية هي جوهر العملية الإدارية.

الجودة مبنية على وجهة نظر العميل.
تعتمد الجودة على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين.
استخدام البيانات والمعلومات الإحصائية في اتخاذ القرارات.

اللهم إنني أستودعك ما قرأت، وما حفظت، وما تعلمت، فردّه إليّ عند حاجتي إليه، إنك على كلّ شيء قدير، وحسبنا الله ونعم الوكيل.