



إدارة الجودة

دكتور المقرر / جهاد عفانه

البريد الإلكتروني / Jafaneh@kfu.edu.sa

رقم الجوال / 0563378982

المحاضره الأولى / ماهية إدارة الجودة الشامله

* تعريفات الجودة وأبعادها :

تعريف جوران J.M Juran : " مدى ملائمة المنتج للإستعمال "

فمقياس الحكم لدى جوران هو مدى ملائمة المنتج للإستعمال بغض النظر عن وضع وحالة المنتج .

كما وعُرفت الجودة على أنها : " مدى المطابقه مع المتطلبات "

تعريف المواصفه الدوليّه ISO 9000:2000 : " درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل "

تعريف فيجنباوم A.V Feignbaum : " ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسه والصناعه والصيانه والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته "

تعريف عمر وصفي عقيلي : " إنتاج المنظمه لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزه تكون قادره من خلالها على الوفاء بإحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ويحقق الرضا والسعاده لديهم ، وذلك من خلال مقاييس موضوعه سلفاً لإنتاج السلعه أو تقديم الخدمه وإيجاد صفة التميز فيهما "

ويتضح من ذلك أن العميل يقارن بين مستوى ما يتوقعه من الخدمه التي يتلقاها وبين مستوى الخدمه التي تلقاها بالفعل ، فكلما

أبعاد الجودة :

1. الأداء : يشير لخصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبه للصوره ، أو السرعه بالنسبه للأله
2. المظهر : يشير لخصائص المنتج الثانويه ، التي تمثل الصفات المضافه إلى المنتج كجهاز التحكم عن بُعد ، أو الأمان في الإستعمال
3. المطابقه : الإنتاج حسب المواصفات المطلوبه ، أو معايير الصناعه
4. الإعتماديه : بمعنى مدى ثبات الأداء بمرور الوقت ، أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل
5. الصلاحيه : العمر التشغيلي المتوقع للمنتج
6. الخدمات المقدمه : مثل حل المشكلات والإهتمام بالشكاوي ، بالإضافة إلى مدى سهوله التصحيح
7. الإستجابيه : مدى تجاوب البائع مع العميل ، مثل اللطف والكياسه في التعامل
8. الجماليه : إحساس الإنسان بالخصائص المفضلله لديه ، كالتشطيبات النهائيه الخارجيه في مبنى ما
9. السمعه : الخبره والمعلومات السابقه عن المنتج لدى العميل

في الواقع أن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماما ، إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر من بُعد في نفس الوقت

* مفهوم إدارة الجودة الشاملة : (TQM) Total Quality Management

وردت تعريفات عديدة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة ، أبرزها :

تعريف معهد المقاييس البريطاني : " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع ، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بكافأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير "

كما عرفها كورن N.Chorn بأنها :

" أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات "

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

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي :

- **إدارة :** وتعني تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة ، ناهيك عن دعم نشاطات الجودة ، وتوفير الموارد اللازمة
- **الجودة :** وتعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته
- **الشاملة :** وتعني مشاركة كافة موظفي المنظمة ، والتنسيق بينهم لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمره

أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

1. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ، ورفع معدلات الربحية
2. تعزيز العلاقات مع الموردين
3. رفع درجة رضا العملاء
4. تحسين جودة المنتجات المصنعه أو الخدمات المقدمة
5. انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء ، وتقليل معدلات التالف
6. فتح أسواق جديدة ، وتعزيز الأسواق الحالية
7. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى
8. زيادة معدل سرعة الإستجابة للتغيرات داخل المنظمة
9. تطوير القدرات من خلال التدريب
10. تحفيز العامل وإشعاره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات

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

* نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

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

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

1. **الفحص : Inspection** قامت تحليلات الجودة فقط على فحص المنتج من حيث وقت إجراء الفحص وعدد المنتجات التي تخضع للفحص . حيث انصب التركيز هنا على مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية بغية تسليم المنتجات المطابقة للعمل ، ومعالجة المنتجات غير المطابقة للمواصفات . فالخطأ قد حصل فعلاً دون العمل على منعه ويتم البحث عنه لتصحيحه .
2. **ضبط الجودة : Quality Control** تشمل كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن التأكد من أن تصميم المنتج مطابق للمواصفات المحددة . وبناءً عليه فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والأداء . وبذلك تعتبر هذه المرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة .
3. **تأكيد الجودة : Quality Assurance** تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء ، حيث وصفت بأنها نظام أساسه منع وقوع الأخطاء والقضاء على أسبابها منذ البدايه

⊢ تتضمن هذه المرحلة كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة (أسلوب تفكير يقوم على فلسفه رقابيه تعتمد على الوقايه بدلا من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان)

⊢ تشمل هذه المرحلة بمنظورها عملية التخطيط للجودة . بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكنة

4. **إدارة الجودة الشاملة : Total Qualit Management** بدأ هذا المفهوم بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين حيث يتضمن جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي ، وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم ، بالإضافة على التركيز على العملاء ، ومشاركة الموردين ،

مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة :

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الرقابة اللصيقه وتصيد الأخطاء	الرقابه الذاتيه
العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق

التركيز على المنتج	التركيز على المنتج
مشاركة الموظفين	مشاركة الموظفين
التحسين وقت الحاجة	التحسين وقت الحاجة
جمود السياسات والإجراءات	جمود السياسات والإجراءات
حفظ البيانات	حفظ البيانات
التركيز على جني الأرباح	التركيز على جني الأرباح
النظره إلى الموردين كمستغلين	النظره إلى الموردين كمستغلين
العميل الخارجي	العميل الخارجي
الخبره ضيقه ، وتعتمد على الفرد	الخبره واسعه عن طريق فرق العمل

أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة :

أولاً : **ادوارد ديمينج** W.Edwards Deming مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراة في الرياضيات والفيزياء ، ويُلقب بأبي ثورة الجودة الشاملة ، وله إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات ، وقد اعترف اليابانيون بفضلهم في الجودة حيث انتشرت أفكاره بسرعة في اليابان ، وقد قلّده الإمبراطور هيروهيتو عام 1960 وساماً رفيعاً تكريماً لدوره في هذا المجال .

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

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

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

1. عدم الإستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف
2. التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط

3. عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليديه لأداء الأفراد ، وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة
4. التغيرات الكثيرة في الإدارة
5. الإدارة على أساس الكم فقط
6. عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوه
7. التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمر القانونيه

ثانيا : جوزيف جوران Joseph Juran أسهم في ثورة الجودة في اليابان ، حيث قدّم محاضرات لليابانيين عن الجودة ومسؤولية الإدارة تجاهها . وقد أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والإبتكار بما يتطلب إحداث تغيير في ثقافته التنظيميه للمنظمة ، كما أكد على ضرورة حل المشكلات استنادا للأسلوب العلمي . وربط أيضا بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما يسمى بثلاثية جوران التي تتكون من :

(التخطيط الجيد – والرقابه الفعاله على الجودة – وإجراء التحسينات المستمره)

ركّز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة ولكنه بنفس الوقت لم يهمل دور الإدارة العليا والدنيا .

ثالثا : فيليب كروسبي Philip Grosby أول من نادى بفكرة العيوب الصفريه Zero Defects أي (عدم وجود أي خطأ جرّاء العمل الصحيح من المره الأولى) كما وربط كروسبي بين مستوى الجودة في المنظمه وبين التكاليف والأرباح المتحققه .

أكد كروسبي على أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالي فيها كما ووضع برنامجا متكامللا للجوده الشامله ، ركّز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح من المره الأولى بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة .

وقد قسّم كروسبي التكاليف إلى فئتين هما :

- تكاليف مقبوله : تساهم في تحسين مستوى الجودة
- تكاليف غير مقبوله : تُنفق دون تحقيق مستوى الجودة المطلوب

رابعا : كاورو ايشيكوا Kaora Ishikawa يعتبر الأب الروحي لـحلقات الجودة Quality Circles وهي عباره عن " مجموعات صغيره من العاملين يعملون في عمل مماثل أو مشابه (تجانس وتماسك بُغية الإنجاز الأفضل والأسرع) ، وينضم الأعضاء مع بعضهم بصفه تطوعيه ، وينظمون اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل واقتراح الحلول المناسبه بهدف تطوير وتحسين الأداء " . ويُعقد الإجتماع لمدة ساعه في الأسبوع وبشكل منتظم ومدفوع الأجر ، وقد تعقد الاجتماعات أثناء أوقات الدوام الرسمي أو خارجها ، كما وتجتمع الحلقة تحت قيادة مشرف خاص بها ، ويُدَار العمل بداخلها وفقاً للنمط الديمقراطي ، وينصب اهتمام أعضاء الحلقة على أعمالهم اليوميه التي يقومون بها لأن لديهم الفهم الكامل لمشاكلهم ، وهم الأقدر على حلها .

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

* تنظيم إدارة الجودة الشاملة :

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

أهم العوامل التي تؤثر في اختيار الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة :

1. حجم المنظمة
2. نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة
3. توفر الإمكانيات المالية للمنظمة
4. توفر الإمكانيات البشرية وخاصة في ظل ندرة المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة في الدول النامية
5. سعة الإنتشار الجغرافي للمنظمة

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

1. دائرة الجودة
 2. قسم الجودة
 3. عدم وجود وحدة إدارية للجودة : وخاصة في المنظمات الصغيرة ، فقد لا تستدعي الحاجة إلى إنشاء دائره أو قسم متفرغ للجودة ، بل قد تكتفي الإدارة بأن تعهد إلى أحد مديري الدوائر القيام بأعمال الجودة بالإضافة إلى عمله الأصلي . كما وأن الكثير من المنظمات قد تستعين بخبرات مستشار خارجي في الجودة مقابل أتعاب محدد
- متفق عليها بين الطرفين . ومن أبرز **مزايا** الإستعانة بمستشار خارجي :
- ➡ الموضوعية
 - ➡ الخبرة الجيدة
 - ➡ تجدد الآراء والمقترحات

ومن **عيوب** هذه الطريقة :

- ★ نظرة عدم الإرتياح من قبل موظفي المنظمة
- ★ ارتفاع التكلفة
- ★ صعوبة الحصول على المعلومات
- ★ عدم الولاء للمنظمة
- ★ صعوبة متابعة البرامج طويلة الأمد

* تشكيل مجلس الجودة :

يتكون المجلس من أعضاء في الإدارة العليا ليكون مسؤولاً عن وضع إستراتيجية الجودة والتأكد من تنفيذها حسب ما هو مخطط ويمكن تلخيص مهام المجلس بما يلي :

1. وضع سياسة الجودة وأهدافها

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

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

* بناء فرق العمل :

فرق العمل : مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركه .

الأمور التي ينبغي مراعاتها في فريق العمل حتى يكون فعال :

1. العدد المثالي لأعضاء الفريق : يتراوح عادة بين ثلاثة إلى عشرة أعضاء
2. ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقه ووضوح
3. منح فريق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من إنشائه
4. وجود نظام للحوافز التي تعزز أداء الفريق
5. ضرورة تدريب أعضاء الفريق لرفع مهاراتهم الفنية والإتصاليه
6. فعالية نظام المعلومات لبلوغ هدف الفريق
7. منح الفريق الإستقلاليه في أعماله وقراراته

أنواع فرق العمل :

1. فرق تحسين الجودة : مجموعة مستقلة من الأفراد لديها معارف ومهارات وخبرات مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل الجودة . وتغطي هذه الفرق كافة نواحي نظام التشغيل
2. حلقات الجودة : راجع مفهومها شريحه (20) أي صفحه (5)
3. فرق حل المشكلات : وهي فرق تركز على حل المشكلات التشغيليه ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات وهي بعكس حلقات الجودة لا تتخذ القرارات ، ولا تقوم بتنفيذها ، بل تقدم الإقتراحات والتوصيات لحل المشكلات
4. فرق العمل المسيره ذاتيا : تقوم بتسيير أمورها بنفسها وخاصة في أقسام خدمة العملاء ، لكونها تحظى بالصلاحيات الكافيه وتجتمع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتنفذها بإستقلاليه تامه عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجوده فيها .

أحد أبعاد الجودة الذي يشير إلى خصائص المنتج الأساسي ، هو :

- المظهر .
- الأداء .

(1)

	- المطابقه . - الصلاحيه .
(2)	" أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات " - أحد تعريفات إدارة الجودة الشاملة والذي يعود إلى : - معهد المقاييس البريطاني . - جوزيف جوران Joseph Juran . - كورن N.Chorn . - المواصفه الدوليه ISO 9000: 2000
(3)	إحدى مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي انصب التركيز فيها على الوقايه من حدوث الأخطاء ، والتي توصف بكونها نظام أساسه منع وقوع الأخطاء والقضاء على أسبابها منذ البدايه ، هي مرحلة : - ضبط الجودة . - الفحص . - إدارة الجودة الشاملة . - تأكيد الجودة .
(4)	من مميزات إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالإداره التقليديه : - جمود السياسات والإجراءات . - التحسين وقت الحاجه . - التركيز على جني الأرباح . - اندماج الموظفين .
(5)	أحد أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة الذي أشار بالدور الكبير للإداره الوسطى في قيادة الجودة ، كما وأشار بضرورة توفر المناخ المناسب للإبداع وإحداث التغيير في ثقافة المنظمه ، هو : - كاورو إيشيكوا Kaora Ishikawa . - فيليب كروسبي Philip Grosby . - جوزيف جوران Joseph Juran . - ادوارد ديمينج W.Edward Deming .
(6)	" درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل " - أحد تعريفات الجودة الذي يعود إلى : - كورن N.Chorn . - معهد المقاييس البريطاني . - المواصفه الدوليه ISO 9000 - 2000 . - جوزيف جوران Joseph Juran .

أحد أبعاد الجودة الذي يشير للعمر التشغيلي المتوقع للمنتج هو : - المطابقة . - الأداء . - الإستجابة . - الصلاحيه .	(7)
إحدى مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي ينصب التركيز فيها على كافة النشاطات والأساليب الإحصائية بهدف التأكد من كون تصميم المنتج يتم وفقا للمواصفات المحدده هي مرحلة : - تأكيد الجودة . - ضبط الجودة . - الفحص . - إدارة الجودة الشاملة .	(8)
من مميزات إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالإداره التقليديه : - مرونة السياسات والإجراءات . - الرقابه اللصيقه . - التحسين وقت الحاجه . - العمل الفردي .	(9)
أحد أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر بمثابة الأب الروحي لحلقات الجودة Circles Quality هو : - جوزيف جوران Joseph Juran . - كاورو إيشيكافا Kaora Ishikawn . - ادوارد ديمينج W.Edward Deming . - فيليب كروسبي Philip Grosby .	10) (
" ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسه والصيانه لتلبية إحتياجات العميل ورغباته " ... أحد تعريفات الجودة الذي يعود إلى : - جوزيف جوران Joseph Juran . - المواصفه الدوليه ISO 9000 : 2000 . - كورن N.Chorn . - فييجنيوم A.VFeignbaum .	11) (

أحد أبعاد الجودة الذي يشير لخصائص المنتج الثانوي التي تمثل الصفات المضافة للمنتج هو : - الأداء . - المظهر . - الإستجابة . - الإعتمادية .	12) (
إحدى مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تتصف بكون الخطأ قد حصل فعلا دون العمل على منعه ويتم البحث عنه لتصحيحه هي مرحلة : - تأكيد الجودة . - ضبط الجودة . - إدارة الجودة الشاملة . - الفحص .	13) (
من سمات إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالإداره التقليديه : - الرقابه اللصيقه . - حفظ البيانات . - التركيز على المنتج والعمليات . - التركيز على جني الأرباح .	14) (
أحد أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة الذي جاء بفكرة عدم وجود أخطاء جراء العمل الصحيح من المرة الأولى كما وأكد على أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة هو : - كاورو ايشيكافا Kaora Ishikawa . - جوزيف جوران Joseph Juran . - فيليب كروسبي Philip Grosby . - أدوارد ديمينج W.Edward Deming .	15) (

المحاضره الثانيه / إدارة الجوده الشامله والتغيير

* مفهوم التغيير وأنواعه :

٥ تتضمن عملية تطبيق إدارة الجوده الشامله إجراءات كثيره في مجالات عديده مثل ثقافة المنظمه ، والهيكل التنظيمي ، والنمط القيادي ، وتصميم العمليات ،

يمكن تعريف التغيير على أنه : " نشاط يتضمن أحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمه لمواجهة القوى المؤثره فيها " . كالإستجابة لمتطلبات جديده للعملاء ، أو نتيجة لدخول أو خروج منافسين من السوق ، أو نتيجة لتطبيق فلسفه جديده كإدارة الجوده الشامله ،

تلتجأ المنظمات للتكيف مع المتغيرات البيئية حتى تستطيع أن تحافظ على نفسها وبقائها واستمرارها

أنواع التغيير :

1. **من حيث درجة التخطيط :**
 1. **التغيير العشوائي :** الذي يحدث تلقائياً وبصفه عشوائيه بدون أي إعداد مسبق ، وبالتالي قد تكون آثاره سلبيه على المنظمه
 2. **التغيير المخطط :** يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسه متأنيه لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه ، حيث يكون نتيجة جهود واعيه
2. **من حيث وقت التنفيذ :**
 1. **التغيير السريع :** يتم مره واحده وبسرعه ويسميه البعض **(بالصدمة القويه)** . ويجب الحذر من الآثار الإجتماعيه السلبيه للمتأثرين به ، لأن من شأن ذلك أن يؤدي لبروز مقاومة التغيير ، **ويُنَفَّذُ هذا التغيير في عدة ظروف** كأن يكون التغيير جزئياً ، أو عند الضروره الملحه للتغيير لمنع استفحال مشكله كبيره ، أو عندما يكون تأثر الموظفين بالتغيير المنوي إجراءه بسيطاً ،
 2. **التغيير البطيء :** يتم على دفعات وليس دفعه واحده وذلك تلافياً لأي آثار سلبيه على المتأثرين بالتغيير ، **ويمكن تنفيذه** عندما يكون التغيير شاملاً لكل المنظمه ، أو عندما يتوقع مقاومة عنيفه للتغيير المزمع إجراءه .
3. **من حيث درجة الشموليّه :**
 1. **التغيير الجزئي :** يشمل أجزاء من المنظمه أو من الأنشطة أو العمليات
 2. **التغيير الشامل :** يشمل المنظمه ككل من كافة النواحي

* القوى المحركه للتغيير / مسببات التغيير :

1. **القوى الداخليه :** تقع داخل المنظمه ، وتفترض على المنظمه إجراء تغييرات محدده لمعالجة الوضع وتقييمه . **ومن أمثله هذه القوى :**
 - ☆ انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين
 - ☆ ارتفاع معدلات دوران العمل
 - ☆ زيادة معدلات التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي
 - ☆ انخفاض أرباح المنظمه أو تحقيق خسائر فادحه
 - ☆ عدم وجود تعاون فعال بين العاملين أو بين الدوائر
2. **القوى الخارجيه :** تكون خارج المنظمه ، وبالتالي لا تستطيع الإداره التحكم بها ، بل ينبغي التكيف معها عبر إجراء تغييرات جزئيه أو شامله ملائمه داخل المنظمه . **ومن أمثله هذه القوى :**
 - ☐ التطورات التكنولوجيه
 - ☐ إصدار قوانين جديده
 - ☐ التغييرات في النشاط الإقتصادي
 - ☐ تزايد الإهتمام بالمسؤوليه الإجتماعيه
 - ☐ الوضع التنافسي السائد في السوق

* إدارة التغيير :

على الإدارة أن تعي بالكامل ظروف التغيير ومسبباته وقواعده ، وأن تتخذ القرارات الصائبة بكل ما يتعلق بالتغيير بهدف إنجاح مجهودات التغيير . وإجمالاً فإن عملية التغيير تمر بالمراحل التالية :

1. **تشخيص الوضع الحالي** : عبر دراسة كل ما يتعلق بالمنظمة وأنشطتها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها من حيث نقاط الضعف والقوة .
 2. **تحديد المشاكل الحقيقية** : عبر القيام بجمع المعلومات من خلال عدة طرق كالملاحظة والمقابلة ونماذج الاستبانة ، ثم القيام بتحليلها بغية التوصل إلى طبيعة وماهية المشكلات الحقيقية التي تعاني منها المنظمة سواء أكانت مشكلات تكنولوجية أم إنتاجية أم تسويقية
 3. **تخطيط برامج التغيير** : وهنا ينبغي الأخذ بالحسبان الاعتبارات التالية :
 - ❖ **التغيرات السابقة** : بهدف معرفة المعوقات التي اعترضت طريقها وكيفية مواجهتها
 - ❖ **المتأثرون بالتغيير** : من هم ، وماهي درجة تأثرهم
 - ❖ **المقاومة المتوقعة للتغيير** : استئثار حجم المقاومة المتوقعة للمساعدة في التخفيف منها .
 - ❖ **تأييد الإدارة العليا** : عبر تحديد درجة تأييدها ومدى معرفتها بتفاصيل التغيير
- في مرحلة التخطيط للتغيير يتم تحديد أهداف التغيير ، ومعايير ومؤشرات الأداء ، ووضع برامج العمل المطلوب تنفيذها وتحديد أوقاتها والمسؤول عن تنفيذ كل منها
4. **اختيار الاستراتيجية الملائمة** : تصنف استراتيجيات التغيير إلى ثلاث استراتيجيات أساسية ، وهي :
 1. **استراتيجية القوة** : تستخدم المكافأة والعقوبة حافزا رئيسا لتنفيذ التغيير
 2. **استراتيجية الإقناع المنطقي** : تستخدم المنطق والإقناع لمنفذي التغيير بمدى الحاجة إليه والعوائد المتوقعة منه عبر المناقشة المنطقية والمعلومات الصادقة للمعنيين .
 3. **استراتيجية المشاركة** : لممثلين عن المجموعات التي سوف تتأثر بالتغيير عبر مشاركته في وضع أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه (من أكثر الاستراتيجيات فعالية في التخفيف من مقاومة التغيير)
- لا توجد هناك إستراتيجية مثلى للتعامل مع التغيير فلكل إستراتيجية إيجابياتها وسلبياتها ، حيث تقوم الإدارة باختيار الإستراتيجية التي تلائم ظروف التغيير وحيثياته
5. **تنفيذ التغيير** : يفضل أن تُدار عملية التغيير من قبل الإدارة العليا أو على الأقل أن تنال الدعم والتأييد منها من أجل تخفيف مقاومة التغيير ، مع ضرورة تقيد مسؤولي التغيير بالموازنة المخصصة لكل برنامج

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

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

- الخوف من فقدان الوظيفة
- تهديد المصالح الشخصية
- ضغوطات الجماعة
- مناخ عدم الثقة
- سوء فهم مبررات التغيير
- الخوف من الفشل

ومن أشكال مقاومة التغيير :

- ➔ الإمتعاض وعدم الموافقة بصمت
- ➔ المعارضة الكلامية من خلال المناقشة مع الزملاء أو مع الرؤساء
- ➔ التباطؤ في العمل بشكل عام
- ➔ رفض تنفيذ أي إجراء من إجراءات التغيير
- ➔ التخريب والعنف السلبي
- ➔ إضراب العاملين عن العمل وخاصة عند إنتساب العاملين لنقابات عماليه

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

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

٣ أحيانا ما تكون لمقاومة التغيير المعقولة فوائد ، منها : المساعدة على الكشف عن بعض نقاط الضعف في برامج التغيير ، أو بعض المشكلات التي تنتج عن تنفيذ التغيير ، بحيث تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب قبل أن تستفحل هذه المشكلات وتكبر .

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

* أهم مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة :

1. **ثقافة المنظمة :** يتوقف نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ، ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتمثل ثقافة المنظمة " مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة " . ويمكن التعبير عن ثقافة المنظمة بأشكال عديدة ، منها :
 - ➔ طريقة التعامل اليومية
 - ➔ قواعد العمل
 - ➔ قيم العمل

⊞ **ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة** وفي طريقة أداء العمل في المنظمات ، وما يجب عمله هنا هو بناء ثقافته تنظيمية تكون الجودة محورها ، ويمكن بلوغ ذلك عن طريق التعليم ، والبرامج التدريبية تمهيدا لطريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة :

- التركيز على العميل
- أداء العمل الصحيح من المرة الأولى
- التفاني في العمل
- احترام الآخرين
- الصدق في التعامل مع الآخرين
- الخطأ هو فرصة للتطور
- عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية
- اعتبار التميز كمنهج

⊞ **يعتبر التركيز على ثقافة خدمة العميل** (سواء أكان عميلا داخليا أو خارجيا) من الأمور الهامة في ثقافة الجودة

2. **الهيكل التنظيمي :** يعتبر الهيكل التنظيمي الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها . حيث ينتج عن ذلك الهيكل قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل : (تقسيم العمل ، وأسس تكوين الوحدات الإدارية ، ونطاق الإشراف ، وتفويض الصلاحيات)

⊞ **لم يعد يتناسب الهيكل التنظيمي الطويل Tall Organizational Structure المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وذلك لما يسببه هذا النوع من مشاكل أهمها :**

- وضع حواجز بين الوحدات أو التقسيمات الإدارية
- التركيز على التخصص الدقيق
- ضعف الترابط بين الوحدات والإدارات

- بُعد قمة الهرم عن قاعدته مما يضعف الروابط الإجتماعيه بين الإدارة العليا والدنيا
- ضعف التنسيق
- مركزية السلطة ، والبطء في اتخاذ القرارات

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

3. **العمليات** : " مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات " . فلا بد من إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي ، وذلك حتى تنسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، والمطلوب هنا ليس إجراء تعديلات طفيفة بل عمل تغييرات جذرية في أساليب العمل والرقابة ، وتصميم العمليات ، وترتيب الوظائف ، وتفويض الصلاحيات ، ونظم المكافآت ، ونظم دعم الإدارة بالشكل الذي يتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق تحسينات جوهريه سريعه وليست هامشيه تدريجيه في معايير الأداء الأساسية كالتكلفة والجودة والخدمه والسرعه . حيث تسمى هذه العمليه (بإعادة الهندسه) Reengineering أو (بالهندره)

⊞ وبناء عليه ، ينبغي إيجاد الإنسجام بين عمليات إعادة الهندسه وبين المواصفات المطلوب توفرها في العنصر البشري ، وهذا ما يسمى بإعادة هندسة الموارد البشرية

⊞ من المهم أن تعي الإدارة بأن التركيز في إعادة الهندسه يكون دائما على العمليات وليس على الدوائر والأقسام ، وذلك لأن الهدف النهائي يتمثل بتحقيق رضا العميل ، ففي المنظمات الخدميه غالبا ما يتم تجميع كافة العمليات المتعلقة بتقديم خدمة معينه في مكان واحد مما يسهل على المستفيد من الحصول على الخدمة بجهد وتكلفة أقل

4. **أسلوب الإدارة** : فمن الضروري إتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد لإدارة الجودة الشاملة ، وأن يتصف هذا الأسلوب بالمرونة ، وزيادة مساحة الإستقلاليه ، والمشاركه في وضع الأهداف واتخاذ القرارات ، وتشجيع اندماج العاملين حيث يعتبر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أكثر ملائمة من الأسلوب الديكتاتوري في ظل تطبيق مفهوم الجودة الشاملة ، ويجب الإعتماد على الإتصالات الرسميه وغير الرسميه لزيادة فعالية الإتصالات بين الإدارة والعاملين . كما ويبرز العمل الجماعي وفرق العمل في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تشمل مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة :

- ثقافة المنظمه .
- أسلوب الإدارة .
- العمليات .
- جميع ما ذكر .

(1)

من أنواع التغيير حسب وقت التغيير : - التغيير الجزئي . - التغيير العشوائي . - التغيير المخطط . - التغيير البطئ .	(2)
تتمثل المرحله الرابعه من مراحل عملية التغيير بـ : - اختيار الإستراتيجيه الملائمه . - تنفيذ التغيير . - تخطيط برنامج التغيير . - تحديد المشاكل الحقيقيه .	(3)
من أسباب مقاومة التغيير : - الخوف من الفشل . - سوء فهم مبررات التغيير . - ضغوطات الجماعه . - جميع ما ذكر صحيح .	(4)
أحد أنواع التغيير الذي يسمى (بالصدمه القويه) والذي يستوجب الحذر من الآثار الإجتماعيه السلبيه للمتأثرين به هو : - التغيير الشامل . - التغيير البطئ . - التغيير السريع . - التغيير المخطط .	(5)
تتمثل المرحله الثالثه من مراحل عملية التغيير بـ : - اختيار الإستراتيجيه الملائمه . - تنفيذ التغيير . - تحديد المشاكل الحقيقيه . - تخطيط برامج التغيير .	(6)

(7)	واحد من العبارات التالية خاطئه حول مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة وهي : - يتناسب الهيكل التنظيمي الطويل Tall مع إدارة الجودة الشاملة . - ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في ثقافة المنظمة . - يفترض التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات جوهرية سريعة في معايير الأداء الأساسية . - يعتبر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أكثر ملائمة من الأسلوب الدكتاتوري في ظل تطبيق مفهوم الجودة الشاملة .
(8)	من أمثلة القوى الداخلية المحركة للتغيير في المنظمات : - إصدار قوانين جديدة . - تزايد الاهتمام بالمسؤولية الإجتماعية . - ارتفاع معدلات دوران العمل . - التطورات التكنولوجية .
(9)	من أمثلة القوى الخارجية المحركة للتغيير في المنظمات : - تزايد الاهتمام بالمسؤولية الإجتماعية . - تحقيق خسائر فادحة في المنظمة . - انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين . - ارتفاع معدلات دوران العمل .
10) (	تتمثل المرحله الخامسة من مراحل عملية التغيير بـ : - التعامل مع مقاومة التغيير . - تنفيذ التغيير . - إختيار الإستراتيجيه الملائمه . - المتابعه والتقييم .
11) (	واحد من العبارات التالية خاطئه حول مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة وهي : - ينبغي أن يتصف أسلوب الإدارة بالمرونة وزيادة مساحة الإستقلاليه في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة . - يفترض التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات جوهرية سريعة في معايير الأداء الأساسية . - لا يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة . - يتناسب الهيكل التنظيمي المسطح Flat مع إدارة الجودة الشاملة .

12) (	واحد من التالي ليست من الأساليب التي تلجأ لها الإدارة للحد من مقاومة التغيير : - شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها المنظمة . - إبعاد القوى المعوقة للتغيير . - استخدام التهديد بالعقاب في نهاية الأمر . - دعم وتأييد القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير .
-----------	---

المحاضره الثالثه / التركيز على العميل

* الإستماع لصوت العميل :

يمكن تعريف العميل على أنه : " المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه قدره ورغبه في شرائه "

⊞ يعتبر العميل الهدف النهائي لأي عملية تسويقية ، لكونه مفتاح نجاح المنظمة أو فشلها ، ويمكن تصنيف العملاء إجمالات إلى نوعين رئيسيين هما :

1. **العميل الداخلي** : هو المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنيه ، مثل المراحل والأقسام الإنتاجية داخل المنظمة ، ففي كل مرحله هناك مدخلات وعمليات ومخرجات .

2. **العميل الخارجي** : موقعه خارج المنظمة ، ويقوم بشراء المنتج أو لديه الرغبه في شراؤه . ويصنف العملاء الخارجيون إلى نوعين هما :

1. **المشتري الصناعي** : الفرد أو الجئه التي تقوم بشراء المنتج ليس من أجل استهلاكه بل لإستخدامه في عملية إنتاج منتج آخر .

2. **المستهلك النهائي** : الذي يشتري المنتج بقصد الإستعمال أو الإستهلاك سواء استعمله بنفسه أو اشتراه لغيره لكي يستعمله . حيث يتم التركيز في إدارة الجوده الشامله على

حاجات ورغبات المستخدم الأخير للمنتج للوصول إلى رضا المستهلك ، مقارنة بنشاطات التسويق التي تركز على متخذ القرار الشرائي .

⊞ يستند المفهوم الشامل للعميل إلى الإهتمام بالعميل الداخلي والخارجي على حد سواء . فتحقيق الجوده أمام العميل الخارجي يعتمد بشكل كبير على تحقيقها عند العميل الداخلي . كما وأن الإستماع إلى العميل والإهتمام بما يقول من الأمور الضرورية للنجاح في العمل

أساليب الإستماع لصوت العميل :

1. **المقابلات الشخصيه** : تفاعل لفظي بين طرفين من خلال حوار كلامي إما وجهاً لوجه أو من خلال وسائل إلكترونيه أخرى ، حيث يوجه مندوب المنظمة بعض الأسئلة والإستفسارات إلى العميل يستحثه فيها على إبداء رأيه في مواضيع محدده سلفاً .

2. **الإستبانات :** تعتبر من أكثر الطرق استخداماً في هذا المجال ، وهي وسائل لجمع المعلومات من خلال احتوائها على مجموعه من الأسئلة أو العبارات التي يُطلب من العملاء الإجابة عليها ، بحيث تتاح الفرصة أمام العميل لكي يُبدي رأيه في المواضيع المتعلقة بعبارات الإستبانة .
3. **مشاركة العميل ضمن فرق الجودة :** بُغية الإستماع لآراءه بخصوص وسائل تحسين الجودة ، وطلباً لمساهمته في حل مشاكل الجودة .
4. **نظام الإقتراحات :** لكل منظّمه نظامها الخاص فيما يتعلق بإقتراحات العملاء ، مثل الكروت الموزعه لقياس مستوى الخدمة ، وصناديق الشكاوي والإقتراحات

* تحقيق رضا العميل :

≡ تزايد الإهتمام بالعميل في الآونة الأخيرة وذلك بعد ازدياد حدة المنافسة بين الشركات . حيث تسعى الشركات الناجحة للإرتقاء بمستوى خدماتها المقدمة إلى العملاء بُغية الإحتفاظ بهم وحثهم على الولاء للمنظمه ومنتجاتها ، ناهيك عن محاولة جذب عملاء جدد .

يمكن تعريف الرضا بأنه : " مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنه بين أداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات هذا العميل " .

مستويات الرضا / عدم الرضا لدى العميل التي يمكن أن تتحقق جزاء المقارنه :

1. أداء المنتج أقل من توقعات العميل ≡ العميل غير راضي
 2. أداء المنتج يساوي توقعات العميل ^ العميل راضي
 3. أداء المنتج أكبر من توقعات العميل ^ العميل سعيد
- ^ ينبغي الملاحظه أن العميل يبني توقعاته دائما على أساس تجاربه السابقه مع المنظمه ، بالإضافة إلى الكلمه المتناقله بين الناس فضلا عن المعلومات والعروض المقدمه . وبالتالي فإن التوجه بالعميل Customer Orintation القائم على التنبؤ والإهتمام بحاجات العميل (الجديد والقديم) ورغباته وتوقعاته ومحاولة تلبيتها – كما هي من وجهة نظر العميل – يمثل أولوية في إدارة المنظمه ، وهو المدخل الحقيقي لنجاح المنظمه في أداء مهامها التسويقيه . وهذه العمليه تحتاج إلى جهود واعيه ، وإلى أساليب علميه مدروسه (بحوث تسويقيه) بعيدا عن العشوائيه ، لما لذلك من أثر على زيادة الأرباح وتحسين مستوى الرفاه الإجتماعي للمجتمع .

≡ أشارت الدراسات بأن الإحتفاظ بالعملاء الحاليين يعتبر من أصعب من جذب واستقطاب عملاء جدد .

⊞ على إداره أن تركز على رضا العميل في المدى البعيد وليس القصير ، وذلك من خلال تزويده بالمعلومات الكامله والدقيقه عن المنتج .

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

أهم المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به :

1. التلبية الفوريه
2. قدره على تلبية الوعود (الموثوقيه)
3. الدقه في التعامل
4. إبداء الموده (الكياسه)
5. اللباقة في التعامل
6. دقة وشمول المعلومات
7. الإتصاف إلى العميل
8. حق العميل في الاعتراض

* معالجة الشكاوي :

⊞ من المهم الترحيب بشكاوي العملاء ودراستها والإهتمام بها واتخاذ القرار بشأنها . حيث يمكن النظر للشكاوي على أنها فرصه لحل المشاكل والكشف عن نقاط الضعف المحتمل ومن خلالها أيضا يمكن تحويل الأشخاص غير الراضين عن المنظمه إلى أشخاص لديهم ولاء للمنظمه ولمنتجاتها .

⊞ المنظمات التي يكون لديها توجه بالعميل تتجاوب بشده مع شكاوي عملائها ، بل وتحاول البحث عن الشكاوي حيث أن عدم وجود شكاوي من العملاء لا يعني بالضروره وجود مستوى عالي من رضا العملاء . فوسائل الإتصال قد لا تكون كافيه ، مع مراعاة الأغلبه الصامته من العملاء ، والمنظمات المتصفه بذلك في عرفها السكوت علامه الرضا .

⊞ ترى بعض المنظمات أن مهمه التسويق لديها تنتهي بمجرد إيصال المنتج إلى العميل ، ومثل هذه المنظمات تخسر عملائها بسهولة وتفقد حصتها السوقيه بانتظام بسبب المنافسه الشديده

أقسام العملاء من حيث الشكاوي :

1. العميل الحليم (الصامت) : الذي لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء ، وينبغي العمل على إغراؤه بالكلام وتقديم الشكوى
2. العميل دائم الشكوى : يشكو دائما بحق أو بدون حق ، فهناك دائما من وجهة نظره أخطاء ولا يمكن إهماله أو طرده ويجب التحلي بالصبر والإستماع له .
3. العميل الموضوعي : لا يشكو إلا اذا كان هناك مبررا لشكواه فهو يهتم بالنتائج وحل المشكله ، ولا تهمة الأعذار .

4. **العميل المستغل** : يهدف إلى الحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه ، وليس هدفه الرئيس أن يحل الشكوى . ويجب **الإلتصاف بالموضوعية في الإجابة واستخدام المعلومات الدقيقة لدعم الكلام .**

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

إجراءات معالجة الشكاوي :

1. **غربة الشكاوي والإهتمام بالشكاوي الموضوعية والمنطقية فقط**
2. **إجراء التحقيقات والإستفسارات** الضرورية بخصوص الشكاوي لبيان نطاقها ومدى جديتها وخطورتها .
3. **اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة**
4. **الإتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى** المقدمة منه
5. **متابعة تنفيذ القرار المتخذ لحل المشكلة**

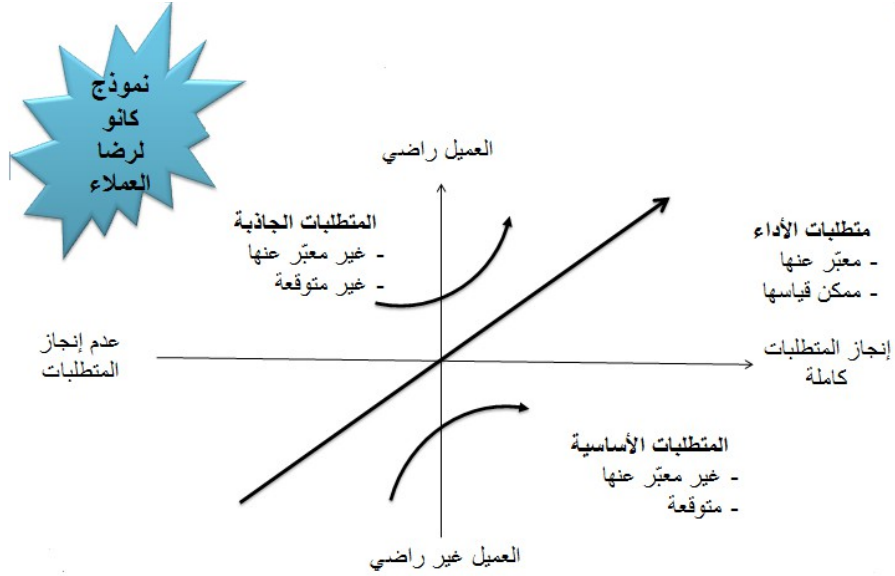
* قياس مستوى رضا العملاء :

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

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

1. **المتطلبات الأساسية** : يتوقع وجودها في المنتج ، وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها ، فإذا لم يتم تلبيتها فإن العميل لن يكون راضي وبالمقابل إذا كانت موجودة (أمر مسلم به) فإن ذلك لن يزيد من مستوى رضا العميل
2. **متطلبات الأداء** : مستوى رضا العميل يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات وهي متطلبات يطلبها العميل صراحة
3. **المتطلبات الجاذبة** : تحتل أكبر درجة من التأثير على درجة رضا العميل ، وهي غير معتبر عنها من قبل العميل ، وغير متوقعة من قبل العميل ، والوفاء بهذه المتطلبات يفوق على الرضا الأكبر ، وعدم الوفاء بها لن يشعر العميل بعدم الرضا

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



يتم جمع المعلومات عن العمليل بطرق عدة منها المقابله والإستبانه والملاحظه ، إلا أن الإستبانه تعتبر من أهم الأدوات المستخدمه في قياس مستوى رضا العملاء .

الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الإستبانه :

1. أن تكون الأسئلة أو العبارات واضحه للعمليل العادي
2. أن تكون الأسئلة محدده ، ولا تحمل أكثر من معنى واحد
3. مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للعمليل
4. عدم تضمين أكثر من معلومه واحده في سؤال واحد
5. أن تكون الأسئلة مختصره قدر الإمكان لإختصار الوقت والإجاباه على جميع الأسئلة .
6. تجنب الأسئلة الإيحائيه التي توحى للعمليل بإجاباه محدده ، مثل سؤال : هل ترى معي ...؟
7. أن تكون الأسئلة أو العبارات شامله لكافة أبعاد رضا العملاء حتى يكون القياس دقيقا

من أشهر المقاييس المستخدمه في قياس رضا العملاء ، مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale الذي يُطلب فيه من المستجيب أن يُحدد درجة موافقه على خيارات محدده ، حيث يتكون هذا المقياس من خمسة خيارات على النحو التالي :

أوافق بشده	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشده
أوافق بشده	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي
أوافق بشده	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي إطلاقا
أوافق بشده	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
أوافق بشده	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا

ولكي نتمكن من ترجمة هذه الخيارات إلى أرقام ، يتم إعطاء نقاط أو درجات إلى هذه الأسئلة (الاختبارات) تتدرج من (1) إلى (5) .

بعد أن يتم جمع المعلومات لابد من تصنيفها ومعالجتها إحصائيا عبر استخدام بعض البرامج الجاهزه المتقدمه مثل برنامج (SPSS) بُغية التوصل إلى النتائج والإستنتاجات ،

وبالإمكان عرض المعلومات عبر الإستعانة بالجداول والرسوم البيانية لتوضيح مدلول هذه المعلومات .

⊞ إن إجراء المقارنات المرجعية Benchmarking لمستوى رضا العملاء سواء أكان داخل المنظمة على أساس تاريخي ، أو مع منظمات منافسه ، أو منظمات رائده ، أو بمعدل الصناعة ، يعتبر ضروريا لمراقبة تطور مستوى الرضا .

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

* إنتشار وظيفة الجودة (QFD) : Quality Function Deployment :

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

تعريف نظام انتشار وظيفة الجودة QFD :

" نظام يتعلق بتحويل متطلبات العميل الحالية والمتوقعة إلى مواصفات تلائم المنظمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج ، ويشمل ذلك تصميم المنتج ، وتطويره ، والعمليات الإنتاجية ، ويمتد ليشمل توزيع المنتج واستخدامه من قبل العميل " .

يركز هذا النظام على عمل الفريق ، والتنسيق بين مهندسي التصميم ، وموظفي الإنتاج والتسويق . كما ويصوّر هيكل مصفوفة QFD على شكل " بيت " عادي كما هو في الشكل التالي :

هيكل مصفوفة (QFD) // بيت الجودة

(6)

تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع

(5)

ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الأولوية

(3)

مصفوفة
التخطيط - وفقا
لمتطلبات العميل

(1)

متطلبات
العميل -
(أمثلة)

- (1) يتم تحديد متطلبات العميل فيما يتعلق بالمنتج ، وفق مواصفات أداء محددة ، بالنظر ما إذا كانت متطلبات التصنيع الحالية كافية لتلبية متطلبات العميل أو أكثر منها .
- (2) يُطلب من المورد التقيّد بنفس المواصفات .
- (3) تستخدم مصفوفة التخطيط لترجمة متطلبات العميل إلى خطط ملائمة لمقابلة تلك المتطلبات ، حيث يُراعى الأولويات والتعديلات اللازمة .
- (4) تحويل متطلبات ورغبات العميل إلى تعبيرات تصنيفية (الإنتاج بحسب المواصفات)
- (5) مقابلة متطلبات العميل الأكثر أهميه أولاً ، ثم الأقل أهميه وهكذا .
- (6) ما هو أفضل شئ ممكن أن تقدمه المنظمه بعد أخذ متطلبات العميل وقدرات التصنيع بعين الاعتبار .

فوائد إنتشار وظيفة الجودة (QFD) :

1. تحسين مستوى رضا العميل فيما يتعلق بتلبية متطلباته

2. رفع مستوى جودة المنتج
3. توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج ، لأن التركيز يكون على متطلبات العميل بشكل أساسي
4. زيادة درجة ثقة العميل في المنتج
5. زيادة الحصة السوقية للمنظمة
6. تعميق توجه العاملين نحو المنظمة
7. تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع بحكم أخذ رأي العميل مسبقا في المواصفات المطلوبة .

يمكن استخدام انتشار وظيفة الجودة (QFD) كحلقة وصل بين التركيز على العميل وعملية التحسين المستمر التي تتبعها المنظمات المتبنية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة

إحدى متطلبات المنتج ضمن " نموذج كانوا لرضا العملاء " . التي تحتل درجة أكبر من التأثير على درجة رضا العميل ، والتي تتصف بكونها غير معبر عنها ، وغير متوقعة من العميل هي : - المتطلبات الجاذبه . - متطلبات الأداء . - المتطلبات الأساسية . - المتطلبات الثانوية .	(1)
العميل الذي يهتم بالنتائج وحل المشكلات ، ولا تهمة الأعداء ، هو : - العميل دائم الشكوى . - العميل الحليم (الصامت) . - العميل المستغل . - العميل الموضوعي .	(2)
تتمثل المرحله الثالثه ضمن إجراءات معالجة الشكاوي ب : - الإتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى المقدمه منه . - اتخاذ القرار المناسب حل المشكله . - إجراء التحقيقات والإستفسارات حول الشكوى . - غربة الشكاوي والإهتمام بالموضوعيه منها .	(3)
إحدى متطلبات المنتج ضمن " نموذج كانوا لرضا العملاء " والتي تمثل درجة أكبر في التأثير على رضا العميل ، والتي تتصف بكونها غير متوقعة وغير معبر عنها من العميل ، هي : - المتطلبات الجاذبه . - متطلبات الأداء . - المتطلبات الأساسية .	(4)

- متطلبات الإنجاز .	
من الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الاستبانة بُغية جمع المعلومات من العملاء : - أن تكون الأسئلة محددة . - التركيز على الأسئلة الإيحائية التي توحى للعميل بإجابته محددة . - تضمين أكثر من معلومه واحده في سؤال واحد . - جميع ما ذكر .	(5)
من فوائد انتشار وظيفة الجودة (QFD) : - توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج . - تعميق توجه العاملين نحو المنظمه . - تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع . - جميع ما ذكر .	(6)
جميع العبارات التالية صحيحة حول العميل عدا واحده خاطئه ، وهي : - يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على حاجات ورغبات المستخدم الأخير للمنتج . - يقصد بالعميل الداخلي المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنيه . - تعتبر الإستبانات من أكثر الطرق استخداما ضمن أساليب الإستماع لصوت العميل . - إذا كان أداء المنتج مساوي لتوقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد .	(7)
جميع العبارات التالية صحيحة حول العميل عدا واحده خاطئه ، وهي : - تعتبر الإستبانات من أكثر الطرق استخداما ضمن أساليب الإستماع لصوت العميل . - إذا كان أداء المنتج مساوي لتوقعات العميل يكون العميل بذلك راضي . - يتصف " العميل الحليم " بالإهتمام بالنتائج وحل المشكله ولا تهمه الأعذار . - إن عدم وجود شكاوي من العملاء لا يُعني بالضروره وجود مستوى عالي من الرضا .	(8)
واحد من التالي ليست من الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الإستبانة بُغية جمع المعلومات من العملاء : - عدم تضمين أكثر من معلومه واحده في سؤال واحد . - استخدام الأسئلة الإيحائية التي توحى للعميل بإجابته محددة . - مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للعميل . - أن تكون الأسئلة مختصره قدر الإمكان .	(9)

10) (	إحدى متطلبات المنتج ضمن " نموذج كانو لرضا العملاء " Cano Model والتي يتوقع وجودها في المنتج ، وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها ، كما وأن وجودها لن يزيد من مستوى رضا العميل هي : - متطلبات الإنجاز . - متطلبات الأداء . - المتطلبات الأساسية . - المتطلبات الجاذبه .
11) (	من فوائد انتشار وظيفة الجودة (QFD) : - زيادة الوقت المخصص لتطوير المنتج . - تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع . - إضعاف توجه العاملين نحو المنظمه . - جميع ما ذكر صحيح .
12) (	إحدى متطلبات المنتج ضمن " نموذج كانو لرضا العملاء " Cano Model والتي تتصف بكونها غير متوقعة وغير معبر عنها من قبل العميل كما وأن عدم الوفاء بها لن يُشعر العميل بعدم الرضا هي : - متطلبات الإنجاز . - المتطلبات الجاذبه . - متطلبات الأداء . - المتطلبات الأساسية .
13) (	جميع العبارات التاليه صحيحة حول الإستماع لصوت العميل لتحقيق رضاه عدا واحده خاطئه وهي : - يُقصد بالعمل الداخلي المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنيه . - يتم التركيز في إدارة الجودة الشامله على حاجات ورغبات متخذ القرار الشرائي . - إذا كان أداء المنتج أكبر من توقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد . - تعتبر الإستبانات من أكثر الطرق استخداما ضمن أساليب الإستماع لصوت العميل .
14) (	يتمثل الجزء السادس الذي يمثل سقف البيت ضمن بيت الجودة / هيكل المصفوفه (QFD) :- - تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع . - أولويات متطلبات العميل . - مصفوفة التخطيط وفقا لمتطلبات العميل . - ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الأولويه .

15) (	من فوائد إنتشار وظيفة الجودة (QFD) : - توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج . - تعميق توجه العاملين نحو المنظمة . - تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع . - جميع ما ذكر .
16) (	إحدى متطلبات المنتج ضمن " نموذج كانو لرضا العملاء " Cano Model التي يتوقع وجودها في المنتج وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها من قبل العميل والتي لن يزيد وجودها من مستوى رضا العميل هي : - متطلبات الأداء . - المتطلبات الأساسية . - المتطلبات الجاذبة . - متطلبات الإنجاز .
17) (	جميع العبارات التالية صحيحة حول رضا العميل ومعالجة شكاواه عدا واحده خاطئه وهي : - تتمثل المرحله الثالثه لمعالجة شكاوي العملاء بإتخاذ القرار المناسب لحل المشكله . - يتصف " العميل الموضوعي " بالإهتمام بالنتائج وحل المشكله ولا تهمة الأعذار . - إذا كان أداء المنتج مساوي لتوقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد . - إن عدم وجود شكاوي من العملاء لا يُعني بالضروره وجود مستوى عالي من الرضا .
18) (	من الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الإستبانه بُغية جمع المعلومات من العملاء : - تجنب استخدام الأسئلة الإيحائية التي توجي للعميل بإجابته محدده . - تضمين أكثر من معلومه واحده في سؤال واحد . - التركيز على الأسئلة الطويله . - أ + ب .
19) (	يتمثل الجزء الخامس الذي يمثل أرضية البيت ضمن بيت الجودة / هيكل المصفوفه (QFD) ب : - مصفوفة التخطيط وفقا لمتطلبات العميل . - ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الأولويه . - أولويات متطلبات العميل . - تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع .

المحاضره الرابعه / القياده

* مفهوم القياده

٣ لقد تزايدت أهمية القياده Leadership في المنظمات المتبنيه منهجيه إدارة الجوده الشامله ، وذلك حتى تتمكن هذه المنظمات من مواجهه التحديات والتغيرات التي تجري في البيئه الخارجيه ، وكذلك حتى تتمكن من إدارة البيئه الداخليه بكفاءة وفعاليه ، حيث أن للقياده الكفؤ دورا كبيرا في تحقيق المنظمه لأهدافها ، كما ويتصف القاده الكفؤ بوجود رؤيا مجدده لديهم لتغيير الأوضاع الحاليه إلى أوضاع أخرى وتتضمن هذه الرؤيا عادة خطه في أذهانهم لكيفية إجراء التغيير والمحافظة عليه وتطويره .

يمكن تعريف القياده على أنها :

" عملية إجتماعيه يسعى القائد من خلالها إلى التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبه برغبة وطواعيه ، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمه "

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

مصادر قوة القائد :

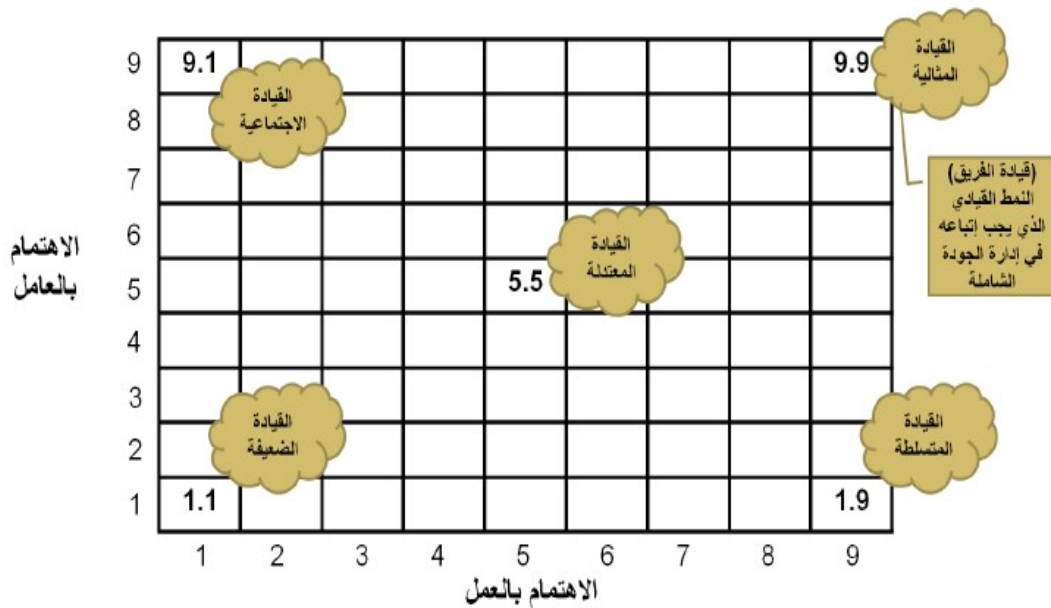
1. السلطة الرسمية : النابعة من الوظيفة أو المنصب الذي يشغله القائد
2. قوة الثواب والعقاب
3. قوة خبره الشخصيه
4. قوة الإقناع
5. اندماج العاملين

وقد امتدت نظريات القيادة من نظرية السمات إلى نظرية الشبكة الإداريه التي تعتبر من أكثر النظريات انتشارا ، والعائده إلى الباحثين بليك وموتون Blacke & Mouton ، حيث تمكنا من تحديد بعدين لسلوك القائد ، وهما :

1. الإهتمام بالعاملين
2. الإهتمام بالعمل

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

نظرية الشبكة الإداريه



وقد ظهرت بعد ذلك نظرية القيادة الموقفية التي اعتقدت بعدم وجود أسلوب قيادي واحد يتم إتباعه في جميع الأحوال ، فالأسلوب الذي يناسب حاله أو وضع معين قد لا يناسب حالة أو

وضع آخر ، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تعديل الأسلوب الذي يتبعه بما يتلاءم مع الحالة أو الموقف .

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

1. طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين ودرجة الثقة المتبادلة بينهم
2. درجة السلطة الرسمية الممنوحة للقائد ، وقدرته على الثواب والعقاب
3. درجة وضوح مهام وواجبات المرؤوسين

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

* القيادة الفعالة :

تبدأ القيادة الفعالة بتحديد أهدافها للسوق وللفرص الموجودة ، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية .

من أهم الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة :

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

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

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

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

1. قدرة القائد ومهاراته : فقد تكون قدرات القائد محدوده ، مما يؤثر على فعاليته .
2. فلسفة القائد وقيمه : فقد لا يؤمن القائد بضرورة مشاركة المرووسين .
3. اتجاهات المرووسين وميولهم : مثل اختلافهم في الميل للاستقلالية ، وتحمل المسؤولية ،
4. عدم وضوح مهام العمل وواجباته : فمن الضروري عمل وصف وظيفي للوظائف .
5. عدم التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي نرفعها .
6. إهمال الثقة المتبادله بين القائد والمرووسين .

*** دور الإدارة العليا :**

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

1. المهارات الفنية
2. المهارات الإتصالية
3. المهارات التحليلية

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

٥ ركزت المنظمه الدوليه للمواصفات والمقاييس (ISO) على أهمية دور الإدارة العليا في نظام إدارة الجودة ، من خلال إيجاد مناخ جيد للعمل عبر القيادة الجيده .

أضافت المنظمه الدوليه للمواصفات (ISO) أن دور الإدارة العليا يمكن أن يتلخص فيما يلي :

1. وضع سياسة للجوده وأهدافها في المنظمه
2. نشر وتعميم سياسة الجوده وأهدافها ، من أجل زيادة وعي العاملين بهذه السياسه وتحفيزهم.
3. ضمان التركيز على احتياجات العميل .
4. ضمان تنفيذ العمليات الضرورية لتلبية احتياجات العملاء والأطراف المعنيين .
5. ضمان تأسيس نظام إدارة جوده كفؤ وفعال ، بالإضافة إلى ضمان تنفيذ هذا النظام والمحافظة عليه لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف الجوده .
6. ضمان توفر الموارد الضرورية .
7. مراجعة نظام إدارة الجوده بشكل دوري .

8. اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة وأهداف الجودة .
9. اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة .

* التزام الإدارة العليا :

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

يبدأ الإلتزام في أي منظمه من الإدارة العليا ، ويستمر في الإتجاه نزولا إلى الوسطى والدنيا .

مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة :

1. التزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر
2. تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية Zero - Defects
3. تدريب العاملين على فهم واستيعاب طبيعة العلاقات بين العميل الداخلي والمورد
4. عدم اتخاذ قرار الشراء اعتمادا على السعر وحده
5. ضرورة وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة
6. تبني طرق حديثه للإشراف والتدريب
7. تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل ، بالإضافة إلى إزالة الحواجز بين الدوائر والأقسام لتحقيق المصلحة العامة
8. تجنب بعض الممارسات الخاطئة ، مثل تحديد الأهداف عشوائيا بدون وجود برامج عمل أو وسائل لتحقيق هذه الأهداف .
9. تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة ، والعمل على الإحتفاظ بهم
10. إتباع منهجية منظمه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (خطط وإستراتيجيات محددة)

لابد أن يشكل الإلتزام جزء من تفكير الإدارة العليا ، وأن تعمل على تعميمه على كافة العاملين حتى يدركوا أن الإدارة ملتزمة بمنهجية إدارة الجودة الشاملة بجديه وصدق .

خلاصه :

بشكل عام من الممكن اعتبار قياده أهم عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة ، حيث يبرز دور القياده في كل مرحله . وفي كل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة (وضع الرؤيا - صياغة الرسالة - تحديد الإستراتيجيات ، ...) والقياده الملتزمة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تقود العاملين في المنظمه بإتجاه هذه المبادئ من أجل تحقيق أهداف المنظمه .

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

- التزام قصير الأجل إزاء التحسين المستمر .
- عدم اتخاذ قرار الشراء اعتمادا على السعر وحده .
- عدم تطبيق فلسفة العيوب الصفرية Zero-Defects .

(1)

- جميع ما ذكر .	
يمثل الإحداثي (9.1) على نظرية الشبكة الإدارية للباحثان بليك وموتون ، نمط : - القيادة المثالية . - القيادة الإجتماعية . - القيادة المعتدلة . - القيادة المتسلطة .	(2)
واحد من التالي ليست من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة ، وهي : - التأكيد على العلاج بدلا من الوقاية . - التأكيد على التطوير بدلا من إجراء الصيانه فقط . - تشجيع التعاون بدلا من التنافس . - النظر للمشاكل على أساس أنها فرص للتعلم .	(3)
من أهم المحددات أو الصعوبات أمام فعالية القيادة في التحول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : - اتجاهات المروسين وميولهم . - وضوح مهام العمل وواجباته . - التزام الإدارة العليا بالشعارات التي ترفعها . - زيادة الثقة المتبادله بين القائد والمروسين .	(4)
أضافت المنظمه الدوليه للمواصفات (ISO) أن دور الإدارة العليا في مجال الجودة يتلخص في عدة أمور ، منها : - وضع سياسة الجودة وأهدافها . - نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها . - ضمان التركيز على احتياجات العميل . - جميع ما ذكر .	(5)
من المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمه تجاه الجودة : - عدم اتخاذ قرار الشراء اعتمادا على السعر وحده . - التزام قصير الأجل إزاء التحسين المستمر . - الحفاظ على الطرق القديمه للإشراف والتدريب وعدم تغييرها . - البُعد عن فلسفة العيوب الصفرية Zero Defects	(6)

يمثل الإحداثي (9.9) على نظرية الشبكة الإداريه للباحثان بليك وموتون & Blacke Mouton ، نمط : - قيادة الفريق . - القيادة المعتدله . - القيادة المتسلطه . - القيادة الإجتماعيه .	(7)
من أهم المحددات أو الصعوبات أمام فعالية القيادة في التحول لتطبيق إدارة الجودة الشامله : - التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها . - زيادة درجة الثقة المتبادله بين القائد والمرؤوسين . - افتناع القائد بضرورة مشاركة المرؤوسين . - عدم وجود وصف وظيفي دقيق للوظائف .	(8)
ليست من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحه : - التأكيد على الوقايه بدلا من العلاج . - التأكيد على التطوير بدلا من إجراء الصيانه فقط . - اختيار المورد على أساس السعر . - اثبات الإلتزام نحو الجودة الشامله كممارسه .	(9)
واحد من التالي ليست من المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمه تجاه الجودة ، وهي : - تبني فلسفة العيوب الصفريه Zero - Defects . - تبني طرق حديثه للإشراف والتدريب . - ضرورة وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمه في المنظمه . - عدم التوسع في تشكيل فرق العمل .	10) (
يمثل الإحداثي (5 ، 5) على نظرية الشبكة الإداريه للباحثان بليك وموتون & Blacke Mouton نمط : - القيادة المعتدله . - القيادة المثاليه . - القيادة الإجتماعيه . - القيادة الضعيفه .	11) (

12) (	من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة : - التأكيد على العلاج بدلاً من الوقاية . - إعطاء الأولوية لإحتياجات العميل الخارجي دون الداخلي . - التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانه فقط . - تشجيع التنافس بدلاً من التعاون .
13) (	من المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة : - التزام التخطيط قصير الأجل إزاء التحسين المستمر . - البعد عن فلسفة العيوب الصفريه Zero Defects . - عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده . - الحفاظ على الطرق القديمة للإشراف والتدريب وعدم تغييرها .
14) (	يمثل النمط القيادي الذي يجب إتباعه في إدارة الجودة الشامله وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية التي تعود للباحثان بليك وموتون Blacke & Mouton بنمط : - القيادة المعتدله . - قيادة الفريق . - القيادة الإجتماعيه . - القيادة المتسلطه .
15) (	ليست من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة : - النظر للمشاكل على أنها فرص للتعلم . - عدم إختيار المورد على أساس السعر الأقل فقط . - التأكيد على العلاج بدلاً من الوقاية . - تأسيس فرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافيه .
16) (	واحد من التالي ليست من المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة وهي : - التوسع في تشكيل فرق العمل . - تبني فلسفة العيوب الصفريه Zero - Defects . - الثبات وعدم التغيير في الطرق المتبعه للإشراف والتدريب . - إلتزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر .

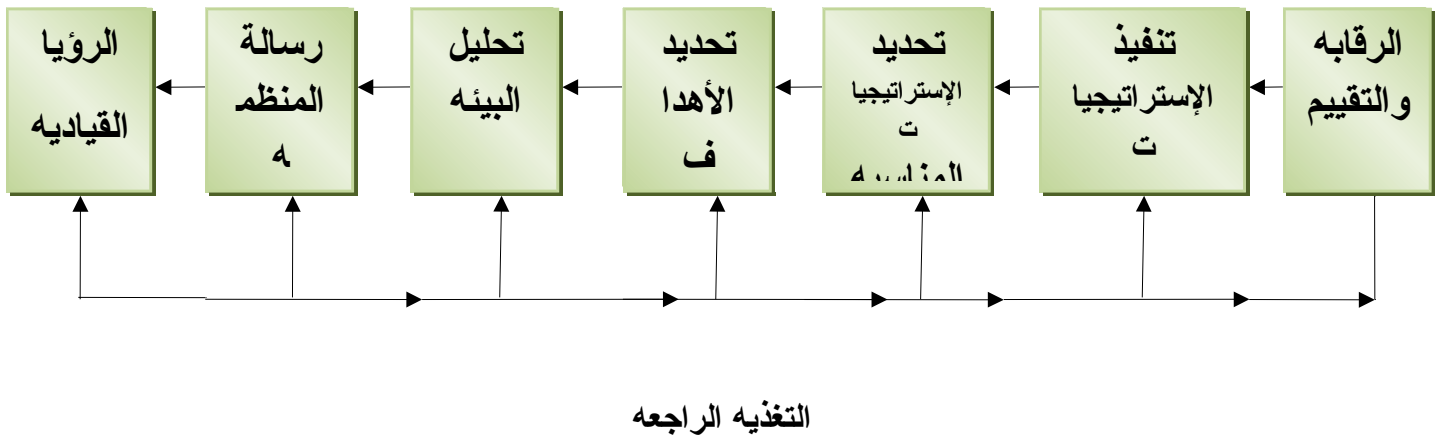
المحاضره الخامسه / الإدارة الإستراتيجيه للجوده

* مفهوم الإدارة الإستراتيجيه :

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجيه للجوده بأنها :

" الجزء من الإدارة الإستراتيجيه للمنظمه الذي يُعنى بوضع الأهداف الإستراتيجيه للجوده ووسائل تحقيقها والتخطيط الطويل لها ، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجوده ، وقياس وتقييم الأداء في نشاطات المنظمه التسويقيه والهندسيه والإنتاجيه والخدمات المختلفه من أجل تحقيق الميزه التنافسيه للمنظمه ، وبالتالي بلوغ أهدافها المتمثله بالحصول على رضا العملاء ، وتوسيع حصتها السوقيه ، وزيادة أرباحها "

* عمليات الإدارة الإستراتيجيه :



1. الرؤيا القياديّه : تعكس الرؤيا القياديّه تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المنظمه في المدى الطويل . وبالرغم من أن الرؤيا القياديّه يمكن أن تنبعث في ذهن قائد واحد ، إلا أن منهجية إدارة الجوده الشامله تؤكد ضرورة مشاركة الأطراف المعنيه أو أصحاب المصالح Stakeholders من موظفين وعملاء وموردين وغيرهم في وضع الرؤيا القياديّه .

ومن الأمثله على صياغة الرؤيا القياديّه :

- الخدمه الممتازه هي شعارنا في تقديم منتجات ذات كفاءه عاليه .
- استلام العملاء لطلباتهم حسب المواصفات بالضبط .

ومن الجدير بالذكر أن **الرؤيا القيادية** تتمحور حول **العمل** ، بحيث **تعكس قيم المنظمة** وفلسفتها ، والتي **على ضوءها يتم إجراء التغييرات المطلوبة في ثقافة المنظمة** .

ومن الضروري أن تقوم الإدارة بدراسة ماهية القيم التي تريد تبنيها ، فمثلا قد يتم التركيز على الإهتمام بالجوده بدرجة أكبر من الإهتمام بالأسعار .

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

ومن الأمثلة على صياغة رسالة المنظمة :

- إشباع حاجة المستهلك هي أساس أولوياتنا .
- إنتاج منتجات ذات درجة عالية من التطور لإرضاء حاجات عملائنا .

لكل منظمة رساله خاصه بها ، وبناء عليه فقد يختلف أسلوب صياغة الرساله ما بين منظمة وأخرى . ويشار أيضا إلى أن **رسالة المنظمة قد لا تستمر على وضعها** ، وقد ينالها التغيير بسبب تغييرات بيئيه حولها . كما وأن **درجة اتساع الرساله الخاصه بالمنظمة تعتمد على تقدير الإدارة العليا للمنظمة** ، ولا ينبغي أن تكون **الرساله ضيقه ومحدوده للغاية** ، ولا متسعه للغاية وتفوق قدرات المنظمة .

3. **تحليل البيئه** : تجري المنظمة إجمالاً **نوعان** من التحليل للبيئه هما :
1. **تحليل البيئه الخارجيه** : فالمنظمة تعيش في ظل نظام مفتوح تؤثر وتتأثر به وتتفاعل معه ، حيث تقوم المنظمة بتحليل البيئه الخارجيه (متغيرات سياسيه ، واقتصاديه ، واجتماعيه ، وتكنولوجيه ، وأسواق ، وعملاء ، ومنافسين ، وموردين حاليين ومتوقعين ،) وذلك من حيث **الفرص والتهديدات المتوقعة** .

ومن أبرز الأمثلة على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة :

الفرص	التهديدات
زيادة الطلب على منتج معين	دخول منافس قوي إلى السوق .
فتح مجال التصدير .	تغير متطلبات العملاء .

وبالتالي فإن **هذا التحليل يمكن الإدارة من توقع الفرص واحتمالات حدوثها تمهيدا لوضع الخطط الكفيله باستغلالها** ، ومن توقع التهديدات الكامنه من أجل الإستعداد لها ومواجهتها .

2. **تحليل البيئه الداخليه** : وذلك بتشخيص الوضع الداخلي من حيث **نقاط القوه ونقاط الضعف** ، أي (فرص أو تحديات التحسين) .

ومن أبرز الأمثلة على نقاط القوة وتحديات التحسين الموجوده في المنظمه :

نقاط القوة	تحديات التحسين
جودة التصنيع	ضعف الوضع التنافسي
توفر مصادر التمويل	عدم كفاءة التدريب

ولكي تستطيع المنظمه أن تعمل بكفاءة عاليه فإنه ينبغي على إداره تعزيز نقاط القوة لديها ، ومحاولة تحسين وتطوير المجالات الأخرى التي لا تعمل بالكفاءة المطلوبه .

4. تحديد الأهداف الرئيسيه : يتم تحديدها في ضوء رسالة المنظمه وتحليل البيئه الخارجيه والداخليه ، ومن ثم يتم اشتقاق الأهداف الفرعيه من الأهداف الرئيسيه .

الهدف الوضع المستقبلي المرغوب أو ما تريد المنظمه تحقيقه خلال فتره زمنيّه محدده من خلال الإستخدام الأفضل للموارد المتاحة .

الشروط التي ينبغي توفرها في الأهداف الجيده : SMART

1. محدد : Specific
2. قابل للقياس : Measurable
3. واقعي قابل للتحقيق : Achievable
4. متعلق بنفس الموضوع : Relative
5. ضمن إطار زمني : Time Bound

ومن الأمثلة على أهداف الجوده الجيده التي تسعى المنظمه لتحقيقها :

- تخفيض عدد الوحدات المرفوضه إلى ثلاث وحدات يوميا خلال عام 2012 .
- تخفيض تكاليف الجوده بنسبة 10% خلال الثلاثة شهور القادمه .
- زيادة نسبة الإشغال في المستشفى إلى 80% خلال العام القادم .

توضع الأهداف في ضوء عدد من العوامل المنشره فيها ، وأهمها :

- علاقات التأثير والتأثر بين البيئه الخارجيه والداخليه للمنظمه
- كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمه
- قدره على تحقيق الموازنه بين المنظمه والبيئه
- ثقافة وقيم الإدارة العليا للمنظمه
- علاقات السلطه والمسؤوليه بين أفراد التنظيم
- أسلوب اتخاذ القرارات الإداريه ، واتجاه تدفق القرارات

من الأهميه بمكان التركيز على ضرورة مشاركة كافة الأطراف المعنيه في وضع الأهداف وتحديدها ، وكذلك نشر وتقييم الأهداف بعد صياغتها على مختلف الدوائر والأقسام .

5. تحديد الإستراتيجيات المناسبة : يوجد العديد من الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمة في سبيل الوصول لأهدافها ، فهناك :

1. الإستراتيجيات الهجومية : الموجهة للإهتمام بالظروف الخارجية للمنظمة مثل فتح فروع جديدة ، والإبتكار ، وتقديم منتجات جديدة ، ...
2. الإستراتيجيات الدفاعية : التي تستهدف الإهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة ، مثل التدريب ، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي ،
3. إستراتيجيات الإستقرار : التي تتبعها المنظمة في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق .

مستويات الإستراتيجيات المختلفة :

1. إستراتيجية المنظمة : الإستراتيجية العامة للمنظمة التي تضعها إداره العليا ولفترات طويلة المدى ، وتتسم بعمومية الصياغة لكونها تتعلق بالمنظمة ككل ، وتشمل الإستراتيجيات الأخرى . وهناك ثلاث إستراتيجيات رئيسه على مستوى المنظمة وهي :
 1. إستراتيجية قيادة التكلفة : التفوق على المنافسين بإنتاج منتجات أقل تكلفه ممكنه من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وبالتالي فرض أسعار منافسه .
 2. إستراتيجية التمييز : التفرد بخصائص معينه في المنتج ذات قيمه عاليه بالنسبه إلى العميل . ويمكن بلوغ ذلك من خلال رفع جودة التصميم والإنتاج ، أو ابتكار طرق جديده للإنتاج أو زيادة سرعة الإستجابه لإحتياجات العميل ، وهنا تقدم المنظمة منتجاتها بأسعار قريبه من أسعار السوق ، وقد تباع بأسعار عاليه في السوق .
 3. إستراتيجية التركيز : الإهتمام بفئه محدده من العملاء . ويمكن تصنيف العملاء إلى أقسام بناء على عدة أسس أهمها : الأساس الجغرافي ، ونوع العملاء ، خط الإنتاج .
- تتضمن إستراتيجية التركيز تطبيق إما أسلوب قيادة التكلفة ، أو التمييز أو كلاهما على الفئه المستهدفه .

2. إستراتيجيات وحدات الأعمال : تتعلق بصياغة وتنفيذ الخطه الإستراتيجية المتعلقة بكل وحده من وحدات الأعمال ، ففي المنظمة متعددة الأقسام والتي تنتج أكثر من منتج واحد ولديها عدة وحدات أعمال ، فإنه يكون لكل وحده أعمال إستراتيجيتها الخاصه بها .
- تتصف هذه الإستراتيجيات بكونها أكثر تفصيلا من إستراتيجية المنظمة ، وأكثر قربا من العمليات التشغيليه ، وتغطي عادة فتره متوسطه تتراوح بين سنه وثلاث سنوات .

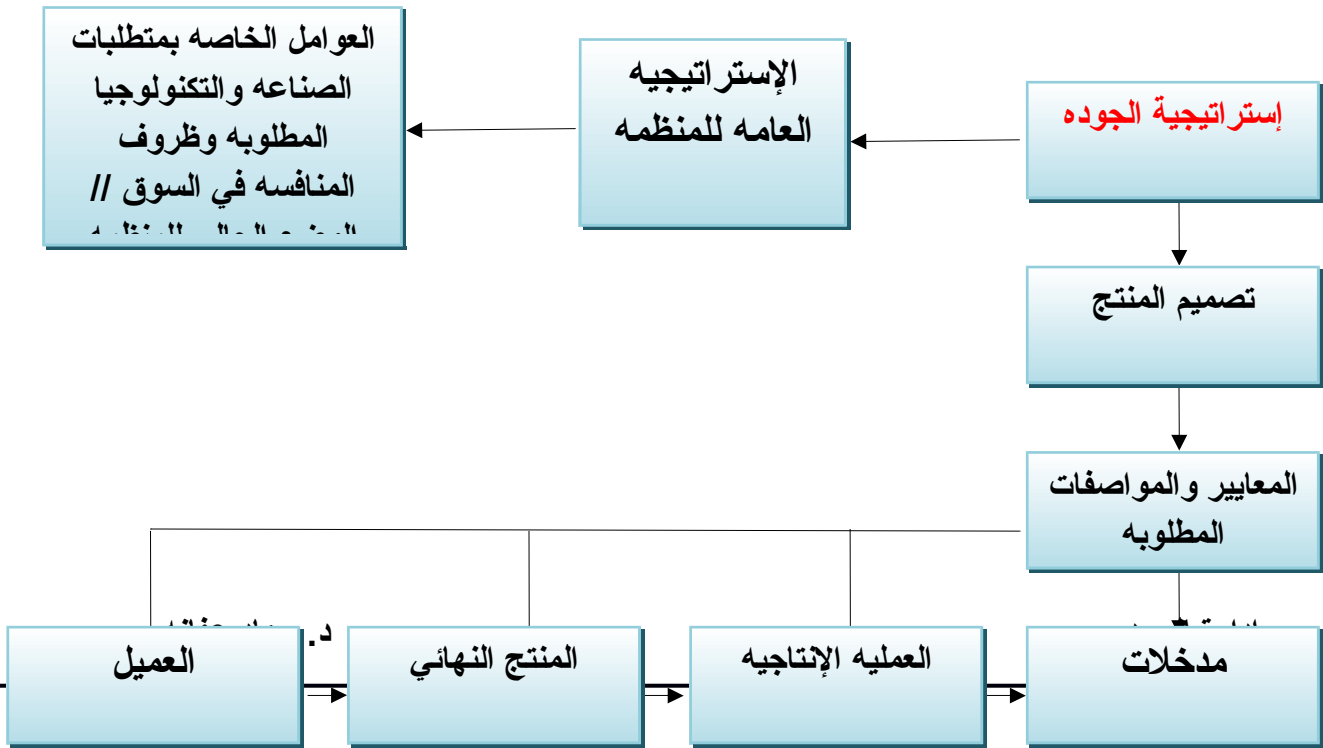
3. **الإستراتيجيات الوظيفية** : تظهر على مستوى وظائف المنظمة كالإنتاج ، والتسويق ، والجودة ، والتمويل ، والمشتريات ، والموارد البشرية ، وغيرها ، حيث يكون هناك خطة إستراتيجية لكل من هذه الوظائف . وتتصف هذه الإستراتيجيات بكونها أكثر تفصيلا بالنسبة للإستراتيجيات السابق ذكرها ، وتغطي فترة سنة واحدة أو أقل عادة .
6. **تنفيذ الإستراتيجيات** : بمعنى تنفيذ الإستراتيجيات على أرض الواقع . وتعتبر هذه المرحله جزءا مهما في عملية الإدارة الإستراتيجية ، فأثناء تنفيذ هذه الإستراتيجيات يتبين للإدارة مدى ملائمة الإستراتيجيات ، وماهي العقبات والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ .
- ⊞ ينبغي على إدارة المنظمة إعداد خطة عمل تتوافق مع الإستراتيجيات المتبناه ، بحيث تبين هذه الخطة الأنشطة المطلوب القيام بها ، ومن سيقوم بتنفيذها ، والموارد المستخدمه في تنفيذها ، والإطار الزمني لهذا التنفيذ .
- ⊞ تقوم الإدارة بترجمة خطط العمل المتوافقه مع الإستراتيجيات المتبناه إلى موازنات تقديرية ، بحيث تعمل أثناء التنفيذ على التقيد بها وعدم تجاوز مخصصاتها .
7. **الرقابة والتقييم** : يتعلق الجانب الأول بالرقابة على التنفيذ بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات . في حين أن الجانب الثاني يتعلق بعملية تقييم الإستراتيجيات المطبقة ، ومستويات إنجاز الأهداف الموضوعه ، وخطط العمل من خلال التغذية العكسيه للمعلومات التي توضح مدى مطابقة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط .
- * أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة :

1. **تولي الإدارة العليا ضبط الجودة** : حيث يكون رئيس مجلس إدارة المنظمة ، أو مديرها العام هو المسؤول الأول عن إدارة أنشطة الجودة والضبط والرقابة على الجودة . وتستلزم هذه الإستراتيجية وجود ما يلي :
 1. سياسات مكتوبه للجودة : بحيث يتم نشرها وتعميمها على كافة العاملين .
 2. وضع أهداف الجودة لجميع الوظائف في كافة المستويات ، وخاصة تلك الأهداف المتعلقة بالتحسينات المستمره .
 3. توزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة .
 4. تمكين العاملين من تأدية أعمالهم من خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بطريقه تساعد على تحقيق أهداف الجودة .
2. **تدريب الجودة المكثف** : الذي يشمل كافة العاملين في كافة المستويات الإداريه في المنظمة ، بحيث يقود هذا التدريب إلى فهم أنشطة الجودة .
3. **التركيز على العملاء** : من خلال دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها ، وهذه الإستراتيجية تتطلب إجراء بحوث تسويقية لدراسة خصائص العملاء وفئاتهم وحاجاتهم المعلنه وغير المعلنه ، الحاليه منها والمستقبلية ، ناهيك عن إجراء دراسات مستفيضة عن المنظمات المنافسه باستمرار من أجل تحديد نقاط القوه ومواطن الضعف لديها .

4. تحسين الجودة : تسعى هذه البرامج إلى تطوير العمليات داخل المنظمة ، وينبغي أن تتضمن معلومات عن تكاليف الجودة وخاصة التكاليف المخفية منها ، ناهيك عن تقييم العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها ، بالإضافة إلى ضرورة إجراء المقارنات المرجعية Benchmarking مع المنظمات الأخرى المناسبة .
5. الضبط الإحصائي للجودة : هنالك سبع أدوات معروفة تستخدم في هذا المجال وهي : شكل الانتشار ، وتحليل باريتو ، وخريطة السبب والآخر ، وخريطة تدفق العمليات ، وقائمة المراجعة ، وخريطة المتابعة ، وخرائط الرقابة . حيث تساعد هذه الأدوات في تصنيف البيانات ، وتحليل مشكلات العمل ، وتحديد أولويات حل المشكلات ، والعمل على حلها .

٥ قد تقوم المنظمة بتخفيض عدد أفراد العينة الواحد ، وتخفيض تكلفة الصيانه الوقائيه إذا كانت فرص اكتشاف الأخطاء أو العيوب عاليه ، والعكس صحيح

العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة :



يتضح من الشكل السابق :

- ➔ تحدد المنظمات إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها ، وإستراتيجية الجودة ما هي إلا جزء من سياسات الإنتاج .
- ➔ لابد من مراعاة تكنولوجيات الإنتاج المتوفرة للمنظمة عند تحديد إستراتيجية الجودة .
- ➔ من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محدده ومعروفه لكافة الجهات سواء من داخل أو خارج المنظمة .
- ➔ ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج ، حتى يتم تدبير الموارد وإجراء العمليات التشغيلية في ضوء تلك المواصفات .
- ➔ يمكن الإشارة هنا من خلال الشكل إلى أربعة أنواع أساسية للرقابة على الجودة وهي :
- ★ الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج .
- ★ الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي ، وخلال المراحل المختلفة للإنتاج .
- ★ الرقابة على الإنتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتجات إلى العملاء
- ★ الرقابة على جودة المنتج أثناء الإستخدام الفعلي من قبل المستهلك .
- ➔ ضرورة الحصول على التغذية العكسية وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من أنواع الرقابة على الجودة التي تم ممارستها ، وذلك حتى يتم اتخاذ الإجراءات العلاجية المناسبة .

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

تتمثل العملية الثالثة ضمن عمليات إدارته الإستراتيجية بـ : - تحليل البيئة . - تحديد الأهداف الرئيسة . - تحديد رسالة المنظمة . - تحديد الإستراتيجيات المناسبة .	(1)

(2)	تختص العملية الثالثة لإداره الإستراتيجية بـ : - الرؤيا القيادية . - تحديد الأهداف الرئيسة . - تحليل البيئة . - رسالة المنظمة .
(3)	واحد من التالي ليست من الشروط التي ينبغي توفرها في الأهداف الجيده ، وهي : - محدده . - قابله للقياس . - مثاليه ويصعب تحقيقها . - ضمن إطار زمني .
(4)	إحدى الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها ، والتي تستهدف الإهتمام بالظروف الداخليه للمنظمه مثل التدريب ، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي هي : - الإستراتيجيات الدفاعيه . - الإستراتيجيات الهجوميه . - استراتيجيات الإستقرار . - استراتيجيات قيادة التكلفة .
(5)	من أهم الإستراتيجيات المتبعه في مجال الجوده التي تسعى لتطوير العمليات داخل المنظمه ، والتي تقوم على تقييم العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها : - التركيز على العملاء . - تحسين الجوده . - تولي الإدارة العليا ضبط الجوده . - تدريب الجوده المكثف .
(6)	واحد من العبارات التاليه خاطئه حول علاقه بين إستراتيجية الجوده وإستراتيجية المنظمه ، وهي : - ينبغي مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفره في المنظمه عند تحديد إستراتيجية الجوده . - تحدد المنظمه إستراتيجية الجوده بشكل مستقل عن الإستراتيجية العامه لها . - من الضروري إبلاغ الأطراف المشتركة في العمليه الإنتاجيه بالمعايير والمواصفات المطلوبه لتصميم المنتج . - من الضروري أن تكون إستراتيجية الجوده محدده ومعروفه لكافة الجهات داخل المنظمه وخارجها .

(7)	إحدى عمليات الإدارة الإستراتيجية التي يتم بها توضيح الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله ، بمعنى مبرر وجود المنظمة واستمرارها في تقديم منتجاتها ، هي : - رسالة المنظمة . - تحليل البيئة . - الرؤيا القيادية . - تحديد الأهداف الرئيسة .
(8)	إحدى الإستراتيجيات الرئيسة على مستوى المنظمة والتي تقوم على التفرد بخصائص معينة في المنتج ذات قيمه عاليه بالنسبة للعميل ، هي : - استراتيجية قيادة التكلفة . - استراتيجية التميز . - استراتيجية التركيز . - الإستراتيجية الهجومية .
(9)	أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة التي تستلزم وجود سياسات مكتوبة للجودة ، وتوزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة ، ناهيك عن تمكين العاملين لتحقيق أهداف الجودة ، هي : - الضبط الإحصائي للجودة . - تولي الإدارة العليا ضبط الجودة . - تدريب الجودة المكثف . - التركيز على العملاء .
10) (	واحدة من العبارات التالية خاطئه حول العلاقة بين استراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة ، وهي : - ليس من الضروري إبلاغ الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج . - من الضروري أن تكون استراتيجية الجودة محدده ومعروفه لكافة الجهات داخل المنظمة وخارجها . - ينبغي مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفره في المنظمة عند تحديد استراتيجية الجودة . - تحدد المنظمة استراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها .
11) (	تختص العملية الرابعة للإدارة الإستراتيجية بـ : - تحديد الإستراتيجيات المناسبة . - تحديد الأهداف الرئيسيه . - رسالة المنظمة . - تحليل البيئة .

(12)	إحدى الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة للوصول إلى أهدافها والتي تتبعها في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق هي : - الإستراتيجيات الدفاعية . - الإستراتيجيات الهجومية . - استراتيجيات قيادة التكلفة . - استراتيجيات الإستقرار .
(13)	أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة التي تسعى لتطوير العمليات داخل المنظمة عبر القيام بتقييم العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها ، ناهيك عن إجراء المقارنات المرجعية هي : - التركيز على العملاء . - تدريب الجودة المكثف . - تولي الإدارة العليا ضبط الجودة . - تحسين الجودة .
(14)	أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة والتي تستلزم القيام بتمكين العاملين لتحقيق أهداف الجودة وتوزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة ، ناهيك عن إيجاد سياسات مكتوبة للجودة هي : - الضبط الإحصائي للجودة . - تدريب الجودة المكثف . - التركيز على العملاء . - تولي الإدارة العليا ضبط الجودة .
(15)	إحدى الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها والتي تستهدف الإهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة مثل التدريب وإعادة بناء الهيكل التنظيمي هي : - استراتيجيات الإستقرار . - الإستراتيجيات الهجومية . - استراتيجيات قيادة التكلفة . - الإستراتيجيات الدفاعية .
(16)	تختص العملية الخامسة للإدارة الإستراتيجية بـ : - تحديد الإستراتيجيات المناسبة . - تحديد الأهداف الرئيسة . - تحليل البيئة . - رسالة المنظمة .

واحدة من العبارات التالية خاطئه حول العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة وهي :

17)
(

- تحدد المنظمة إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها .
- تشمل الرقابة على الجودة التأكد من جودة المنتج أثناء الإستخدام الفعلي من قبل العميل .
- ضرورة إبلاغ الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج .
- ليس من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محدده ومعروفه لكافة الجهات داخل المنظمة وخارجها .

المحاضره السادسه / الموارد البشريه في إدارة الجودة الشامله

* دراسة الدوافع والآثار :

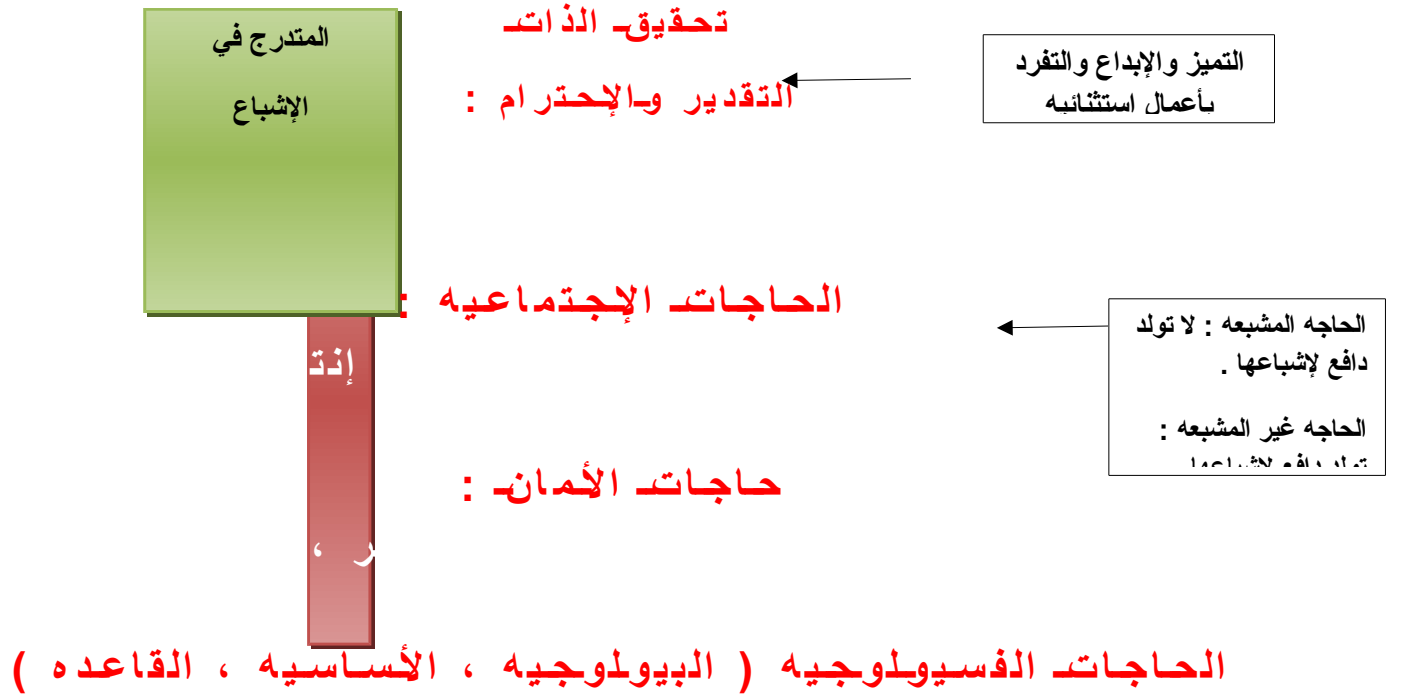
الدوافع : قوى داخلية تؤثر على تفكير الفرد وتوجه سلوكه باتجاه الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته غير المشبعة .

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

الرغبه : تتعلق بالميل إزاء أشياء معينه يؤدي تحقيقها إلى إرضاء الفرد وإسعاده . وهذا الميل لا يكون ناتجا عن حالة عدم توازن فسيولوجي أو نفسي لدى الفرد .

⊞ تعتبر نظرية ابراهام ماسلو Maslow للحاجات الإنسانية من أهم النظريات في مجال الدافعيه ، حيث قام بترتيب الحاجات الإنسانية على شكل سلم هرمي ، وكما يلي :

⊞ نظرية الحاجات الإنسانية : ابراهام ماسلو



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

1. الحاجه إلى **الإنتماء** : يقوم الأفراد ببناء علاقات اجتماعيه متينه مع الآخرين على حساب العمل .
2. الحاجه إلى **الإنجاز** : الأفراد يحبون العمل في الوظائف التي تتصف بالتحدي .
3. الحاجه إلى **السلطه** : يتصف الأفراد بالتأثير في الآخرين والسيطره عليهم ، ويسعون للحصول على مراكز وظيفيه أعلى دائما .

الخلاصه : حاجات الإنسان عديده ومتنوعه ، وهي تختلف من فرد لآخر ، وقد تتغير عند نفس الفرد من وقت لآخر .

الحوافز : قوى خارجيه تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني . وتستخدم أدوات التحفيز لتغيير اتجاهات الموظف وبالتالي أدائه .

أنواع الحوافز :

1. من حيث طبيعتها :
 1. حوافز ماديه
 2. حوافز معنويه
2. من حيث المستفيدين :
 1. حوافز فرديه
 2. حوافز جماعيه

ضمن فلسفه إدارة الجوده الشامله ينبغي أن تتوفر في الحوافز الماديه الإعتبارات التاليه :

1. مكافآت عادله : قائمه على أسس موضوعيه .
2. توقيت دفع الحوافز الماديه : حتى يربط العامل بين الأداء والحوافز .
3. منح الحوافز الماديه أو المعنويه لمستحقيها أمام العاملين لزيادة فعالية تأثيرها .
4. منح علاوة جودة سنويه لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمه .
5. استخدام الحوافز المعنويه بشكل متوازي مع الحوافز الماديه .
6. استخدام الحوافز الجماعيه لأجل تعزيز روح الفريق .

* اندماج العاملين : Employee Involvement

لا يعتبر اندماج العاملين هدفا بحد ذاته ، بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإداريه بالمنظمه ، من إيجاد أفكار جديده وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المنظمه . فلا بد للإداره من معاملة الموظف باحترام ، وأن تستمع إلى وجهات نظره ، وتزيل عوائق الإتصال مع مدراءه .

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

⊞ يعتبر اندماج العاملين إحدى أساليب حفز العاملين ، مما يؤدي على رفع الروح المعنويه للعاملين الذين يدركون أهميتهم في المنظمه ومدى احترام الإداره لآرائهم ، وبالتالي خلق اهتمام كبير لديهم في وظائفهم .

⊞ أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة معنويه بين اندماج العاملين في الإداره وبين الرضا الوظيفي ، مما يؤدي لرفع مستوى أداء العاملين .

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

⊞ لابد من التركيز على اندماج العاملين في المنظمه وخاصة العمال والمنفذين والذين يعملون في أسفل الهرم التنظيمي لكونهم من سيقومون بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشامله .

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

* تمكين العاملين : Employee Empowerment

تمكين الموظف : رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإداره ، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر والقيام بأعمالهم على أكمل وجه ، حيث تبرز أهمية معرفة

الموظف وسعة إطلاعه في مجال العمل حتى يستطيع أن يتخذ قرارات جيدة وصائبه ، حيث يمتد شعور الموظف بالمسؤولية عن الأعمال خارج حدود وظيفته .

إن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل ، من أهمها :

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين .
- الثقة المتبادله بين الرؤساء والمرؤوسين .
- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسيه في المنظمه .
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء .
- وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين ذوي المهارات العاليه .
- ربط الأداء بالحوافز الماديه والمعنويه .
- تدريب المرؤوسين على تحمّل المسؤولية ، والقيام بالأعباء الموكله إليهم .

تمتد الفوائد الناجمه عن سياسة تمكين العاملين لتشمل :

الموظفين : توجد أمامهم فرصا جديده لإثبات أنفسهم ، وتطلق العنان لطاقت الموظف وتسלט الضوء على مواهبه وإبداعاته .

الإداره : تسهّل العمل وتجعل الموظفين أكثر نشاطا وحماسا مما يؤثر في نتائج الأعمال .

المنظمه : زيادة رضا العملاء بسبب قدرة الموظف السريعه على الإستجابه لهم وحل مشاكلهم دون الرجوع في كل صغيره وكبيره إلى الإداره ، مما يزيد الحصة السوقيه للمنظمه ، ويؤثر على نجاحها .

⊞ إن سياسة التمكين تبدأ من الإداره العليا ، فلا بد من دعم الإداره العليا وإعطاء الضوء الأخضر للموظفين ليجروا التحسين وفقا لمتطلبات إدارة الجوده الشامله . وهناك من يرى أن الفكره الأساسيه لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمه ، بحيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات .

*** الاتصالات بين العاملين :**

الاتصال : عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى ←

⊞ تبرز أهمية التغذية الراجعه لدى المرسل للتأكد من فهم المستقبل لمضمون الرساله . حيث أن كثيرا من مرتكزات إدارة الجوده الشامله تقوم على أساس الاتصالات الفعاله ، مثل اندماج العاملين ، أو تمكينهم . بالإضافة إلى أن نجاح فرق العمل وحلقات الجوده أساسه الاتصالات الفعاله ، وخاصة الاتصالات الأفقيه .

⊞ إن أحد أقدم أساليب الاتصالات ، نظام الإقتراحات ، ففي ظل النظام الجديد للإقتراحات يعلم الموظفون بأن اقتراحاتهم مئمنه ، ويتم تقييمها وتنفيذها بسرعه كبيره

مستويات الاتصالات :

1. الإتصالات الفردية : تكون بين فرد وآخر .
2. الإتصالات داخل الفريق : تجري بين أعضاء الفريق الواحد .
3. الإتصالات بين الفرق المختلفة داخل التنظيم .
4. الإتصالات الخارجية : تحدث بين داخل المنظمة وخارجها .

يجب العمل على تحسين هذه المهارات الإتصالية سواء على مستوى الرئيس أو المروءوس أو فرق العمل ، من خلال التدريب وغيره . ومن أهم هذه المهارات الإتصالية :

1. مهارات القراءة : القارئ الجيد يقرأ ويستوعب ما يقرأه بالشكل الصحيح وبدون الحاجة إلى إعادة ما تم قراءته ، كما أنه يقرأ الرسالة الإتصالية بدرجات مختلفة من السرعة والاهتمام .
2. مهارات الكتابة : تتطلب مهام إدارة الجودة الشاملة إتقان الكتابة بأسلوب واضح ومفهوم ، وبشكل خالي من الأخطاء اللغوية والطباعية ، ومن أجل تحسين القدره على ذلك فإنه ينبغي مراعاة :
 - ➔ أن تكون الرسالة مختصرة قدر الإمكان .
 - ➔ كتابته بأسلوب مباشر .
 - ➔ استخدام كلمات محدده وتفادي الكلمات التي تحمل أكثر من معنى .
 - ➔ مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للطرف المستقبل .
 - ➔ مراعاة الدقه في المعلومات المكتوبه .
3. مهارات الإنصات : يتضمن الإنصات القائم على الإستماع بتفرغ وتركيز . ويمكن تحسين مهارات الإنصات من خلال الابتعاد عن كل ما يشتت الإنتباه ، وتتبع المجالات التي تهم المستقبل أثناء الحديث ، والحكم على المضمون لاعلى طريقة الكلام ، ناهيك عن وجوب الإهتمام بالمتحدث من خلال الإستماع إليه وتشجيعه على مواصلة الحديث .
4. مهارات التحدث : ينبغي أن يركز المتحدث على جوهر الموضوع أثناء الحديث ، وأن لا يترك الأمور تقوده إلى مواضيع أخرى بعيدة عن الموضوع الأساس .
5. مهارات التعبير غير اللفظي : تسمى هذه الأدوات بلغة الجسد Body Language ، وذلك لأنها تتعلق بالإشارات والحركات والإيماءات الجسديه . ومن التعبيرات غير اللفظيه التي تستخدم في عملية الإتصال :
 - الإبتسامه وتعبيرات العيون .
 - حركات اليد وإشارات الأصابع .
 - حركات الجسم .
 - نبرة الصوت .
 - إيماء الرأس .

* تدريب الجودة :

يسعى تدريب الجودة أساسا إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسيه ، وهي :

1. زيادة معلومات الموظف المتدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشامله .

2. **تحسين مهارات** الموظف المتدرب في مجالات الجودة ، حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية .
3. **تغيير اتجاهات** الموظف المتدرب كي تصبح اتجاهاته أكثر إيجابية إزاء الجودة في العمل .

مراحل عملية التدريب في الجودة :

1. **تحديد الاحتياجات التدريبية** : تتضمن **تحديد عدد وطبيعة عمل العاملين** الذين سيشملهم التدريب على الجودة باتباع أساليب موضوعية علمية .
2. **تصميم البرنامج التدريبي** : وتشمل تحديد **أهداف البرنامج التدريبي** ، **والموضوعات** التي يحتويها كل برنامج ، فضلا عن توفير **مستلزمات البرنامج** .
3. **تأسيس المنظمة التدريبية** : ففي كثير من المنظمات تقع **مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة** على عاتق مدير أو أكثر من مديري المنظمة ، حيث ينبغي على كافة مديري المنظمة التأكد من أن مرؤوسيهم مؤهلين ولديهم المهارات الكافية لأداء أعمالهم . ومن الضروري **استخدام المدربين المتخصصين** من داخل المنظمة أو من خارجها .
4. **التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية** : فلا بد من **مشاركة دائرة الجودة في وضع المادة التدريبية** . وهنا يتم اختبار أساليب التدريب الملائمة كالمحاضرات ، والندوات ودراسة الحالات .
5. **تنفيذ البرنامج التدريبي** : يتطلب التنفيذ **التزاما تاما من المدرب والمتدرب** . ومن الضروري أن تُدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق البرنامج .
6. **تقييم البرنامج التدريبي** : بهدف **التأكد من سير الأمور كما هو مخطط** ، وتجري عملية التقييم للمدرب . ولموضوعات البرنامج ، ولتوقيت البرنامج ، ولمكان التدريب ، ولأسلوب التدريب ،

⊞ إن **تقييم البرنامج التدريبي** يفيد في **الحكم على مدى فعالية البرنامج** ، وفي كشف نقاط **الضعف في البرنامج** حتى يمكن تجنبها مستقبلا .

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

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

ب :

- الحاجات الإجتماعية .
- الحاجات الفسيولوجية .
- حاجات الأمان .

(1)

	- حاجات التقدير والإحترام .
(2)	ضمن فلسفة إدارة الجوده الشامله ينبغي أن تتوفر في الحوافز الماديه عدة اعتبارات منها : - عدم ربط الحافز بالأداء . - استخدام الحوافز الجماعيه . - تجنب منح علاوة جوده سنويه لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمه . - جميع ما ذكر .
(3)	يعتمد نجاح تمكين العاملين على عدة عوامل هامه ، منها : - ضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين . - مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين . - عدم فعالية نظام التغذية العكسيه في المنظمه . - عدم تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤوليه .
(4)	من الأهداف الرئيسيه التي يسعى تدريب الجوده أساسا إلى تحقيقها لدى الموظف المتدرب : - زيادة المعلومات . - تغيير الإتجاهات . - تحسين المهارات . - جميع ما ذكر .
(5)	" الميل إزاء أشياء معينه يؤدي تحقيقها إلى إرضاء العميل وإسعاده " - مفهوم يشير إلى : - الحافز . - الدافع . - الحاجه . - الرغبه .
(6)	ضمن فلسفة إدارة الجوده الشامله ينبغي أن تتوفر في الحوافز الماديه عدة اعتبارات ، منها : - استخدام الحوافز الفرديه دون الجماعيه . - عدم اللجوء لمنح علاوة جوده سنويه لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمه . - توقيت دفع الحوافز الماديه بُغية ربط الحافز بالأداء . - جميع ما ذكر صحيح .

(7)	تتمثل الحاجة الرابعة وفقاً لأولويات الإشباع ضمن نظرية إبراهيم ماسلو للحاجات الإنسانية ب : - الحاجات الإجتماعية . - حاجات الأمان . - حاجات الإحترام والتقدير . - الحاجات الفسيولوجية .
(8)	من الإعتبارات التي يجب مراعاتها في الحوافز المادية ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة : - توقيت دفع الحوافز المادية . - تجنب منح الحوافز لمستحقيها أمام العاملين . - استخدام الحوافز المادية بشكل أكبر مع الحوافز المعنوية . - أ + ب .
(9)	يعتمد نجاح تمكين العاملين على عدة عوامل هامة منها : - وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء . - الحد من التغذية العكسية للاتصال داخل المنظمة . - عدم الإعتماد على ربط الأداء بالحوافز . - جميع ما ذكر .
10) (	إحدى مراحل عملية التدريب في الجودة والتي يتم فيها تحديد أهداف التدريب وموضوعاته فضلاً عن توفير مستلزمات البرنامج التدريبي هي مرحلة : - التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية . - تحديد الإحتياجات التدريبية . - تصميم البرنامج التدريبي . - تأسيس المنظمة التدريبية .
11) (	تتمثل الحاجة الثانية وفقاً لأولويات الإشباع ضمن " نظرية إبراهيم ماسلو للحاجات الإنسانية " ب : - الحاجات الفسيولوجية . - حاجات التقدير والإحترام . - الحاجات الإجتماعية . - حاجات الأمان .
12) (	ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر في الحوافز المادية عدة اعتبارات منها : - منح الحوافز لمستحقيها أمام العاملين . - استخدام الحوافز الفردية دون الجماعية . - استخدام الحوافز المادية بشكل أكبر من الحوافز المعنوية .

- أ + ب .	
يتم التحضير للبرنامج التدريبي وتجهيز المادة التدريبية ضمن مراحل عملية التدريب في الجودة في المرحلة : - الثانيه . - الثالثه . - الرابعه . - الخامسه .	13) (
من العوامل التي يعتمد نجاح تمكين العاملين في المنظمه : - الحد من التغذية العكسيه للاتصال داخل المنظمه . - وجود نظام عادل للتعيين . - تجنب تدريب المرؤوسين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكله إليهم . - جميع ما ذكر	14) (

المحاضرة السابعة / العلاقات مع الموردين

* أهمية العلاقات مع الموردين

المورد : " هو المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها إلى عملائها " .
ويمكن أن يكون المورد موزعا ، أو مصدرا ، أو منظمة خدمات .

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

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

اقتراحات لزيادة فعالية العلاقة بين المنظمة والموردين :

1. **المنظمة والمورد مسؤولان عن مراقبة جودة المواد** المشتراه من قبل المنظمة أو المباعه من قبل المورد ، وخاصة الجهود المتعلقة بعملية الفحص والتفتيش .
2. **تحديد احتياجات المنظمة من المواد تحديدا واضحا دقيقا** للمساعدة على تلبية طلباتها بسرعة ووفقا لما هو مطلوب .
3. **اشتمال العقد على جميع التفاصيل** ، مثل تحديد المواصفات والكمية المطلوبه ، وأوقات التسليم ، والأسعار ، وطريقة التسليم ،
4. **التأكيد على ضرورة تبادل المعلومات حول تطوير المنتج** بما يتوافق مع احتياجات العملاء .
5. **التركيز على مصلحة العميل باعتباره الهدف الأساس** الذي يسعى كلا الطرفين للوصول إليه .

* إختيار مصادر الشراء :

لكل منظمة سياساتها الخاصة تجاه مصادر الشراء . وقد تتبع المنظمة سياسة الإعتماد على مورد واحد ، وقد تتبع سياسة (80 / 20) ، أي الإعتماد على موردين أو أكثر ، بحيث يكون هنالك :

- مورد رئيس : يقوم بتوريد معظم الكميات التي تحتاجها المنظمة (80 %) مثلا .
- مورد ثانوي أو أكثر : يقوم بتوريد كميات صغيرة مما تحتاجه المنظمة من مواد (20 %) مثلا . وعند اختيار الموردين ينبغي الإعتماد على قاعدة قوية من المعلومات الدقيقة والكاملة عن كل مورد .

من مصادر المعلومات عن الموردين :

1. المصادر الداخلية : كسجلات إدارة الشراء في المنظمة .
2. الغرف التجارية أو الصناعية : عادة ما تصدر أدلة تتضمن معلومات عن أسماء الشركات وعناوينهم ومنتجاتهم .
3. الملحقين التجاريين في السفارات والقنصليات الأجنبية .
4. دليل الصفحات الصفراء : توفر معلومات عن الصناعات والمصنعين والتجار في البلد .
5. المعارض التجارية والصناعية سواء المحلية منها أو الإقليمية أو الدولية .
6. الصفحات والمجلات المتخصصة .
7. مندوبو البيع التابعين للمورد .

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

1. عدد الموردين : حيث تضطر المنظمة للتعامل مع المورد المحتكر للمادة . وعندما يكون هناك أعدادا كبيرة من الموردين يكون أمام المنظمة مجالا واسعا للاختيار من بينهم .
2. حجم المورد : تفضل بعض المنظمات التعامل مع مورد من كبار الموردين ، بحكم قدره على تقديم الخدمات ، وإمكانية تحقيق وفورات الإنتاج الكبير ، والمرونة النسبية عند حاجة المنظمة لكميات أكبر .
3. المركز المالي للمورد : من الضروري الإطلاع عليه بغية الإطمئنان على قدرة المورد على تلبية احتياجات المنظمة بالكميات المناسبة وفي الأوقات المطلوبة .
4. طبيعة الخدمات المقدمة : من الطبيعي أن يكون القرار في ظل تساوي العوامل الأخرى لصالح المورد الذي يقدم خدمات أكثر . ومن تلك الخدمات إمكانية قبول مردودات المشتريات ، وسرعة الإستجابة لطلبات الشراء العاجلة ، والمرونة في تسليم المواد ، وخدمات ما بعد البيع ،
5. عروض الأسعار : حيث تقوم لجان المناقصات عادة باختيار المورد الأقل سعرا من بين الموردين الذين حققوا المواصفات والشروط المطلوبة . وبالرغم من أهمية السعر إلا أنه يجب عدم المبالغة في أهميته واعتباره العامل الوحيد في الاختيار ، فلا بد من مراعاة الجوده كما أشار ديمينج Deming في مبادئه .

6. **تسهيلات الدفع** : حيث تفضل المنظمة التعامل مع المورد الذي يقدم تسهيلات أكثر في الدفع مثل ، فتح اعتماد مستندي ، منح ائتمان مجاني لفترة محددة ، خصومات تعجيل الدفع ، وخصومات الكمية ،
7. **المصالح المتبادله** : فقد يكون المورد عميل بنفس الوقت .
8. **القوانين** : ففي بعض الدول هناك قوانين تنظم عمليات الإستيراد والتصدير . فقد تقتضي هذه القوانين مثلا عدم التعامل مع موردين خارجيين ، والإقتصار على الموردين المحليين .
9. **العلاقات الشخصية** : وذلك في ظل وجود إدارة غير كفؤه وغير موضوعيه ، أما في ظل إدارة الجوده الشامله فإن مثل هذا العامل لا يؤخذ بعين الإعتبار .

أبرز مواصفات مصادر الشراء المثلى كما حددها بعض المختصين :

1. التطور في السياسات (الشرائيه والإنتاجيه) ، والتنظيم ، والبحوث .
2. التعامل بأمانه وعداله مع المشتريين والعاملين لديه ، وحسن التعامل مع الموردين .
3. المحافظه على المصالح المشتركه .
4. السمعه التجاريه والماليه الجيده .
5. الطاقه الإنتاجيه العاليه .

يمكن القول بأن المورد الذي يكون لديه نظاما لإدارة الجوده مثلا ISO 9000:2000 يكون وضعه أفضل من حيث توفر القدره لديه على توثيق أنشطته وعملياته ، وعمل مراقبة لكافه مستنداته ووثائقه .

*** تقييم الموردين :**

تتضمن عملية تقييم الموردين دراسة أدائهم خلال الفتره السابقه بالإعتماد على سجلات إدارات المنظمه ، ومن خلال تعبئة نموذج خاص بالتقييم توضح فيه العناصر الأساسيه في تقييم المورد ووزن كل من هذه العناصر كالجوده ، وأوقات التسليم ، والكميات المستلمه ، والسعر ، والخدمات المقدمه ،

يمكن للمنظمه وضع حد أدنى لمجموع الدرجات التي يجب أن يحصل عليها المورد كأن تكون 85 مثلا . ويوضح الشكل التالي نموذج مقترح لتقييم الموردين :

مثال على عملية تقييم الموردين (نموذج مقترح) :

المورد	الإلتزام بالمواصفات (40%)	مواعيد التسليم (30%)	المساعدات الفنيه المقدمه (10%)	حل الشكاوي (10%)	البحث والتطوير (10%)	المجموع (100%)
A	40	25	10	5	10	90
B	35	25	10	10	5	85
C	35	30	10	10	10	95
D	20	20	10	5	5	60
E	30	30	10	5	10	85

* الشراكة مع الموردين :

الشراكة مع الموردين Supplier Partnership هي :

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

⊢ ينبغي أن تُبنى العلاقة بين المورد والمنظمة على أساس من الصدق والثقة المتبادله ، ووجود رغبة لدى الطرفين في إرساء قواعد الشراكة بينهما حتى يكتب لها النجاح .

من أشكال الشراكة بين المنظمة والمورد :

- ➡ مساهمة المورد في عملية تصميم المنتج .
- ➡ مشاركة المورد في التنبؤ بالمبيعات ، والتخطيط لإحتياجات الإنتاج .
- ➡ مشاركة المورد في مراقبة العمليات أثناء كافة مراحل الإنتاج .
- ➡ حضور المورد أو ممثلين عنه الاجتماعات المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر في المنظمة .
- ➡ مشاركة موظفي المورد في حضور الدورات التدريبية المتعلقة بالجودة ، ومراقبة الجودة ، وحل المشكلات ، والأساليب الإحصائية .
- ➡ تكوين فرق عمل يشترك فيها ممثلين عن المنظمة والمورد لحل مشكلات الجودة وصعوبات تنفيذ التصميم .
- ➡ تبادل الأفكار والإقتراحات والمعلومات بين الطرفين ومناقشتها .
- ⊢ تنظر المنظمة عند اختيار المورد الشريك إلى صفات المورد من حيث تاريخه أو سجل التعامل معه .

* الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) :

يشير مفهوم (JIT) Just-In-taim إلى :

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

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

1. الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد : **الشرط الأساسي لنجاح النظام** ، وذلك بالكميات والمواعيد المحدده . ويختلف تكرار التسليم من منظمة إلى أخرى .

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

أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام (JIT) :

1. تخفيض تكلفة التخزين : من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة ، حيث أنه لا يوجد مخازن ولا أموال مجمدة في هذه المخازن ، وبالتالي تقل تكلفه التخزين إلى أقل حد ممكن .
 2. تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمة : فالإنتظار لن يكون موجودا ، لأن المورد حريص على تسليم المواد المطلوبة في الوقت المحدد سلفا .
 3. تقليل تكلفة النقل : ففي ظل الإنتاج حسب فلسفة (JIT) فإن المنظمة تقوم بالشراء بكميات قليلة وبعدها شحنات أكبر ، مما يتطلب وجود موقع المورد قرب مصنع المنظمة ، وبالتالي تخفيض تكاليف النقل . وذلك بعكس نظام الإنتاج التقليدي الذي يقوم على شراء كميات أكبر بسعر أقل بغض النظر عن المسافة .
 4. تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات : حيث أن عدم وجود مخازن كبيره ، وتدفق المواد بدون صفوف انتظار يؤدي إلى تقليل المساحة المخصصة للإنتاج ، مما يؤثر إيجابيا على إنتاجية المنظمة .
- بالرغم من الجدل القائم بين مؤيدي فلسفة (JIT) ومعارضيه ، وعلى الرغم من صعوبة الوصول إلى تطبيق كامل لهذه الفلسفة في الدول النامية ، إلا أنه من الممكن تطبيق أبعاد كثيرة منها . فالمطلوب هنا هو تخفيض كمية المخزون والأموال المجمدة فيه إلى أقل حد ممكن ، مما يؤدي على تخفيض تكلفة المنتج على المنظمة وعلى العميل وكذلك على المجتمع .

من أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) : - تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات . - زيادة وقت إنتظار وصول المواد من مخازن المنظمة . - زيادة تكلفة النقل . - وجود مخازن كبيره .	(1)
واحد من التالي ليست من الشروط التي ينبغي توفرها في نظام الشراء في التوقيت	

(2)	المطلوب (JIT) حتى يتصف بالفعاليه ، وهي : - التأكيد على جودة المواد المسلمة للمنظمة . - الدقه في مواعيد التسليم من قبل المورد . - التقيد بتوريد الكميات المطلوبه في الوقت المحدد . - بُعد مكان مخازن المورد من مصنع المورد .
(3)	من أهم الفوائد الناجمه عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) : - يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبيا بُغية الدقه الأكبر . - تقليل المساحه المخصصه للإنتاج والعمليات . - زيادة المساحات المخزنيه . - شراء كميات أكبر بسعر أقل بغض النظر عن المسافه .
(4)	جميع ما يلي من العوامل الهامه التي يعتمد عليها نجاح تمكين العاملين عدا واحده ، وهي : - موضوعية تقييم الأداء . - تجنب تدريب المرؤوسين على تحمل مسؤوليه القيام بالأعمال الموكله إليهم . - فعالية التغذية العكسيه في المنظمه . - مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين .
(5)	تتمثل المرحله الثانيه من مراحل عملية التدريب في الجوده ب : - التحضير للبرنامج وتجهيز الماده التدريبيه . - تأسيس المنظمه التدريبيه . - تصميم البرنامج التدريبي . - تحديد الإحتياجات التدريبيه .
(6)	من العوامل التي تؤثر في اختيار مصادر الشراء (الموردين) : - حجم المورد . - المصالح المتبادلله . - عدد الموردين . - جميع ما ذكر صحيح .
(7)	من أشكال الشراكه بين المنظمه والمورد : - مشاركة المورد في التنبؤ بالمبيعات . - تكوين فرق عمل مشتركه بين المنظمه والمورد لحل مشكلات الجوده وصعوبات تنفيذ التصميم . - مشاركة موظفي المورد في حضور الدورات التدريبيه المتعلقة بالجوده . - جميع ما ذكر .

(8)	من أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) : - زيادة المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات . - يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبياً بغية الدقة الأكبر . - شراء كميات قليلة وبتعدد شحنات أكبر . - زيادة المساحات المخزنية .
(9)	إحدى العوامل التي تؤثر في عملية اختيار مصادر الشراء والتي لا تؤخذ بعين الاعتبار في ظل إدارة الجودة الشاملة هي : - المصالح المتبادله . - المركز المالي للمورد . - العلاقات الشخصية . - طبيعة الخدمات المقدمة .
10) (	واحدة من التالي ليست من الشروط التي ينبغي توفرها في نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) حتى يتصف بالفعالية وهي : - بُعد مكان مخازن المورد من مصنع المورد . - التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد . - التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة . - الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد .
11) (	من العوامل التي تؤثر في اختيار مصادر الشراء (الموردين) : - المصالح المتبادله . - القوانين . - حجم المورد . - جميع ما ذكر .
12) (	من أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) : - شراء كميات كبيرة وبأسعار أقل . - زيادة المساحات المخزنية . - تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات . - يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبياً بغية الدقة الأكبر .

13) (	من أشكال الشراكة بين المنظمة والمورد : - مساهمة المورد في عملية تصميم المنتج . - مشاركة المورد في مراقبة العمليات أثناء كافة مراحل الإنتاج . - مشاركة موظفي المورد في حضور الدورات التدريبية المتعلقة بالجوده وحل مشكلاتها . - جميع ما ذكر .
-------------------	---

المحاضرة الثامنة / تكاليف الجودة

* طبيعة تكاليف الجودة وأنواعها :

تكاليف الجودة : التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة ، أو اكتشاف وتصحيح المنتجات المعيبة .

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

أنواع تكاليف الجودة :

1. **تكاليف الفشل الداخليه : Internal Failure Costs**
وهي التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مره . ويتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل ، ومن أمثلتها :
 1. **العادم / الخردة : Scrap** تكاليف العماله والمواد التي تحمّل على المنتجات المعيبة التي لا يمكن إصلاحها بطريقة عادية .
 2. **إعادة العمل : Rework** التكاليف المتعلقة بالمواد والعماله والمصاريف الأخرى التي تُدفع في سبيل إصلاح المنتجات المعيبة .
 3. **إعادة الفحص : Retest** تكاليف إعادة فحص المنتجات التي تم إعادة العمل عليها ، وتشمل تكاليف تشغيل معدات وأجهزة الفحص ، بالإضافة إلى تكلفة الوقت المقتضي على هذا الفحص .
 4. **تحليل الفشل : Faliure Analysis** تكاليف تحليل أسباب الفشل الداخلي ، وذلك لأجل تجنب هذه الأسباب مستقبلا ، والقضاء على أية صعوبات تصاحبها .
2. **تكاليف الفشل الخارجي : External Failure**
وهي التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب ، وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء ، ومن أمثلتها :
 1. **شكاوي العملاء : Customer Complaints** المتمثلة باستلام الشكاوي أو الإستماع إليها والتحقيق فيها وحلها .

2. **الكفالة : Guarantee** تشمل تكلفة استبدال ، أو إصلاح المنتجات المباعة إلى العملاء أثناء الفتره التي تغطيها الكفالة .
 3. **المردودات : Returns** معالجة وإصلاح العيوب في المنتجات المباعة التي قام العملاء بإرجاعها إلى المنظمه بسبب وجود عيوب في التصميم أو التشغيل .
 4. **فقدان السمعه : Loss of Reputation** المتمثله بفقدان المنظمه لجزء من مصداقيتها وسمعتها بين العملاء وكذلك بين الموزعين .
- ⊞ إن الفشل الداخلي أو الخارجي (تكاليف الجوده الرديئه) لها آثار سلبيه كبيره على زيادة تكاليف المنظمه ، وبالتالي على كفاءة الإدارة ، ناهيك عن سوء استخدام الموارد ، وفقدان الثقة ، ودفع الغرامات .

3. **تكاليف التقويم : Appraisal Costs**

وهي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج ، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبه ، ومن أمثلتها :

1. **فحص المواد الداخلة : Incoming Inspection** فحص المواد والآلات والمعدات المشتراه (فحص المدخلات) .
2. **فحص العمليات : Process Inspection** فحص العمليات أو الأنشطة الخاصه بتحويل المدخلات إلى مخرجات .
3. **فحص المنتجات : Products Inspection** فحص المنتجات بعد الإنتهاء من عملية التصنيع (فحص المخرجات) قبل القيام ببيعها إلى العميل ، بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات .
4. **تكاليف الوقايه : Prevention Costs**

تشمل كافة الأنشطة المصممه لمنع وقوع الأخطاء ، ومن أمثلتها :

1. **تخطيط الجوده : Quality Planning** تكلفة تخطيط الجوده ووضع المواصفات التي تلبي احتياجات العميل .
2. **معدات الفحص : Inspection Devices** تكلفة شراء وتركيب معدات الفحص ، والتفتيش للمدخلات والعمليات والمخرجات .
3. **التدقيق الداخلي : Internal Audits** تكلفة تخطيط وإجراء التدقيق الداخلي للتأكد من تطبيق نظام الجوده بالشكل السليم ولصيانة هذا النظام
4. **التدريب : Training** تكلفة تدريب العاملين على أساليب الوقايه من الوقوع في الأخطاء ، وزيادة مهاراتهم وقدراتهم على تطبيق نظام الجوده .

⊞ **يركز المدخل التقليدي** في تكاليف الجوده على تكلفة العادم وإعادة العمل ، إلا أن **المدخل الحديث في الجوده** يركز على تكلفة الفشل الخارجيه ، لأن خساره هنا خساره طويلة الأمد تتمثل في خسارة المبيعات وفقدان ولاء العملاء .

* تكاليف الجودة المستترة (المخفيه) :

تكلفة غير ظاهره Hidden Quality Costs قد تعود إلى عدم كفاءة الأنظمة الموضوعه
ومن أمثلتها : طاقة الآلات الضائعه أو الزائده عن الحاجه ، وتقطع جداول الإنتاج ، وتخزين
المواد الفائضه عن الحاجه ، مما يؤدي إلى عدم وصول الإدارة إلى الإستخدام الأمثل
للموارد .

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

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

* تخفيض التكاليف :

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

من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشامله أداء العمل الصحيح من المره الأولى
والذي يُعنى Zero defects ، حيث يمكن تحقيق ذلك إذا استطاع الفرد أن يضبط تفكيره لأن
يبدل جهده لأداء العمل الصحيح من المره الأولى . ومما يساعد على ذلك انتشار الثقافه بين
العاملين فيما يتعلق بضرورة الوقايه من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل ، فضلا عن أنه يمكن
تجنب الجوده الرديئه من خلال التصميم الجيد للمنتج والتخطيط الفعال للعمليات والتدريب
الكافي للعاملين .

من المصطلحات الهامه هنا ما يسمى بالحيود السداسي Six Sigma وهو مصطلح
إحصائي الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى ، والذي يُعنى في النهاية
أن هناك أقل من 3.4 عيبا أو خطأ في كل مليون وحده منتجه . وبذلك يعتبر الحيود السياسي
أداة من الأدوات الهامه التي تساعد على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشامله ، وتؤدي إلى
تحسين جودة المنتج وتحقيق تكلفة أقل . فالهدف من هذا التوجه هو الحصول على مردود
مادي أعلى من خلال إيصال البضائع أو الخدمات بجوده عاليه للمستهلك وبشكل خالي تقريبا
من العيوب وبتكلفه مناسبه .

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

* جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها :

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

أهداف جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها وتفسيرها :

1. إظهار أهمية الأنشطة المتعلقة بالجودة أمام الإدارة بالتعبير عنها كأرقام .
2. إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة على نتائج أعمال المنظمه وأرباحها .
3. المساعدة في تحديد فرص التحسين في الدوائر والعمليات .
4. إمكانية عمل مقارنه مع الدوائر الأخرى أو المنظمات الأخرى .
5. وضع أسس للموازنات التقديرية ، وأسلوب للمراقبه على عملية الجودة .
6. توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز في المنظمه .
7. معرفة التكاليف الفعلية ومقارنتها بتكاليف الجودة حسب الموازنات التقديرية الموضوعه لتحديد الإحراجات وحجمها وطبيعتها .

قد تزداد تكاليف الوقايه وتكاليف التقويم بعد تطبيق إدارة الجودة الشامله في المنظمه ، ولكن ما يعوّض هذه الزيادة وبدرجة أكبر منها الإنخفاض في تكاليف الفشل الداخليه والخارجيه بعد تطبيق إدارة الجودة الشامله ، وبناء عليه تكون النتيجة الإجماليه هي انخفاض إجمالي تكاليف الجودة بعد تطبيق هذه المنهجيه مقارنة بالإجمالي قبل التطبيق .

* دالة خسارة الجودة : Quality Loss Function

ركّز جينيتش تاجوتشي Genichi Taguchi على التصميم الجيد للمنتج وتصميم العمليات بشكل جيد يكسبها الحصانه ضد أي انحرافات عن الجودة المطلوبه للمنتج .

كما وقد اهتم تاجوتشي بالبيئه الخارجيه وقياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء ، فالجوده تؤثر على المجتمع إما على شكل عوائد أو على شكل خساره يعاني منها المجتمع ، وهذه الخساره لا تقتصر فقط على خسارة الشركة نتيجة تكلفة العادم أو إعادة العمل أو الكفاله ، ولكنها تشمل كذلك خسارة المجتمع ممثله في إضاعة الوقت والجهد ، وعدم رضا العميل عن أداء المنتج ، وفقدان ثقته فيه ،

وضع تاجوتشي دالة لقياس خسارة المجتمع بسبب المنتج غير الجيد ، أو الذي يعكس انحرافا عن المواصفات الموضوعه . وتشير هذه الداله إلى أن تخفيض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تقليل خساره وبالتالي تحسين الجودة .

مثال : لتوضيح الأساس الذي قامت عليه طريقة تاجوتشي

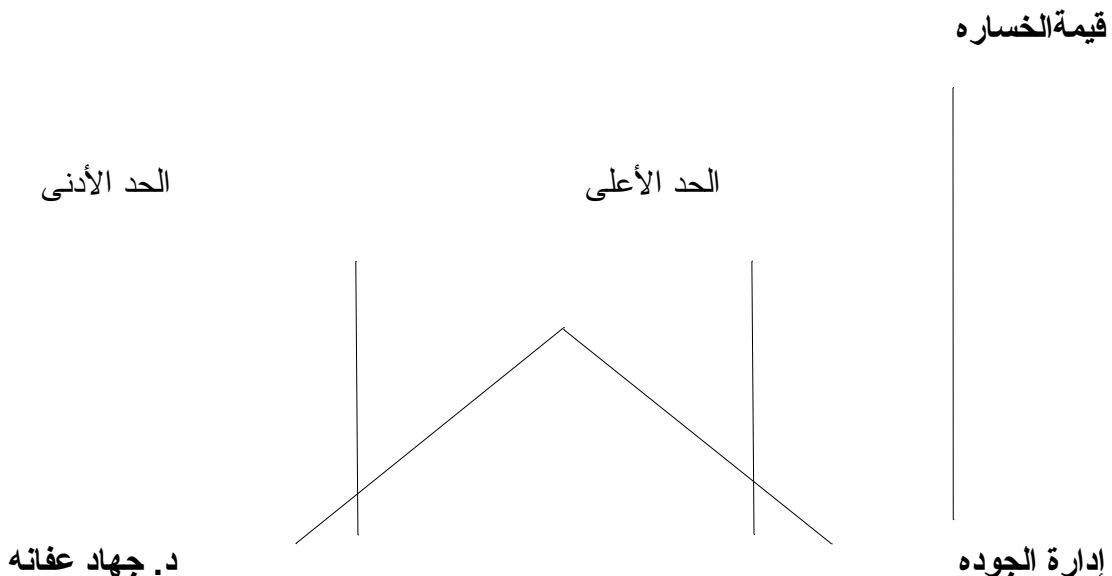
شركة إنتاج ورق التصوير :

الوزن المثالي : 80 غرام

الإحرفات المقبوله : ± 4

تركز الطريقه التقليديه على أن أي ورقه تنتج بوزن ما بين 84 – 76 غرام هي منتج جيد . ولكن طريقة تاجوتشي تركز على أن يكون الإنتاج مطابقا للوزن المثالي ، وإن كان هناك أي انحرافات فهو يركز على تقليل هذه الإحرفات إلى أقل قدر ممكن ، وهذا يعني أن الخسائر تزداد كدالة تربيعيه كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي . كما يوضحه الشكل التالي :

دالة خسارة تاجوتشي :



خساره

خساره

الوزن / غرام

80

84

76

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

جميع ما يلي من تكاليف الفشل الخارجيه في مجال الجوده عدا واحده وهي : - الكفاله . - المردودات . - إعادة الفحص . - فقدان السمع .	(1)
واحد من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجوده لجينيتش تاجوتشي Genichi Taguchi ، وهي : - تركز دالة تاجوتشي على أن يكون الإنتاج مطابقا للوزن المثالي . - تشير دالة تاجوتشي لكون الخساره تقل كداله تربيعيه كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي - تشير دالة تاجوتشي إلى أن انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجوده - تشير دالة تاجوتشي لكون الجوده تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع .	(2)
من أمثلة تكاليف الفشل الداخليه ضمن تكاليف الجوده : - التدريب . - المردودات . - إعادة الفحص . - التدقيق الداخلي .	(3)
جميع العبارات التاليه صحيحه حول تكاليف الجوده عدا واحده خاطئه ، وهي : - أشار جوزيف جوران Joseph Juran بأن الجوده الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح .	(4)

- يركز المدخل التقليدي ضمن تكاليف الجوده على تكلفة العادم وإعادة العمل . - يشير مفهوم الحيود السداسي Six Sigma إلى وجود أقل من 3.4 عيبا في كل مليون وحده منتجه . - تفقد طاقة الآلات الزائده عن الحاجه إلى تكلفة جودة غير ظاهره (مستتره)	
إحدى مراحل دورة (PDCA Cycle) في مجال التحسين المستمر والتي تُعني اعتماد خطة التحسين وتطبيقها على المجالات الأخرى في المنظمه عند بلوغ نتائج ناجحه هي : - إفحص . - افعل . - نفذ . - خطط .	(5)
" التشخيص الدقيق للمشكله للمساعدته في حلها " - مفهوم لإحدى مراحل الطريقه العلميه للتحسين المستمر وهي : - تحديد النطاق . - وضع تصور للعمليات المستقبليه . - تحليل العمليات الحاليه . - تحديد الفرص .	(6)
إحدى مراحل خطة الخطوات الخمس ضمن طريقه كايزن Kaizen Method والتي تهدف لسهولة استرجاع واستخدام الأشياء بدون إضاعة وقت هي : - الإنضباط الذاتي . - الفرز . - الترتيب المنهجي . - التعقيم الشامل .	(7)
من أمثلة تكاليف الفشل الخارجيه ضمن تكاليف الجوده : - فحص العمليات . - إعادة العمل . - الكفاله . - التدريب .	(8)
جميع العبارات التاليه صحيحه حول تكاليف الجوده عدا واحده خاطئه وهي : - يشير مفهوم الحيود السداسي Six Sigma إلى وجود أقل من 3.4 عيبا في كل مليون وحده منتجه . - يقود تقطع جداول الإنتاج إلى تكلفة جودة غير ظاهره (مستتره) . - يركز المدخل الحديث ضمن تكاليف الجوده على تكلفة العادم وإعادة العمل . - تشير النظرة التقليديه للجوده لكون الجوده الأعلى تُعنى تكلفه أكبر .	(9)

10) (	واحد من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجودة لجينيتش تاجوتشي Genichi Taguchi وهي : - اهتمام تاجوتشي بالبيئة الداخلية ، وقياس جودة المنتج من وجهة نظر الموظفين . - تشير دالة تاجوتشي لكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع . - تشير دالة تاجوتشي إلى أن انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجودة . - تشير دالة تاجوتشي لكون الخساره تزداد كداله تربيعيه كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي .
11) (	من أمثلة تكاليف الوقايه ضمن تكاليف الجودة : - التدريب . - شكاوي العملاء . - المردودات . - إعادة العمل .
12) (	جميع العبارات التاليه صحيحه حول تكاليف الجودة عدا واحد خاطئه وهي : - يركز المدخل التقليدي ضمن تكاليف الجودة على تكلفة الفشل الخارجيه . - أشار فيليب كروسبي (Philip Crosby) بأن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح . - نفوذ طاقة الآلات الزائده عن الحاجه إلى تكلفة جودة غير ظاهره (مستتره) . - يشير مفهوم الحيود السداسي Six Sigma إلى وجود أقل من 3.4 عيبا في كل مليون وحده منتجه .
13) (	واحد من العبارات التاليه ليست من أهداف جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها وهي : - إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجوده على نتائج أعمال المنظمه وأرباحها . - وضع أسس للموازنات التقديرية . - توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز في المنظمه . - تجنب عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى في المنظمه .
14) (	واحد من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجودة لجينيتش تاجوتشي Genichi Taguchi وهي : - أشار تاجوتشي بكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع . - تشير دالة تاجوتشي لكون الخساره تزداد كداله تربيعيه كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي .

- تشير دالة تاجوتشي إلى أن زيادة حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجودة .
- اهتم تاجوتشي بالبيئة الخارجية وقياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء .

المحاضرة التاسعة / التحسين المستمر

* مفهوم التحسين المستمر :

⊞ تبقى حاجة المنظمات دائمة للتحسين المستمر Continuous Improvement على ضوء التغيرات البيئية وخاصة التغير في حاجات العميل حتى تستطيع تلك المنظمات أن تقلل من العيوب في منتجاتها ، وأن تعتمد في وجه المنافسة القوية في السوق .

التحسين المستمر : " فلسفه إداريه تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر " .

وهي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة ، والتي تحتاج على دعم الإدارة العليا وتشجيعها ، وتوفير متطلبات النجاح لها .

⊞ يجب أن تُبذل جهود التحسين باستمرار (لا تنفذ لمرة واحدة ، لأن هناك دائما فرص للتحسين .

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

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

ومن أهم المداخل المعروفة في هذا المجال : مدخل PDCA Cycle الذي تم تطويره من قبل Deming , Shewhart ليصبح إطارا عاما لمراحل أنشطة التحسين المستمر .

خطوات PDCA Cycle

1. **خط Plan** : تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجوده بعد تحديد المشكله وجمع البيانات الضرورية وتحليلها .
 2. **إفعل Do** : نفذ الخطه وطبق التغيير في نطاق محدود .
 3. **إفحص Check** : قم بقياس النتائج وتقييمها .
 4. **نفذ Act** : إذا كانت النتائج ناجحه اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المنظمه ، وإلا فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها .
- ⊞ من الممكن تطبيق هذا المدخل على أي نشاط أو عمليه في المنظمه سواء أكانت هذه المنظمه خاصه أو عامه ، صناعيه أو خدميه .
- * طرق التحسين المستمر :**

أولاً : ثلاثية جوران The Juran Trilogy

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

1. **التخطيط Planing** : يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعميل الخارجي ، حيث تتضمن هذه العمليه ما يلي :
 1. تحديد من هم العملاء .
 2. التعرف على احتياجات العملاء .
 3. تطوير خصائص المنتج التي تلبي احتياجات العميل .
 4. تحديد العمليات اللازمه لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبه .
- هـ. تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذيه ، وذلك بالإعتماد على إنشاء فرق العمل .

2. رقابة الجودة Quality Control : تتعلق باختبار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات

الأساسية للعملاء عبر (التغذية الراجعة) ، حيث يتم الإعتماد على أدوات الضبط

الإحصائي مثل ، تحليل باريتو ، وشكل الانتشار ، خريطة السبب والأثر ،

3. التحسين Improvement : يهدف الوصول إلى مستويات أداء أعلى من المستويات

الأداء الحالية ، وتتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها .

ثانيا : الطريقة العلمية The Scientific Method التي تسمى بطريقة حل المشاكل ،

وتحقق نتائج باهره في تحسين العمليات ، وتتكون هذه الطريقة من سبع مراحل أساسية

هي :

مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر

تحسين
العمليات

1. **تحديد الفرص** : هدفها تحديد واقتناص الفرص للتحسين، وتتكون هذه المرحلة من جزئين هما (تحديد المشاكل ، وتكوين فرق العمل) . حيث يشير الجزء الأول إلى تحديد المشاكل التي أمامها احتمال أكثر للتحسين وتحتاج إلى حل (فرص للتحسين) . ويمكن تحديد المشاكل من خلال مجموعة من المدخلات ، منها :
- تحليل باريتو لإشارات التحذير المتكرره الخارجيه مثل الشكاوي ، والمردودات ،
 - تحليل باريتو لإشارات التحذير الداخليه مثل العادم ، وإعادة الإنتاج ،
 - المقترحات من المديرين ، والمهنيين ، وفرق العمل ،
 - بحوث العملاء .
 - حلقات العصف الذهني بين جماعات العمل .

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

2. **تحديد النطاق** : بمعنى التشخيص الدقيق للمشكلة للمساعدة في حلها ، حيث يُراعى هنا وصف المشكلة وتأثيرها بوضوح ، وتوفير المعرفة المطلوبة .
3. **تحليل العمليات الحالية** : حيث تتمثل الخطوه الأولى برسم خريطة تدفق العمليات ، يليها تحديد مقاييس الأداء (فما يمكن قياسه يمكن أدائه) .

يتم جمع المعلومات عبر الإستعانة بالحاسب الآلي ، وتشمل معلومات عن تصميم المنتج ، ومعلومات عن العمليات ، ومعلومات إحصائية ، ومعلومات عن ضبط الجودة مثل خرائط باريتو ، وخرائط السبب والنتيجة ، وخرائط المتابعه ،

⊞ من الضروري البحث عن الأسباب الجذريه ، والأسباب الأكثر حدوثا وتكرارا وفقا للمشكلة قيد الدراسة .

4. **وضع تصور للعمليات المستقبلية** : وضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصه بالحل الأمثل لتحسين العمليات ، وهي امتداد للمراحل السابقه ، ويمكن اقتراح التحسين من خلال إحدى ثلاث طرق ، هي :

1. اقتراح عمليات جديده - تعتبر ابتكارا وتجديدا شاملا .
2. دمج مجموعه من العمليات معا - الهدف خلق عملية أحسن .
3. تعديل الطريقه الحاليه - أداء العمليات والوظائف بطريقة أحسن .

⊞ تعتبر قاعدة العصف الذهني Brainstorming من أهم الأساليب الفعاله لتشجيع الإبتكار والتجديد .

5. **تنفيذ التغيير** : الهدف إعداد خطة التنفيذ والحصول على الموافقه حول عمليات التحسين . ويتضمن التقرير الخاص بتنفيذ الخطه الجديده (ماذا سيتم عمله ؟ كيف ؟ متى ؟ من ؟ أين ؟) .

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

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

⊞ يجب أن يتم **اجتماع الفريق بصفه دوريه** خلال هذه المرحله لتقييم النتائج ولمعرفة اذا كانت المشاكل قد تم حلها أم لا .

7. **التحسين المستمر :** هدفها الوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء العمليات ، **فعمليات التحسين لا بد وأن تستمر بنظرة مستقبلية ، ومتابعة الأداء للعميل الداخلي والخارجي .**

ثالثاً : طريقة كايزن Kaizen Method طورها اليابانيون ، وهي **تقنية تعتمد على التحسين المتزايد Continuous Incremental Improvement** ، وفي اللغة اليابانية :

Kai – التغيير

Zen – الجيد

ويشمل هذا التغيير أو التحسين عمليات المنظمة وأفرادها ، حيث تتلخص هذه الطريقة في إجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات . ومن العناصر التي يجري التركيز عليها وفقاً لهذه الطريقة ، والتي تتفاعل مع بعضها في المنظمات :

- التركيز على العميل .
- روح التعاون وعمل الفريق .
- التوقيت المطلوب JIT .
- حلقات الجودة .
- علاقات الإدارة مع العاملين ، واستخدام التكنولوجيا في العمل .

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

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

1. **الفرز :** ترتيب الأشياء بشكل منطقي ، كالتخلص من الأشياء غير المستخدمه ، مما يساعد في البحث عن ظهور أسباب مزعجه توجب تقصي أسبابها ومعالجتها مثل تسرب الزيوت من الآلات ، أو صدور أصوات غريبه منها .
2. **الترتيب المنهجي :** وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بحيث تصبح قابله للإسترجاع والإستخدام بدون إضاعة وقت . ومن الممارسات اليابانية هنا قاعدة

- الثلاثين ثانية 30-Seconds Rule (ترتيب معدات الإستخدام ، بحيث يمكن استخدامها بسهولة ويسر خلال 30 ثانية) .
3. تنظيف مكان العمل : قيام موظفي المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن عملهم وفقاً لنظام تفتيش معين ، فمكان العمل النظيف والمريح لابد وأن يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين وفي تحسين إنتاجيتهم .
4. التعقيم الشامل : تكمن الفكرة هنا في متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى (1,2,3) بإستمرار في كافة أماكن العمل في المنظمة ، وتتعلق هذه الخطوة بالنظافة الشخصية للموظف ، بحيث يكون مظهره العام لائقاً عند أدائه لوظيفته .
5. الإنضباط الذاتي : تدريب الأفراد على متابعة الإنضباط الذاتي والتقييد بتعليمات النظافة والترتيب . ناهيك عن استخدام اللطف والكياسة مع الآخرين ، واحترام قوانين العمل وتحويلها إلى عادات (ترسخها) لدى العاملين .
- * الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر :

1. المقارنه البينيه أو المرجعيه Benchmarking

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

خطوات إجراء المقارنه المرجعيه :

1. اختيار موضوع المقارنه كمعدل العائد على الإستثمار ، أو المسؤوليه الإجتماعيه ،
2. إقرار نطاق المقارنه كأن تكون داخل الصناعه أو خارجها ، محليه أو خارجيه ،
3. تكوين فريق عمل لأداء المهمه ويُراعى التمثيل الأكبر لأعضاء الفريق .
4. جمع المعلومات الضروريه ودراستها وتحليلها .
5. إقرار نقاط الضعف والقوه لدى المنظمات الأخرى الداخلة ضمن نطاق المقارنه
6. وضع خطة عمل لإجراء التحسينات الضروريه بُغية تحسين الأداء .
7. تنفيذ خطة العمل ومتابعة التنفيذ .

مستويات المقارنه المرجعيه :

1. المقارنه المرجعيه الداخليه : تجري بين دوائر المنظمة المختلفه أو بين فروعها . ويُدخل البعض المقارنه التاريخيه للمنظمه ضمن هذا المفهوم .
2. المقارنه المرجعيه الخارجيه : تجري مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعه ، سواء أكان نطاق المقارنه داخل الدوله أو خارجها .

3. **المقارنه المرجعيه مع الممارسات الأفضل : سعيًا من بعض المنظمات لتحقيق التميز البارز في الأداء بغض النظر عن طبيعة المنظمه التي تؤدي الممارسه الأفضل ، وعن كونها في نفس الصنائه أم لا ، فالتركيز هنا على عملية المقارنه نفسها .**

⊞ **قد تتردد بعض المنظمات في الإفصاح** عن المعلومات المتعلقة بها باعتبارها من أسرار عملها ، وهنا يقع على عاتق الإدارة مسؤولية التغلب على هذه الصعوبات وبذل الجهود لتحصيل المعلومات اللازمه من خلال وسائل عديده كالصحف والمجلات .

2. **نظام معلومات العملاء : تساهم** عملية توفير المعلومات الدقيقة والكامله في نجاح جهود إدارة المنظمه في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشامله . حيث يساهم نظام المعلومات المحوسب في توفير المعلومات وتجهيزها أمام المديرين والمعنيين مما يساهم في حل مشاكل العمل بكفاءة أعلى .

⊞ **يعتبر نظام معلومات الجودة Quality Information System** أسلوب منظم لجمع وتخزين وتحليل المعلومات المتعلقة بالجوده في المنظمه . بهدف مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات ، وبالتالي تحقيق رضا العميل .

مكونات نظام معلومات الجودة الشامله :

1. **قاعدة البيانات Data base** : قدرة على استيعاب وتخزين كافة المعلومات والبيانات .
 2. **المدخلات Inputs** : المعلومات التي تأتي من مصادر داخلية أو خارجية ، حيث يحدد نظام المعلومات الجيد نظام التغذية العكسيه عن اتجاهات العملاء .
 3. **المخرجات Outputs** : تقارير أو جداول أو أشكال توضيحيه دوريه أو عند الحاجة .
- ⊞ **تساهم التغذية العكسيه** في معرفة نتائج عمليات ومشاريع التحسينات المستمره .

⊞ **إن استطلاع آراء العملاء** يحتاج إلى إجراء استقصاءات دوريه لتحديث قاعدة البيانات باستمرار . كما وأن ثقة العميل بالمنظمه لها الأثر الأكبر على نجاح المنظمه واستمرارها ، لذلك تبرز أهمية الحفاظ على علاقات جيده مع العملاء عبر اتباع سياسة الباب المفتوح والإتصال بهم للتعرف على آرائهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يمكن من الإحتفاظ بالعملاء الحاليين وكسب عملاء جدد ، وحل الشكاوي وتخفيض معدلاتها وزيادة الحصه السوقيه ،

⊞ **يمكن القول بأن مشاركة العملاء في شتى مناسباتهم يحتم** على المنظمه الإحتفاظ بمعلومات حديثه وصحيحه عن كل عميل .

3. **تدريب وتحفيز العاملين : يعتبر التدريب " جهود مخططة ومستمره تهدف لرفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءه " .**

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

أهمية / أهم فوائد التدريب :

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

الأمور التي يجب مراعاتها عند التخطيط للبرنامج التدريبي :

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

⊞ يعتبر التحديد الدقيق والموضوعي للإحتياجات التدريبيه من أهم الأنشطة في العمل التدريبي ، لأن باقي الأنشطة تعتمد عليها .

⊞ لابد من توفير آلية محدوده لتحفيز العاملين (حوافز مادية ومعنوية) لإطلاق عنان تفكيرهم وبذل جهودهم في اقتراح وتنفيذ مشاريع التحسين المستمر في المنظمه .

4. توفر مناخ الإبداع : يعتبر من الشروط الأساسية المفروض توفرها لنجاح أنشطة التحسين المستمر .

أبرز مقومات الإبداع :

- ❖ دعم الإدارة لأنشطة الإبداع .
- ❖ تعزيز التفاعل بين المنظمه والبيئة الخارجيه .
- ❖ توفر نشاطات البحث والتجربه في المنظمه .
- ❖ توفر أنظمة موضوعية لتقييم أداء العاملين .
- ❖ تحفيز الجهود المبدعه والأفكار التجديديه .

- ❖ توجه الإدارة نحو تفويض صلاحياتها .
- ❖ تشجيع روح الإستقلالية .

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

≡ ينبغي على الإدارة محاولة القضاء على معوقات الإبداع التي تقف حجر عثره أمام جهودها في التحسين المستمر ، ومن تلك المعوقات النمط الديكتاتوري في القيادة ، وعدم وجود الثقة المتبادله بين الرئيس والمروؤس ، وعدم موضوعية معايير الترقية ،

(1)	تتمثل الخطوه الثانيه ضمن خطوات إجراء المقارنه المرجعيه ب : - تكوين فريق عمل . - اختيار موضوع المقارنه . - إقرار نطاق المقارنه . - جمع المعلومات الضروريه ودراستها وتحليلها .
(2)	إحدى مكونات ثلاثية جوران Juran Trilogy التي تهدف للوصول إلى مستويات أداء أعلى ، وتتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمه لأعمالها ، هي : - رقابة الجوده . - إفحص . - التخطيط . - التحسين .
(3)	تتمثل المرحله الثانيه ضمن الطريقه العلميه للتحسين المستمر ب : - وضع تصور للعمليات المستقبليه . - تحديد الفرص . - تحليل العمليات الحاليه . - تحديد النطاق .
	إحدى مراحل خطة الخطوات الخمس ضمن طريقه كايزن Kaizen Method التي تهدف لمتابعة مدى تطبيق المراحل السابقه لها باستمرار ، والتي تحت على المظهر اللانق

(4)	للموظف عند أداءه لوظيفته ، هي : - التعقيم الشامل . - الترتيب المنهجي . - الإنضباط الذاتي . - تنظيف مكان العمل .
(5)	إحدى مستويات المقارنه المرجعيه التي تجري مع المنظمات الأخرى العامله في نفس الصناعه سواء أكان نطاق المقارنه داخل الدوله أو خارجها ، هي : - المقارنه المرجعيه الخارجيه . - المقارنه المرجعيه مع الممارسات الأفضل . - المقارنه المرجعيه الداخليه . - المقارنه المرجعيه الوسطيه .
(6)	إحدى مكونات ثلاثية جوران Juran Trilogy التي تتعلق بإختيار ومقارنه نتائج الإختبارات بالمتطلبات الأساسيه للعلاء هي : - التحسين . - رقابة الجوده . - التخطيط . - إفحص .
(7)	" تعديل الطريقه الحاليه أو دمج مجموعه من العمليات معا " .. خطوات للتحسين تدرج تحت إحدى مراحل الطريقه العلميه للتحسين المستمر وهي : - تحديد النطاق . - تحليل العمليات الحاليه . - إستطلاع التغيرات أو التحقق منها . - وضع تصور للعمليات المستقبليه .
(8)	تتمثل المرحله الثالثه لعملية المقارنه المرجعيه باعتبارها أحد الأنشطة الداعمه للتحسين المستمر ب : - تكوين فريق عمل لأداء المهمه . - جمع المعلومات الضروريه ودراستها وتحليلها . - إقرار نطاق المقارنه . - إقرار نقاط الضعف والقوه لدى المنظمات الأخرى الداخله ضمن نطاق المقارنه .

إحدى مراحل خطة الخطوات الخمس ضمن طريقة كايزن Kaizen Method والتي تقوم على وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بحيث تصبح قابله للإسترجاع والإستخدام دون إضاعة وقت هي :

(9)

- الفرز .
- الترتيب المنهجي .
- الإنضباط الذاتي .
- تنظيف مكان العمل .

المحاضرہ العاشرہ / تطبيق إدارة الجودة الشامله

* متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشامله :

٥ يتطلب تطبيق منهجية إدارة الجودة الشامله توفر المناخ الملائم للتطبيق بما يحويه من ثقافة المنظمه ، وهيكلها التنظيمي ، وأنماط إشراف ،

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

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

* مستويات تبني إدارة الجودة الشامله :

٥ تختلف مستويات تبني إدارة الجودة الشامله وفقا لمدى حماسة الإدارة واقتناعها والفترة الزمنية التي مرت على بدء التطبيق ، بالإضافة إلى طبيعة ومدى توفر الموارد في هذا المجال . وتقسم مستويات التبني إلى :

1. مستوى غير الملزمون **Uncommitted** : يشمل كافة المنظمات الحاصله على نظام إدارة الجودة ISO 9000 والتي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم وأدوات إدارة الجودة لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة . فالمنظمات هنا غير ملتزمة لأنه ليس لديها خطط طويلة الأمد لتحسين الجودة . حيث تدافع إدارة المنظمات في هذا المستوى عن سبب عدم

تطوير أنظمة الجودة الشاملة لديهم بأنهم يحققون أرباحاً جيدة بدون تطبيق أية مفاهيم جديدة . الأمر الذي قد يكون صحيحاً على المدى القصير .

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى :

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

2. مستوى المترددون Drifters : يتصف بجدائة عهد المنظمات بتحسينات الجودة (3 سنوات فأقل) . وهي منظمات متردده لكونها على استعداد للتحويل من برنامج الجودة إلى برنامج آخر .

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى :

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

3. مستوى مستخدموا الأدوات Tools-Pushers : وجود خبره لدى المنظمات في تحسين

الجودة (من 3 – 5 سنوات عادة) ، حيث تجرب المنظمات هنا استخدام أداة جديدة أو طريقة جديدة ، كما وتستخدم الأساليب الإحصائية لضبط العمليات (Statistical Process Control) .

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى :

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

4. مستوى منفذو التحسينات Improvers : تصل إليه المنظمات بعد مضي (5 – 8 سنوات) من ممارسة عملية تحسين الجودة ، حيث تهتم بتغيير الثقافه على المدى

الطويل ، وتُدرك أهمية التحسين المستمر للجوده .

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى :

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

⊞ إلا أن المنظمات لا تزال تعتمد على أفراد قليلين للمحافظة على سير واتجاه عملية التحسين ، وهناك احتمالاً للتراجع وفقدان الحماس في حالة ترك هؤلاء الأفراد العمل في المنظمة .

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

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى :

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

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

⊞ يمكن القول بأن معظم المنظمات التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة لا تزال إما في المستوى الأول أو الثاني ، حيث يقل عدد تلك المنظمات كلما ارتفعنا في المستوى وصولاً إلى المستوى العالمي .

* مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

عملية التطبيق ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لإستكمال مراحلها .

ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يلي :

1. **مرحلة الإعداد** : تتعلق بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق المنهجية . وتتضمن القيام بعدة نشاطات ، أهمها :

- اتخاذ قرار تطبيق المنهجية من قبل الإدارة العليا .
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والتحسينات المستمرة .
- اتخاذ قرار الإستعانة بمستشار خارجي أو الإعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال .

- تشكيل مجلس الجودة .
 - إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة .
 - بناء فرق العمل ، ومنحها الصلاحيات اللازمة .
 - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة .
 - وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء .
2. **مرحلة التخطيط** : اعتمادا على المعلومات في مرحلة الإعداد ، حيث يتم استخدام دائرة ديمينج المعروفه PDCA في التخطيط لمنهجية التنفيذ . وتتمثل هذه المرحلة (بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة) . وتتضمن القيام بعدة نشاطات أهمها :

- تحليل البيئة الداخليه (مواطن القوه والضعف)
- تحليل البيئة الخارجي (الفرص والتحديات)
- صياغة الرؤيا القيادية .
- وضع رسالة المنظمة .
- وضع الأهداف الإستراتيجية ، والإستراتيجيات الكفيله بالوصول لها .
- اختيار مدير الجودة .
- تنفيذ برامج تدريبية في المجال .
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم .
- تصميم خطط التنفيذ في ضوء الموارد المتاحة .

يمكن تقسيم مرحلة التخطيط إلى ثلاثة مستويات ، هي :

1. التخطيط الإستراتيجي .
2. تخطيط جودة المنتج .
3. تخطيط جودة العمليات .

3. **مرحلة التنفيذ** : يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعه من خلال فرق العمل عبر أداء المهام الموكله إليها ، وتبدأ عمليات التدريب ، وتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطه والعمليات في المنظمة ، مع الإستعانة ببعض الأدوات المساعدة لحل المشاكل مثل تحلي باريتو ، وخرائط المتابعه ،

4. **مرحلة الرقابه والتقويم** : تُبنى أنظمة الرقابه على أساس الرقابه المتزامنه أو المرحليه والمتابعه الدقيقه أول بأول ، بالإضافة إلى الرقابه اللاحقه أو البعديه . وتتطلب هذه المرحله قيام المنظمة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها ، وقد تستعين بخبرات خارجيه ، كما وتعتمد بعض المنظمات كثيرا على التغذية العكسيه من مسوحات العملاء .

⊃ **تتطلب** هذه المرحله ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابه وخاصة الإحصائيه منها ، وكذلك على كيفية اكتشاف الإنحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحيه لتعديل المسار .

5. **المرحلة المتقدمة :** تكون المنظمة مثالا يحتذى به أمام المنظمات الأخرى ، حيث تسعى المنظمة هنا إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة ، وتبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى . كما وتتولى الإدارة استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، بالإضافة إلى مجموعات من العملاء والموردين بهدف إطلاعهم على التغيير الإيجابي الناتج عن التطبيق .

(1)	أحد مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة ، والذي يتصف بحدثة عهد المنظمات في مجال تحسين الجودة (3 سنوات فأقل) ، وباستعداد المنظمات للتحويل من برنامج الجودة إلى برنامج آخر هو : - مستوى مستخدموا الأدوات . - مستوى منفذو التحسينات . - مستوى غير الملتزمون . - مستوى المترددون .
(2)	واحدة من التالي ليست من المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، وهي : - وجود نظام للقياس . - وجود نظام للاتصالات . - التركيز على العمل الفردي . - اقتناع الإدارة العليا .
(3)	إحدى مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة والذي تصل إليه المنظمات بعد مضي أكثر من عشر سنوات من التطبيق ، بحيث تعتبر الجودة الشاملة أسلوب حياة لإدارة كافة الأعمال في المنظمة هو : - المستوى العالمي . - مستوى مستخدموا الأدوات . - مستوى منفذو التحسينات . - مستوى رابحو الجوائز .
(4)	من خصائص المنظمات ضمن مستوى " منفذو التحسينات " لتبني إدارة الجودة الشاملة : - وجود اهتمام لدى كافة العاملين بتحسين الجودة . - فرق عمل صوريه وانتشار ثقافة اللوم بين الدوائر . - اتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيره . - تركيز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط .

من أهم النشاطات التي تتضمنها مرحلة الإعداد ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة : - صياغة الرؤيا القيادية . - وضع الأهداف الإستراتيجية . - تحليل البيئة الداخلية والخارجية . - إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة .	(5)
تتضمن مرحلة التخطيط ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة القيام بعدة نشاطات منها : - تشكيل مجلس الجودة . - صياغة الرؤيا القيادية . - بناء فرق العمل ومنحها الصلاحيات اللازمة . - إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة .	(6)
إحدى مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة الذي يتصف بحدثة عهد المنظمات في مجال تحسينات الجودة (3 سنوات فأقل) هو : - مستوى مستخدمو الأدوات . - مستوى منفذو التحسينات . - مستوى المترددون . - مستوى غير الملتزمون .	(7)
من خصائص المنظمات ضمن " مستوى غير الملتزمون " لتبني إدارة الجودة الشاملة : - تركيز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط . - اتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة . - إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المنظمة . - اتباع أسلوب الفحص الشامل للمواد والمنتجات .	(8)
من أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة : - إبعاد تدخل الإدارة العليا . - التركيز على العميل . - التركيز على العمل الفردي . - أ + ب .	(9)

10) (	واحد من العبارات التالية خاطئه حول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي : - تعتبر مرحلة التخطيط بمثابة حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة عند تطبيق الجودة الشاملة . - تسعى المنظمة لنشر تجاربها ونجاحاتها في المرحله المتقدمه ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة . - يتم الإستغناء عن الرقابه اللاحقه بالرقابه المرحليه أثناء مرحلة الرقابه والتقويم عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة . - تحتاج عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لوقت طويل بُغية استكمال مراحل التطبيق .
11) (	إحدى مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة الذي يتصف بوجود خبرة لدى المنظمات في تحسين الجودة (3 – 5) سنوات حيث تقوم المنظمات بتجريب طرق جديده وتستخدم الأساليب الإحصائية لضبط الجودة هو : - مستوى منفذو التحسينات . - مستوى مستخدمو الأدوات . - مستوى المترددون . - مستوى رابحو الجوائز .
12) (	من خصائص المنظمات ضمن " مستوى المترددون " تتبنى إدارة الجودة الشاملة : - فرق عمل صوريه وانتشار ثقافة اللوم بين الدوائر . - إثارة دافعية العاملين من خلال التهديد بالعقاب . - تركيز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط . - إجراء المقارنات المرجعيه فيما يتعلق بأنشطة التحسين المستمر .
13) (	تتضمن مرحلة الإعداد ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة القيام بعدة نشاطات منها : - إختيار مدير الجودة . - وضع رسالة المنظمه . - دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم . - بناء فرق العمل ومنحها الصلاحيات اللازمه .
14) (	واحد من العبارات التالية " خاطئه " حول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي : - تعتبر مرحلة التخطيط بمثابة حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة عند تطبيق الجودة الشاملة . - تستدعي الإدارة المديرين والعملاء لإطلاعهم على التغيير الإيجابي في مرحلة التنفيذ ضمن مراحل التطبيق . - تبني أنظمة الرقابه على أساس الرقابه المتزامنه بالإضافة للرقابه البُعديه في مرحلة الرقابه والتقويم .

- تسعى المنظمة لنشر تجاربها ونجاحاتها في المرحله المتقدمه ضمن مراحل التطبيق .	
---	--

المحاضره الحادية عشر / (تابع) تطبيق إدارة الجوده الشامله

* القياس ومؤشرات الأداء :

أولاً : وضع المواصفات :

من الضروري وضع مواصفات للجوده لمساعدة الإدارة في قياس النتائج الفعلية على أساسها ، ومن الحكم على أدائها وإنجازاتها سواء أثناء التنفيذ أو بعده .

أهم الجوانب الإداريه والفنيه التي يغطيها نظام المواصفات والمقاييس :

1. **مواصفات تصميم المنتج :** يضع قسم التصميم التابع لإدارة العمليات المواصفات الرئيسيه لكل منتج ، وتحدد مواصفات الجوده المطلوبه بالتعاون مع دوائر الجوده والإنتاج والتسويق والمشتريات في ظل الطاقات والموارد المتوفره .
2. **مواصفات المواد المشتراه :** يتمثل قرار الشراء السليم بشراء المواد المطلوبه بالجوده المناسبه . ويمكن توصيف الجوده المطلوبه بإحدى الطرق التاليه :
 1. **التدريج :** " تعبير عن الجوده من الناحيه الفنيه " . بحيث يكون هنالك تجانس في الوحدات المنتجه من حيث درجة النعومه أو الأبعاد أو الشكل أو الوزن ، ويتم فرز المنتجات على ضوء ذلك .
 2. **العلامات التجاريه :** خصائص معينه يتصف بها المنتج وتميزه عن غيره من الأصناف ، بحيث يتم الإعتماد على سمعة المنتج أو شهرة المنظمه في تكرار عملية الشراء من قبل العملاء ، ولأجل ذلك تقوم المنظمه بالإستمرار في الإنتاج بنفس المواصفات .

وتتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامه التجاريه بكونها :

- تعرض منتجاتها في ظروف تنافسيه قويه .
 - تحدد مستويات إنتاجها في أحجام صغيره متميزه ومنفرده .
 - ترغب في تكرار المبيعات من الصنف المعين .
 - يخضع إنتاجها لمعدلات إحلال عاليه .
 - يفوق إنتاجها من حيث جودة الأداء إنتاج المنظمات الأخرى .
 - تعتمد في إنتاجها على مواصفات سريه يصعب اكتشافها ومقارنتها .
 - يخضع إنتاجها للعامل التقني .
3. **المواصفات الخاصه :** طرق خاصه تناسب المنظمه ، ومن هذه الطرق :
- التوصيف الكيماوي : لتحديد مستويات الجوده بشكل مسبق مثل المعادن والزيوت ،

- توصيف الأداء : على أساس تحديد ماهو المطلوب أن يؤديه الصنف ، دون مراعاة خصائص مكوناته . ويعتبر أسلوب نمذجي في شراء المعدات الحربية ، أو معدات التنقيب
4. **العينات** : تطلب المنظمه من المورد إرسال العينات من الصنف المطلوب بُغية دراسة مطابقة العينة المرسله للمواصفات المطلوبه ، والشرط الأساسي هنا هو أن تكون العينات ممثله للمجتمع الذي أخذت منه تمثيلا صحيحا . وتستخدم عند اهتمام المشتري بخصائص محدده لا يمكن التأكد منها إلا بعد إجراء المقارنه الدقيقه مع العينة المختاره مثل الألوان .
3. **مواصفات عمليات الإنتاج** : كطريقة الأداء أو معدلات التالف وغيرها ، بهدف اكتشاف الإحرفات بين المواصفات المتوقعه والفعليه وتصحيحها .

⊞ يعتبر ضبط الجوده أثناء التشغيل هو الجزء الأساس في عمليات الضبط الشامل لجودة الإنتاج ، بحيث يتم استبعاد المنتجات المعيبه أثناء سير العمليه الإنتاجيه ، حتى لا تظهر في المراحل النهائيه .

4. **مواصفات المنتج** : توضع طبقا لنتائج دراسة احتياجات العميل ومتطلباته ، بحيث تحقق رضا العميل وسعاده . وتحدد هذه المواصفات طريقة تغليف المنتج وأسلوب التخزين وطريقة النقل والمناوله .

ثانيا : إجراء القياس : يكمن الهدف هنا في دراسة مدى مطابقة المواد المشتراه للمواصفات الموضوعه . ومن أهم العوامل التي تعتمد عليها جودة نظام القياس :

1. مدى استخدام جهاز القياس .
2. مدى دقة أجهزة القياس .
3. إمكانية تأثير الزمن (الفتره بين قياس وآخر) على دقة القياس .
4. تأثير ظروف البيئه كالحراره والرطوبه على نتائج القياس .

⊞ تظهر ضرورة الصيانه الوقائيه لأجهزة القياس ومعايرتها بهدف توفير الدقه المنشوده في قراءات ونتائج القياسات . كما وقد تطورت دقة هذه الأجهزة مؤخرا وأصبحت نسبة الخطأ في عملية القياس قليله جدا .

يشترط نظام إدارة الجوده ISO 9000 : 2000 في إصداره الأخير في البند (2,8) ضرورة إجراء أربعة أنواع من القياسات ، هي :

- رضا العميل .
- التدقيق الداخلي .
- مراقبة وقياس العمليات .
- مراقبة وقياس المنتج .

ثالثا : مؤشرات الإنتاجيه

تعتبر مؤشرات مهمه من أجل تقييم معدلات الأداء سواء أكان على مستوى المنظمه أو دوائرها ، ناهيك عن أهمية ذلك للمساهمين والعملاء .

الإنتاجية Productivity :

هي : " نسبة المخرجات إلى المدخلات " . في حين أن الإنتاج يمثل كمية المخرجات فقط بدون النظر إلى المدخلات . وهناك مفهومان رئيسان فيما يتعلق بمقاييس الإنتاجية ، هما :

❖ **الإنتاجية الكلية** : **العلاقة بين المخرجات والمدخلات ككل** ، والتي تعكس درجة كفاءة استخدام الموارد المتاحة من قبل إدارة المنظمه .

$$\bullet \text{ الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{لمدخلات الكلية}}$$

⊞ ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية من ناحيتين :

$$\bullet \text{ الإنتاجية الفعلية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{الموارد المستخدمة فعلا}}$$

$$\bullet \text{ الإنتاجية المتوقعة} = \frac{\text{المخرجات المتوقعة}}{\text{الموارد المتوقع استخدامها}}$$

وبعد ذلك يمكن مقارنة الإنتاجية المتوقعة مع الإنتاجية الفعلية وحساب الإنحراف تمهيدا لمعالجته .

❖ **الإنتاجية الجزئية** : **العلاقة بين المخرجات ومدخلات عنصر من عناصر الإنتاج** . ومن أهم المؤشرات المستخدمة في الإنتاجية الجزئية :

$$\bullet \text{ إنتاجية العامل} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{عدد العمال}}$$

$$\bullet \text{ إنتاجية ساعة العمل} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{مجموع ساعات العمل}}$$

..... إلخ

الكفاءة Efficiency

تعكس مدى نجاح الإدارة في استخدام الموارد المتاحة (بشريه ، ماديه ، ماليه ، معلوماتيه) لإنتاج المخرجات من المنتجات . وهي بذلك تعنى الوصول إلى الأهداف الموضوعه مع وجود تحسينات في المدخلات كتخفيض التكلفة أو اختصار مدة المشروع ،

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{الموارد المخططة}} \times 100\%$$

وتخضع كافة عناصر الإنتاج لقياس الكفاءة ، فمثلا :

$$\text{كفاءة استخدام المواد الخام} = \frac{\text{قيمة أو كمية المواد الخام المستخدمة}}{\text{قيمة أو كمية المواد الخام المخطط لها}} \times 100\%$$

وبنفس المنطق يمكن التعبير عن كفاءة استخدام الآلات ، والعاملين ،

الفعالية Effectiveness :

تتعلق بأهداف المنظمة ونتائجها . وتركز على جانب المخرجات فقط من العملية ، وبالتالي فهي تقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وللنتائج المرغوب فيها .

الفعالية : " نسبة المخرجات الفعلية للمخرجات المخططة (المتوقعة) " .

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة أو كمية المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة}} \times 100\%$$

إذن فالكفاءة تتعلق بالمدخلات ، أما الفعالية فتتعلق بالمخرجات والنتائج . وقد تحقق المنظمه الكفاءة دون الفعالية ، والعكس صحيح .

ومن أهم النسب المستخدمه في قياس الفعالية :

$$\text{فعالية المبيعات} = \frac{\text{قيمة أو كمية المبيعات الفعلية}}{\text{قيمة أو كمية المبيعات المتوقعة}} \times 100\%$$

$$\text{فعالية الرقابه على الجوده} = \frac{\text{قيمة مردودات المبيعات لرداءة الجوده}}{\text{قيمة المبيعات}} \times 100\%$$

مستويات الفعالية :

1. الفعالية الإدارية : مدى تحقيق الدائره أو القسم للأهداف الموضوعه .
2. فعالية المجموعه : مدى تحقيق فرق العمل
3. فعالية المنظمه : مدى تحقيق المنظمه ككل

رابعا : الوسائل التي تتبعها المنظمه لتحسين الإنتاجيه

1. **الوسائل التقليدية** : تشمل الوسائل الخمس المعروفة والتي يمكن من خلالها التحكم في قيمة المخرجات والمدخلات لكي نتمكن من التحكم في الإنتاجية .

وبافتراض أن **مخرجات** إحدى المنظمات كانت **16000** دولار ، بينما كانت **المدخلات** فيها **10000** دولار ، فإن الإنتاجية :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{16000}{10000} = 1,60$$

واعتمادا على هذا المثال يمكن إيضاح الوسائل التقليدية الخمس كما يلي :

(1) **انخفاض تكلفة المدخلات مع بقاء المخرجات ثابتة** : وبافتراض أن قيمة المدخلات انخفضت من **10000** إلى **8000** دولار ، فإن الإنتاجية سوف تصبح :

$$\begin{array}{c} -10 \\ \downarrow \\ 10 \end{array} \quad \text{الإنتاجية} = \frac{16000}{8000} = 2,00$$

مما يعني أن الإنتاجية قد زادت بمقدار **0,40**

(2) **زيادة قيمة المخرجات مع بقاء المدخلات ثابتة** : فالعلاقة بين المخرجات والإنتاجية علاقته طردية . وبافتراض أن قيمة المخرجات زادت من **16000** إلى **18000** دولار فإن الإنتاجية سوف تصبح :

$$\begin{array}{c} -10 \\ \uparrow \\ 10 \end{array} \quad \text{الإنتاجية} = \frac{18000}{10000} = 1,80$$

مما يعني زيادة في الإنتاجية بمقدار **0,20**

(3) **انخفاض المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض المخرجات** : حيث يمكن بلوغ ذلك من خلال إزالة العناصر غير المنتجة التي تسبب هدرا ضائعا . وبافتراض أن قيمة أو تكلفة المدخلات انخفضت من **10000** إلى **9000** دولار ، بينما كان انخفاض المخرجات من **16000** إلى **15200** دولار ، فإن الإنتاجية ستصبح .

$$\begin{array}{c} \downarrow \\ \text{أكبر} \end{array} \quad \text{الإنتاجية} = \frac{15200}{9000} = 1,69$$

مما يعني أن مؤشر الإنتاجية قد زاد من **1,60** إلى **1,69**

(4) **ارتفاع المدخلات بنسبة أقل من ارتفاع المخرجات** : وهذا يعتمد على ارتفاع المدخلات والمخرجات بنفس الوقت . وبافتراض ارتفاع المدخلات إلى **11000** دولار ، والمخرجات إلى **18000** دولار ، فإن الإنتاجية :

$$\frac{\uparrow}{\downarrow \text{أقل} \rightarrow}$$

$$\text{الإنتاجية} = \frac{18000}{11000} = 1,64$$

مما يُعني زيادة في الإنتاجية من 1,60 إلى 1,64

(5) ارتفاع المخرجات مع انخفاض المدخلات : من أفضل الأساليب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، وأكثرها أثرا في هذا المجال (نتائج أفضل بتكلفة أقل) . ويمكن للمنظمة أن تصل إلى ذلك إذا طبقت منهجية إدارة الجودة الشاملة ، وركزت على التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات مع إجراء تحسينات في تكلفة المدخلات كأن تنتج بعدد أقل من العماله ، أو بوقت أقصر ، أو بتكلفة مواد خام أقل . وبافتراض أن المخرجات زادت إلى 18000 دولار ، وأن قيمة المدخلات قد انخفضت إلى 8600 دولار ، فإن الإنتاجية سوف تصبح :

$$\frac{\uparrow}{\downarrow}$$

$$\text{الإنتاجية} = \frac{18000}{8600} = 2,09$$

مما يُعني أن الإنتاجية قد زادت بمقدار 0,49

2. برنامج تحسين الإنتاجية (هابي) : يقوم هذا البرنامج على العنصر البشري ويسمى

Human Affiliated Program for Productivity (HAPPI)

Improvement حيث يعتمد البرنامج على مجموعه من الأساليب الإدارية المنبثقة عن الإدارة اليابانية بهدف تعزيز المركز التنافسي للمنظمة . وتتمثل فكرة هذا البرنامج بتقسيم أنشطة المنظمة إلى عشرين نشاطا لكل منها مفتاح ، بالشكل الذي يمكن كافة الموظفين من فهم إستراتيجية المنظمة وأهدافها ، وبالتالي العمل على الوصول إلى تلك الأهداف .

ومن ضمن العشرين مفتاحا المستخدمه من قبل هابي :

- التنظيم والتنظيم .
- ترشيد النظام / الإدارة بالأهداف .
- تخفيض المخزون .
- صيانة الأجهزة والآلات .
- نظام ضمان الجودة .
- إزالة الهدر .
- تنوع المهارات والتدريب .
- ترشيد استخدام الطاقة والمواد .
- جدولة الإنتاج .
- تكنولوجيا متقدمه .
- نشاطات المجموعه الصغيره (SQA) Small Group Activities

⊞ إن برنامج هابي يؤدي إلى أن تحقق كافة الأطراف مزايا أساسيه ، فالإدارة العليا تحصل على إنتاجية أكثر وتحقق أرباحا أعلى . وبنفس الوقت يتوفر للعاملين بيئة عمل أفضل وتقديرا أحسن لإنجازاتهم من قبل الإدارة .

⊞ يعمل برنامج هابي على تحقيق تحول جذري في المنظمه المعنيه نتيجة تركيزه على تعزيز دستور الإنتاج الذي يتكون من عنصران ، هما :

(الجانب المادي – أي نوع المنتج ، والجانب الإنساني)

دستور الإنتاج : يتضمن سلوك أداء الفرد والمجموعات والإطار الفكري لذلك .

يعمل هابي بفعل العناصر التي يتألف منها دستور الإنتاج ، والتي يمكن إنجازها بما يلي :

1. الالتزام .
2. المسؤولية .
3. الأداء العالي .
4. الاعتراف بالإنجاز .
5. الوضوح .
6. عمل الفريق .

* معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

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

⊞ ينبغي على المنظمه أن تولي اهتمام كبير بهذه المعوقات ، عبر السعي لإزالتها والقضاء عليها ، وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة وفقا للخطط الموضوعه .

--	--

(1)	تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها : - تعتمد في إنتاجها على مواصفات سرية يصعب اكتشافها ومقارنتها . - تحدد مستويات إنتاجها في أحجام كبيرة . - لا يفوق إنتاجها من حيث جودة الأداء إنتاج المنظمات الأخرى . - لا يخضع إنتاجها للعامل التقني .
(2)	تستخرج الكفاءة من خلال قسمة : - قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المدخلات المتوقعة . - قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة . - الموارد المخططه على الموارد المستخدمة . - الموارد المستخدمة على الموارد المخططه .
(3)	بافتراض أن مخرجات إحدى المنظمات قد انخفضت من 18000 إلى 17400 \$ ، وأن قيمة المدخلات قد انخفضت من 9600 إلى 8600 \$ ، فإن الإنتاجية ستصبح : - 1.81 - 2.02 - 0.49 - 2.09
(4)	من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة : - الأسلوب الديمقراطي في الإدارة الذي يصاحبه مرونة في تفويض الصلاحيات . - وجود انسجام وتناغم بين أعضاء فريق العمل . - مقاومة التغيير لدى بعض العاملين . - وجود نظام فعال للتغذية الراجعة .
(5)	تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها : - لا يتفوق إنتاجها من حيث جودة الأداء على إنتاج المنظمات الأخرى . - تحدد مستويات إنتاجها في أحجام كبيرة . - لا تعتمد في إنتاجها على مواصفات سرية . - يخضع إنتاجها للعامل التقني .
(6)	تستخرج الإنتاجية الفعلية من خلال قسمة : - المخرجات الفعلية على الموارد المستخدمة . - الموارد المستخدمة على الموارد المخططه . - المدخلات الفعلية على المخرجات الفعلية . - قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة .

(7)	بافتراض أن مخرجات إحدى المنظمات زادت من 14000 إلى 17200 \$ وأن قيمة المدخلات قد انخفضت من 8600 إلى 7400 \$ فإن الإنتاجية : - 0.43 . - 2.32 . - 2.00 . - 1.63 .
(8)	من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كون المنظمة تتصف بـ : - سرعة إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملين وفرق العمل . - الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وما يصاحبه من مرونة في تفويض الصلاحيات . - توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة جرّاء تطبيق إدارة الجودة الشاملة . - جميع ما ذكر .
(9)	" تعبير عن الجودة من الناحية الفنية " بهدف تحقيق تجانس في الوحدات المنتجة من حيث الأبعاد أو الشكل أو الوزن .. بحيث يتم فرز المنتجات على أساس المواصفات ... مفهوم لإحدى طرق توصيف الجودة في المواد المشتراه وهي : - العلامات التجارية . - التدريب . - العينات . - المواصفات الخاصة .
10) (	يتم استخراج الكفاءة كأحد مؤشرات الإنتاجية من خلال قسمة : - الموارد المستخدمة على الموارد المخططه . - الموارد المخططه على الموارد المستخدمة . - المخرجات الفعلية على المواد المستخدمة . - قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة .
11) (	بافتراض أن قيمة مدخلات إحدى المنظمات قد انخفضت من 7800 إلى 6900 \$ وأن المخرجات قد انخفضت من 11200 إلى 9800 \$ فإن الإنتاجية : - 1.25 . - 1.62 . - 0.70 . - 1.42 .

12) (	من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كون المنظمة تتصرف بـ : - قبول التغيير لدى العاملين وعدم التخوف منه . - التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملين وفرق العمل . - الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وما يصاحبه من مرونة في تفويض الصلاحيات . - عدم إستعجال الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
-------------------	--

المحاضره الثانيه عشر / الضبط الإحصائي للجوده

* الاختلافات في الإنتاج :

≡ لا تستطيع المنظمه إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقه على طول الزمن ، إذ لابد من وجود اختلافات في الإنتاج التي قد تعود إلى أحد المصادر التاليه ، والتي يمكن تسميتها **5Ms** :

1. **الآلات Machinery** : مثل الآلات القديمه وتأثيرها على كمية ودقة الإنتاج ،...
2. **المواد Material** : كعدم مطابقة سمك الماده أو قوة تحملها أو قطرها أو لونها للمواصفات المطلوبه .
3. **القوى العامله Manpower** : مثل مدى تدريب العاملين ، أو صحتهم ، أو روحهم المعنويه التي تؤثر في زيادة معدل الاختلافات (عدم المطابقه) .
4. **طريقة العمل Method** : مثل عدم وجود أنظمة وتعليمات للعمل ، أو سوء الإتصال ، أو الصيانه غير الجيده ،
5. **القياس Measurement** : مثل اختلاف طرق القياس ، أو عدم دقة أدوات القياس

* أنواع الاختلافات في الإنتاج :

1. **اختلافات عامه أو ترجع إلى الصدفة** : تكون موجوده في العمليه بطبيعتها وثابته ، وبالتالي يمكن توقعها ، حيث تكون العمليه تحت السيطره عند حدوث هذه الاختلافات .
2. **اختلافات خاصه أو تعود إلى أسباب** : اختلافات ليست موروثه مع العمليه نفسها ، وغير منتظمه ، وغير ثابتة ، ولا يمكن توقعها ، وبالتالي تؤدي إلى أن تكون العمليه خارج السيطره .

ينبغي التمييز بين مصطلحين هامين في مجال دراسة الاختلافات ، وهما :

الاختلافات الإحصائيه : تشير للفروقات بين الوحدات المنتجه من حيث تماثلها مع بعضها ، والتي لا يفترض تقليلها وجود تحسين في الجوده (المنتجات متماثله ولكن جميع الوحدات بها عيوب أو أخطاء)

الانحرافات : الفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الغنيه الموضوعه (حدود عليا وحدود دنيا)

* أدوات الضبط الإحصائي :

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

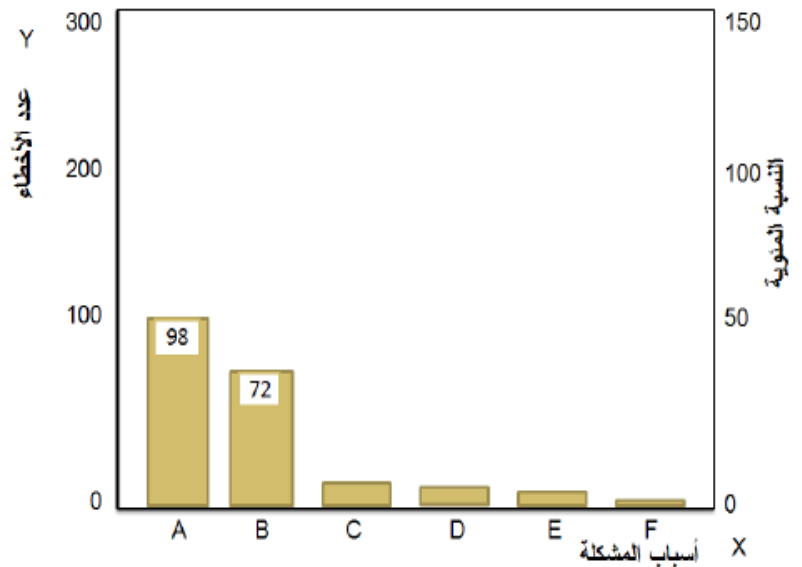
مثال : تحليل باريتو

ظهر تقرير أحد المطابع حول الأخطاء التي ارتكبت خلال شهر كانون ثاني عام 2009 مصنفة حسب أسباب الأخطاء كما يلي :

الأسباب / المشاكل	عدد الأخطاء / العيوب	النسبة المئوية
تشويش الطباعة (A)	98	49%
حبر زائد (B)	72	36%
عدم تمييز الألوان (C)	12	6%
وجود ثنأيا (D)	10	5%
تداخل الطباعة (E)	6	3%
أخرى (F)	2	1%
	200	100%

المطلوب : رسم تحليل باريتو لكي يبين أولوية المشاكل أعلاه

تحليل باريتو



2. قائمة المراجعة Check Sheet : تمكّن المسؤولين من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو في العمليات ، والأسباب المؤدية إلى هذه العيوب بالشكل الذي يساعد المسؤولين في دراسة المعلومات وتحليلها . وتستخدم هذه القائمة لترتيب المشكلات حسب الأهمية النسبية لهذه المشكلات .
قائمة المراجعة بأخطاء تأخير استلام الطلبات

المجموع	أنواع الأخطاء					الوقت	التاريخ
	أخرى	العماله	تنظيم طريقة التسليم	جودة المواد الخام	عطل في الآلات		
8			//	/	///	11,00	8/2
5			//	/	//	12,11	
5			//	///		1,12	
6	/		///	/	/	2,05	
7	/	///	//			3,03	
9		///	///			4,06	
40	2	8	16	6	8	-	المجموع

تبيّن قائمة المراجعة أيام وأوقات حدوث الأخطاء مما يساعد الإدارة على الربط بين نوع الخطأ المرتكب وتكرار حدوثه ، مما يساهم بدرجة كبيرة في تنفيذ مشاريع التحسين المستمر في المنظمه .

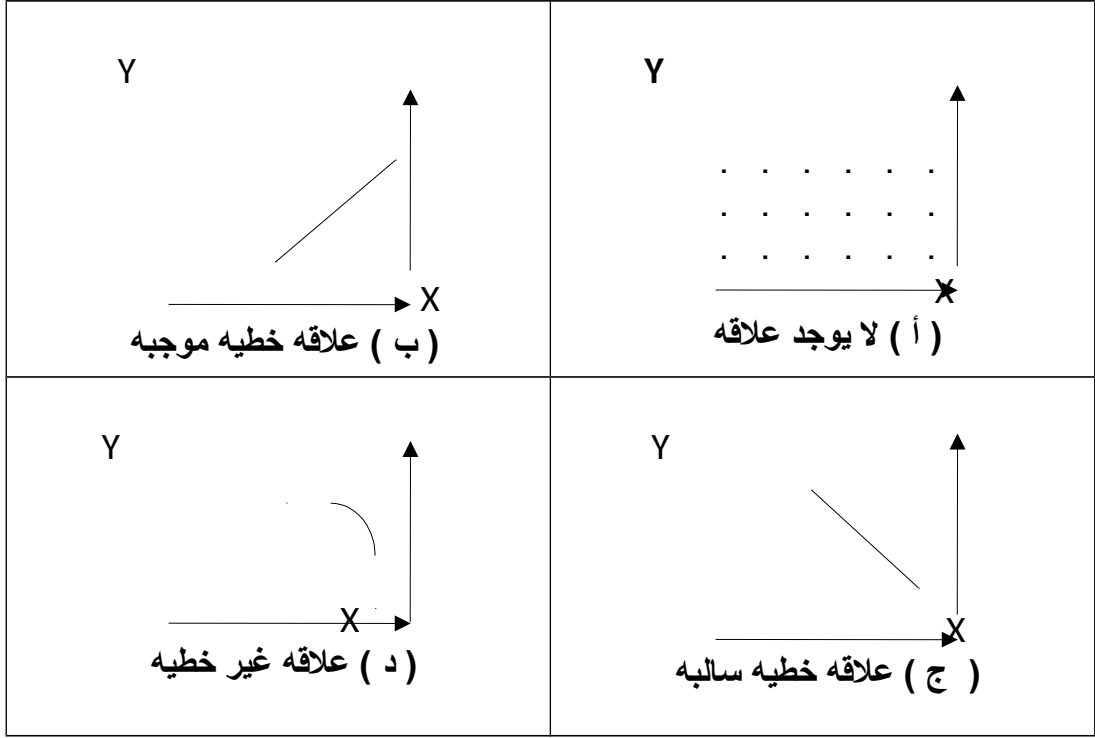
أهم الأنواع من قوائم المراجعة :

- (1) قوائم المراجعة المتعلقة بالتوزيع : بهدف معرفة كيفية توزيع التكرارات على متغير معين .
- (2) قوائم المراجعة المتعلقة بمواقع العمل : التركيز على الأخطاء أو المشاكل حسب مواقع العمل ، بهدف العمل على تحسين أداء المواقع التي تكثر فيها الأخطاء .
- (3) قوائم المراجعة المتعلقة بالأسباب : متابعة مدى تكرار كل سبب من أسباب المشكله ، بهدف التركيز على حل المشاكل ذات التكرار الأعلى .

3. شكل الانتشار : Scatter Plot

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

أشكال الانتشار للعلاقة بين متغيرين :

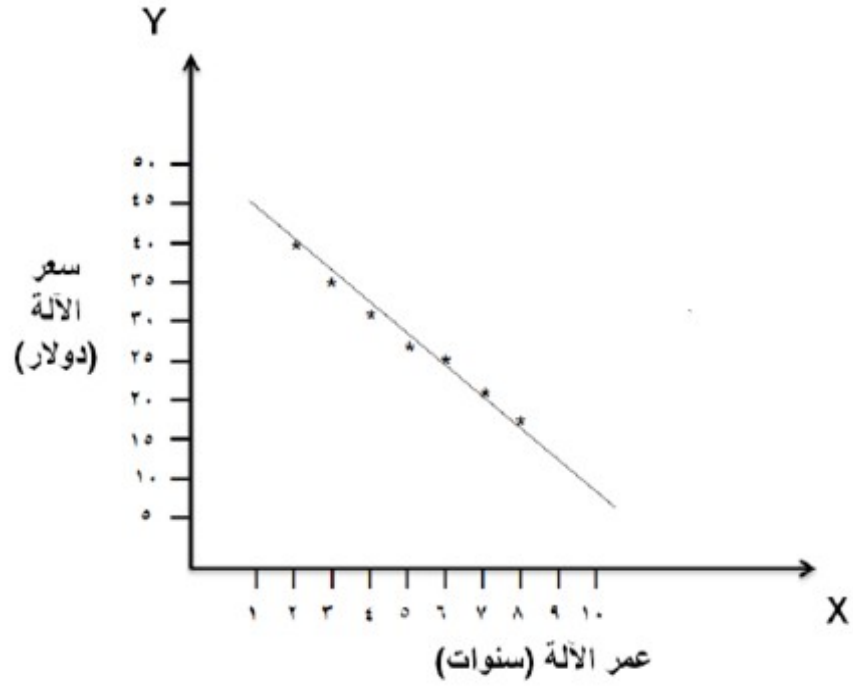


مثال : قررت إدارة المنظمه شراء آلة مستعمله لإستخدامها في المصنع إضافة إلى الآلات الموجوده . والبيانات التاليه تمثل سعر كل آلة مقارنة مع عمرها :

سعر الآله (بالآلف دولار)	عمر الآله (بالسنوات)
40	2
35	3
31	4
27	5
26	6
24	7
18	8

المطلوب : رسم شكل الإنتشار لعرض طبيعة العلاقه بين سعر الآله وعمرها .

الحل :

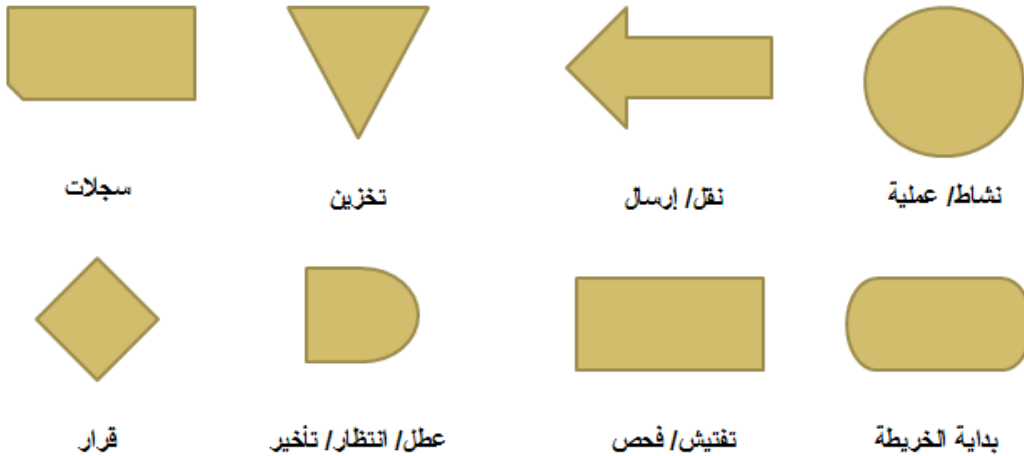


علاقة خطية
سلبية

4. خريطة تدفق العمليات : Process Flow Chart :

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

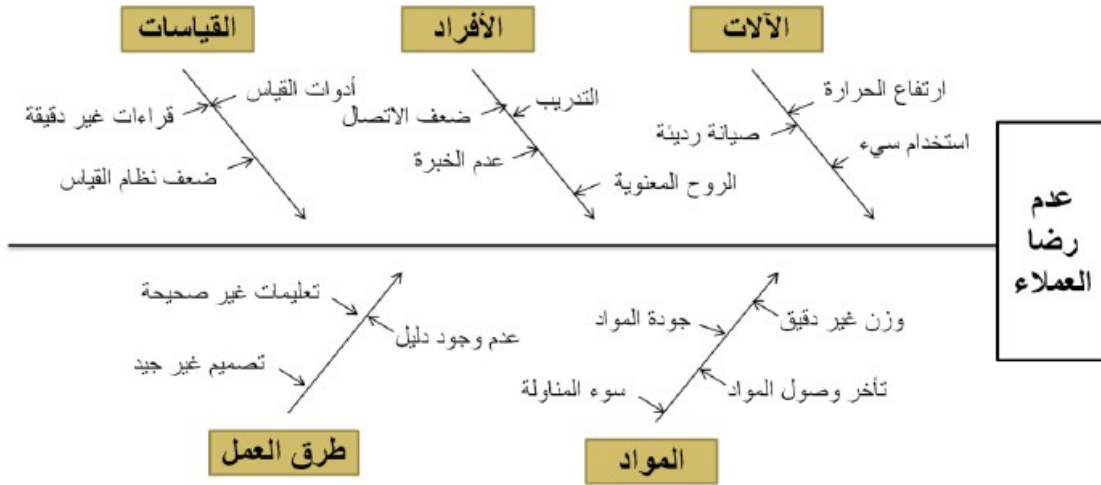
رموز خريطة تدفق العمليات



5. خريطة السبب والآخر : Cause and Effect Diagram :

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

مثال : خريطة السبب والآخر لمشكلة عدم رضا العملاء تجاه الخدمات المقدمة لهم



يلاحظ من الشكل السابق أن الخطوط المتفرعة من الخط الرئيس تمثل الأسباب الرئيسة Main Causes ، بينما الخطوط المتفرعة من الخطوط الفرعية تمثل الأسباب الثانوية Sub Causes . كما ويتضح من الشكل أن هناك خمسة أسباب رئيسة تؤدي إلى وجود المشكلة ، وهي :

1. الآلات
2. المواد
3. الأفراد
4. طرق العمل
5. القياسات

من الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانوية تفرعات أخرى ، وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ومدى تعدد أسبابها .

واحد من العبارات التالية خاطئة حول الاختلافات في الإنتاج :

(1)	- تعتبر " عملية القياس " أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود اختلافات في الإنتاج . - تشير الإحترافات إلى الفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعه . - تتصف الاختلافات العامه بعدم إمكانية توقعها ، ويكون العمليه خارج السيطرة عند حدوث الاختلافات . - لا تستطيع المنظمه إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقه على طول الزمن .
(2)	إحدى أدوات الضبط الإحصائي للجوده التي تهدف لتوضيح الصورة أمام العاملين الجدد والقدامى وتوحيد طرق العمل ، فضلا عن تحديد أماكن مشاريع التحسينات الصغيره ... وذلك عبر رموز متفق عليها بين المعنيين ، هي : - قائمة المراجعة . - شكل الإنتشار . - خريطة السبب والأثر . - خريطة تدفق العمليات .
(3)	واحدة من العبارات التاليه صحيحه حول خريطة السبب والأثر (حرك السمكه) ، وهي : - من الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانويه تفرعات أخرى . - يتم تحديد الأثر أو المشكله أولا والتي تصبح وكأنها ذيل السمكه . - تتمثل الأسباب الثانويه للمشكله بالخطوط المتفرعه من الخط الرئيس . - الخطوط المتفرعه من الخطوط الفرعيه تمثل الأسباب الرئيسيه للمشكله .
(4)	إحدى أدوات الضبط الإحصائي للجوده التي تستخدم لعرض طبيعه العلاقه والإرتباط بين متغيرين بُغية تكوين فكره أوليه عن هذه العلاقه والتي لا تكون كافيه من ناحية إحصائيه لمعرفة طبيعه وقوة تلك العلاقه هي : - شكل الإنتشار . - خريطة السبب والأثر . - خريطة تدفق العمليات . - قائمة المراجعة .
(5)	واحدة من العبارات التاليه لا تنطبق على " خريطة تدفق العمليات " كأحد أدوات الضبط الإحصائي للجوده : - تهدف هذه الخريطه لتوثيق العمليات ضمن نظم إدارة الجوده . - ينبغي إشراك العاملين المعنيين في وضع الرموز المستخدمه على هذه الخريطه .

- يشير شكل الدائره ضمن هذه الخريطه لنشاط أو عمليه . - يشير شكل المثلث ضمن هذه الخريطه لإتخاذ قرار .	
واحد من العبارات التاليه خاطئه حول الإختلافات في الإنتاج وهي : - يشير مصطلح " الإختلافات الإحصائيه " للفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعه . - تتصف الإختلافات العامه بإمكانية توقعها ويكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الإختلافات . - لا تستطيع المنظمه إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقه على طول الزمن . - يعتبر " اختلاف طرق القياس " أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود اختلافات في الإنتاج .	(6)
إحدى أدوات الضبط الإحصائي للجوده التي تمكن المسؤولين من تنظيم المعلومات حول الأخطاء في المنتجات وأسبابها والربط بين نوع الخطأ وتكرار حدوثه وكذلك ترتيب المشكلات وفقاً لأهميتها النسبيه هي : - قائمة المراجعه . - شكل الإنتشار . - خريطة تدفق العمليات . - خريطة المتابعه .	(7)
جميع العبارات التاليه صحيحه حول الإختلافات في الإنتاج عدا واحد خاطئه وهي : - يشير مصطلح " الإحرافات " للفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعه - تعتبر " طريقة العمل " أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود إختلافات في الإنتاج . - تتصف الإختلافات الخاصه بإمكانية توقعها ويكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الإختلافات . - لا يفترض تقليل الإختلافات الإحصائيه وجود تحسين في جودة المنتجات .	(8)
واحد من العبارات التاليه خاطئه حول خريطة السبب والأثر (حسك السمكه) وهي : - تعود هذه الخريطه إلى كاورو ايشيكوا Kaora Isihkawa . - من الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانويه تفرعات أخرى . - يتم تحديد الأثر أو المشكله أولاً والتي تصبح وكأنها رأس السمكه . - تتمثل الأسباب الثانويه للمشكله بالخطوط المتفرعه من الخط الرئيس .	(9)

المحاضره الثالثه عشر / (تابع) الضبط الإحصائي للجوده

6. خريطة المتابعه : Run Chart

تستخدم عند عرض بيانات ظاهره يتم تتبعها لفترة معينه ، بحيث يستطيع مسؤول الجوده

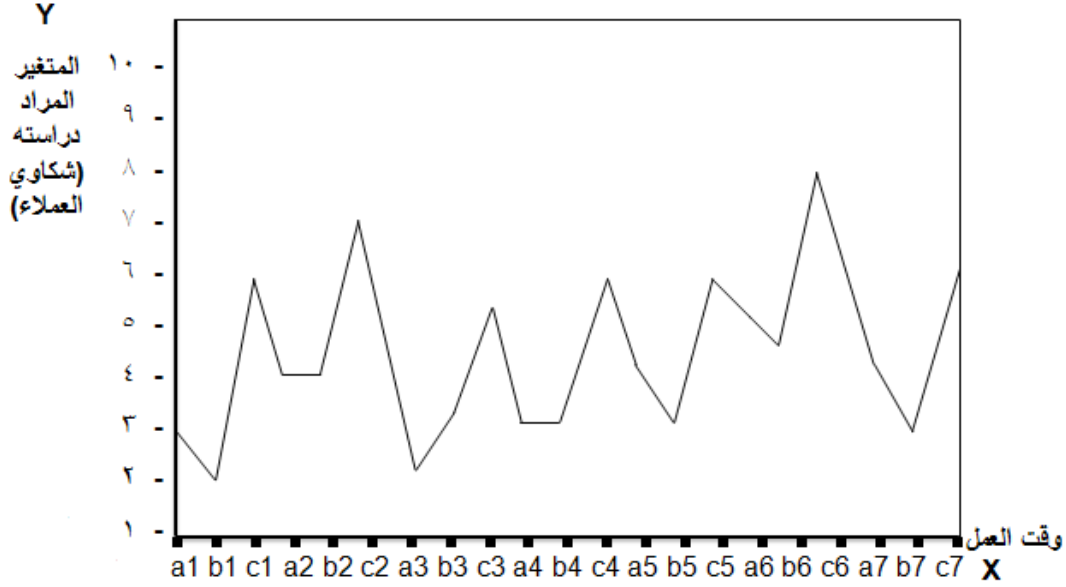
عبر هذه الخريطه التأكد من استمراريه ثبات القراءات لظاهره أو مشكله معينه ، أو التعرف إلى تذبذب واختلاف هذه القرارات بين فترة وأخرى .

مثال : الجدول التالي يبين عدد شكاوي العملاء خلال أسبوع واحد ، وبفرض أن موظفي المنظمه يعملون ثلاث دوريات في اليوم A , B , C .

المطلوب : رسم خريطة المتابعه وتفسير أي نتائج يمكن التوصل إليها .

اليوم	الورديه	عدد شكاوي العملاء
1	A	3
	B	2
	C	6
2	A	4
	B	4
	C	7
3	A	2
	B	3
	C	5
4	A	3
	B	3
	C	6
5	A	4
	B	3
	C	6
6	A	5
	B	4
	C	8
7	A	4
	B	3
	C	6

الحل : خريطة المتابعة



يلاحظ من الشكل السابق ارتفاع أو انخفاض عدد شكاوي العملاء في ورديات محددة ، ومن ثم دراسة المشكله والمعوقات واتخاذ الإجراءات التصحيحيه والوقائيه التي تمنع حدوث المشكله مرة أخرى . ويمكن استخدام خريطة المتابعة للتنبؤ بالظاهرة موضوع الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي لقيم الظاهره ، أو معرفة اتجاه القيم .

7. خرائط الرقابه : Control Charts

تستخدم للتعبير عن الاختلافات في الإنتاج بصوره رقميه وبيانات كميه . وتستخدم لمراقبة أداء العمليات أو الأنشطة ، حيث يتم رسمها بنفس طريقة رسم خريطة المتابعة مع إضافة ثلاثة خطوط أفقيه ، وهي :

الأول : يمثل خط الوسط Central Line أو الوسط الحسابي للظاهرة .

الثاني : يمثل الحد الأعلى للرقابه (UCL) Upper Control Limit : الذي يستخرج بصوره رياضيه عن طريق إضافة ثلاثة انحرافات معياريه إلى الوسط الحسابي للمجتمع

$$UCL = \mu + 3\sigma$$

الثالث : يمثل الحد الأدنى للرقابة (LCL) Lower Control Limit : الذي يستخرج بصورة معادله رياضيه عن طريق طرح ثلاثة انحرافات معياريه من الوسط الحسابي للمجتمع

$$= LCL \quad \mu - 3\sigma$$

وبعد وضع حدود الرقابة يمكن اختيار مجموعات فرديه واستخراج المدى والوسط الحسابي ، فإذا وقع المدى أو الوسط الحسابي خارج هذه الحدود فإن ذلك يعني أن العملية خارج حدود السيطرة ، ويشير العكس لكون العملية مسيطر عليها وتسير وفقا لما هو مخطط .

نقاط ينبغي مراعاتها في هذه الطريقة :

1. تحديد المواصفات أو السمات المراد مراقبتها .
2. تبسيط العملية الإنتاجية .
3. تحديد أسس ومعايير اختيار العينات .
4. تحديد حدود الرقابة .
5. اتخاذ خطوات العمل التصحيحي عند وجود انحراف .

خرائط الرقابة الأكثر شيوعا :

(1) خريطة الرقابة على المتوسطات $\bar{X}$ Chart : تستخدم لإحكام السيطرة على قيم

متوسطات المتغير الخاضع للدراسة من خلال التأكد من أن متوسطات العينات المختاره تقع ضمن الحدود المسموح بها .

ولبناء خريطة $\bar{X}$ Chart لابد من إيجاد الوسط الحسابي والمدى (الفرق بين أكبر قيمه

وأقل قيمه في العينه) للبيانات المستخرجه من العينات ، ثم إيجاد الحد الأعلى والحد الأدنى للوحدات المعابه المسموح بها ووضع ذلك على الرسم البياني .

ويتم تحديد خطوط الرقابة في الخرائط كما يلي :

i. الخط الوسط Central Line : يمثل الوسط الحسابي للعينه $(\bar{\bar{X}})$ ، ويحتسب من

خلال قسمة مجموع القيم على عددها .

ii. الحد الأعلى للرقابة (UCL) : يمثل الحد الأقصى المسموح به للوحدات المعابه ،

ويستخرج من خلال المعادله التاليه :

$$UCL_{\bar{x}} = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R}$$

حيث أن : $\bar{\bar{X}} =$ الوسط الحسابي لمتوسطات العينات

$A_2 =$ قيمه ثابتة (في الجدول المرفق)

$$\bar{R} = \text{الوسط الحسابي للمدى} \quad (9)$$

iii. الحد الأدنى للرقابة (LCL) : يمثل الحد الأدنى المسموح به للإحرفات ، ويستخرج وفقاً للمعادلة التالية :

$$LCL_{\bar{x}} = \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R}$$

مثال :

تقوم شركة بإنتاج حلقات منع تسرب الزيت ، وقد تم سحب (16) عينة تتألف كل منها من (3) حلقات . والبيانات التالية تمثل قياسات القطر الداخلي للحلقة (ملم)

المجموعة الفرعية	X1	X2	X3
1	510.	512.	514
2	498.	499.	497.
3	499.	510.	515.
4	518.	517.	495.
5	496.	497.	501.
6	506.	517.	510.
7	490.	493.	508.
8	508.	509.	510.
9	511.	502.	499.
10	492.	497.	514.
11	496.	496.	499.
12	511.	514.	514.
13	516.	499.	497.
14	502.	504.	503.
15	504.	506.	508.
16	510.	516.	513.

المطلوب :

استخراج الحدين الأعلى والأدنى للضبط ، ورسم خريطة Chart $\bar{X}$. إذا علمت بأن العوامل الثابتة لبناء خريطة الرقابة على المتغيرات قد كانت :

حجم العينة	A ₂	D ₃	D ₄
2	1.880	000.	3.267
3	1.023	000.	2.574
4	729.	000.	2.282
5	577.	000.	2.115
6	483.	000.	2.004
7	419.	076.	1.924
8	373.	136.	1.864
9	337.	184.	1.816
10	308.	223.	1.777

الحل :

استخراج الوسط الحسابي ($\bar{X}$) .

والمدى (R) لكل عينة من العينات تمهيدا

للتوصل إلى الوسط الحسابي لكافة

المتوسطات والوسط الحسابي للمديات وذلك

كما يلي :

المجموعة الفرعية	$\bar{X}$	R
1	512.	004.
2	498.	002.
3	508.	016.
4	510.	023.
5	498.	005.
6	511.	011.
7	497.	018.
8	509.	002.
9	504.	012.
10	501.	022.
11	497.	003.
12	513.	003.
13	504.	019.
14	503.	002.
15	506.	004.
16	513.	006.
المجموع	8.084	152.
الوسط الحسابي للمتوسطات والمديات	50525.	0095.

2. استخراج الحدين الأعلى والأدنى للرقابه كما يلي :

$$UCL_{\bar{X}} = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R}$$

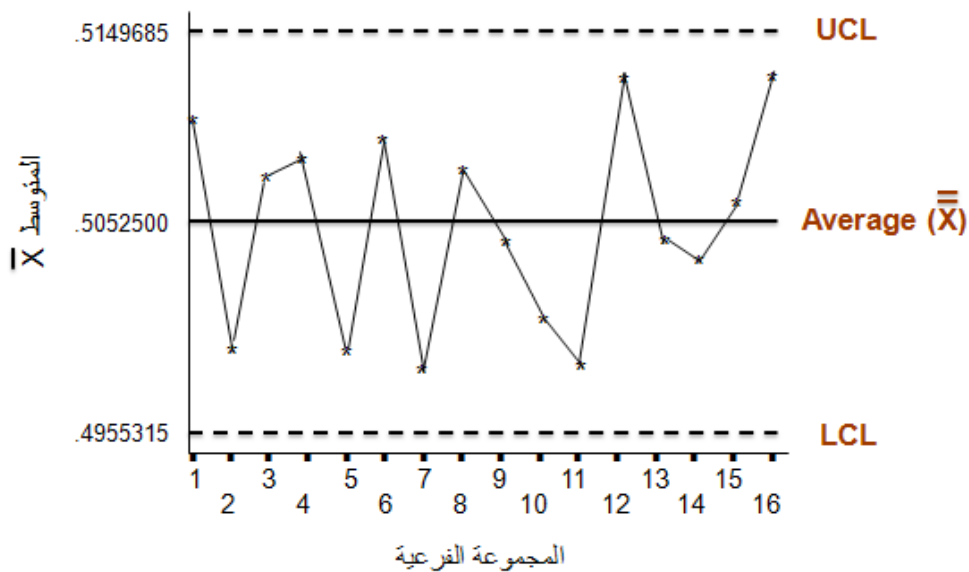
$$(0095. * 1.023) + 50525. = 515. =$$

$$UCL_{\bar{X}} = \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R}$$

$$(0095. * 1.023) - 50525 = 495. =$$

3. رسم الخط الوسط والحد الأعلى والحد الأدنى للرقابه على خريطة $\bar{X}$ ، حيث يبين الشكل التالي الوسط الحسابي ومدى الرقابه .

$\bar{X}$ خريطة الرقابه على الوسط الحسابي Chart



4. التحليل والتوصل إلى استنتاجات معينة : إستنادا لخريطة $\bar{X}$ يمكن أن

نستنتج أن العملية الإنتاجية جيدة عبر المتوسطات التي تقع ضمن مدى الرقابه ، ولتحقيق دقة أكبر فإنه يلاحظ أن هنالك بعض القيم غير منضبطة للعينات ، حيث أن قيم للعينات التالية تقع خارج مدى الرقابه :

X2	X1	المجموعة الفرعية
----	----	------------------

517.	518.	4
517.	---	6
493.	490.	7
---	492.	10
---	516.	13
516.	---	16

حيث ينبغي على إدارة المنظمة أن تقوم بالبحث عن هذه الاختلافات واكتشاف أسبابها ، وذلك تمهيدا لإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .

(2) خريطة الرقابة على المدى R Chart : تهدف إلى ضبط قيم المتغيرات اعتمادا على المديات ، وكثيرا من المنظمات تستخدم الخريطين معا (خريطة الوسط الحسابي وخريطة المدى) فالتماثل في الوسط الحسابي لعينتين لا يعني بالضرورة عدم وجود اختلافات بينهما ، حيث أن الاختلافات قد تكون موجودة في المديات أي الفروقات بين أكبر قيمه وأصغر قيمه في العينة .

ويتم التوصل إلى الحد الأعلى والحد الأدنى للرقابة في خريطة الرقابة على المدى من خلال استخدام متوسط مديات العينة والقيم الثابتة الموجودة في جدول العوامل الثابتة لبناء خريطة الرقابة على المتغيرات (انظر للجدول صفحة 84) ، حسب المعادلتين :

$$\frac{\bar{R}}{R} UCL_R = D_4$$

$$\frac{\bar{R}}{R} LCL_R = D_3$$

... إلخ

(3) خريطة نسبة الوحدات التالفة P Chart : تستخدم لقياس جودة المنتجات على أساس كونها جيدة / سيئة / مقبولة / مرفوضة . ففي أي مجتمع أو عينة لابد وأن تكون هناك نسبة معينة من المنتجات التالفة ، وباعتبار أن (P) تمثل نسبة الوحدات الجيدة في المجتمع ، فإن ذلك يعني أن نسبة الوحدات التالفة تساوي (1 - p) . ولبناء خريطة نسبة الوحدات التالفة فإننا نقوم بما يلي :

1. استخراج الخط الوسط أو الوسط الحسابي للوحدات التالفة ($\frac{\bar{P}}{P}$) من خلال

المعادلة التالية :

$$\text{الخط الوسط} = \frac{\text{مجموع الوحدات التالفة}}{\text{عدد المفردات المفحوصة}}$$

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

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

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

حيث أن : $\bar{p}$ = الوسط الحسابي للوحدات التالفه

n = حجم العينة الواحده

□ يتمثل المحور العامودي في الخريطه بـ (نسبة التالف) من خلال قسمة عدد التالف على حجم العينة .

خاتمه :

لقد كان للأساليب الإحصائية في مجال الجوده دورا كبيرا ومساهمة فعالة في اكتشاف مواطن الإحرفات والإختلافات في الإنتاج ، والبحث عن أسبابها ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار .

يشير A2 ضمن خريطة الرقابه على المتوسطات كإحدى أدوات الضبط الإحصائي جوده إلى : - قيمه ثابتة . - الوسط الحسابي للمدى . - الوسط الحسابي لمتوسطات العينات . - الوسط الحسابي للوحدات التالفه .	(1)
يشير $\bar{R}$ ضمن خريطة الرقابه على المتوسطات إلى : - الوسط الحسابي للمدى . - الوسط الحسابي لمتوسطات العينة . - قيمة ثابتة . - المدى .	(2)
يستخرج الحد الأدنى للرقابه (LCL) بصورة رياضييه ضمن خرائط الرقابه عن طريق : - طرح ثلاثة انحرافات معياريه من الوسط الحسابي للمجتمع . - إضافة ثلاثة انحرافات معياريه إلى الوسط الحسابي للمجتمع .	(3)

	- إيجاد الفرق بين أكبر قيمه وأصغر قيمه في العينه . - قسمة مجموع القيم على عددها .
(4)	يستخرج الحد الأعلى للرقابه (UCL) بصوره رياضيه ضمن خرائط الرقابه عن طريق : - إيجاد الفرق بين أكبر قيمه وأصغر قيمه في العينه . - قسمة مجموع القيم على عددها . - طرح ثلاثة انحرافات معياريه من الوسط الحسابي للمجتمع . - إضافة ثلاثة انحرافات معياريه إلى الوسط الحسابي للمجتمع .
(5)	يشير A_2 ضمن خريطة الرقابه على المتوسطات إلى : - نسبة الوحدات التالفه . - قيمة ثابتة . - الوسط الحسابي للعينه . - الوسط الحسابي لمتوسطات العينه .

المحاضره الرابعه عشر / جوائز إدارة الجوده الشامله

*** مقدمه :**

الأهداف المشتركة لجوائز إدارة الجودة الشاملة :

1. زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجودة لدورها البارز في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة .
2. تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعه .
3. الحث على تشجيع تبادل المعلومات حول استراتيجيات نشر ثقافة الجودة ، والعوائد المتحققة من تطبيق هذه الإستراتيجيات .
4. زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز .
5. تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة بالمنظمة .

تعتمد كافة جوائز الجودة في العالم على أساس إجراء تقييم لأداء المنظمات بالمقارنة مع معايير محدد سلفا وفقا لدرجات أو علامات مخصصة لكل عنصر من العناصر التي يتم تقييمها . وقد تنظم هذه الجوائز على مستوى عالمي أو إقليمي أو محلي .

ومن أهم هذه الجوائز :

أولاً : جائزة ديمينج

وضع أساسها من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 ، وذلك اعترافا بجهود ديمينج ومساهماته في الصناعة اليابانية وبالأذات في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة .
وتُمنح الجائزه سنويا للمنظمات والوحدات العامله فيها ، كما وتُمنح للأفراد الذين ساهموا في دراسات الجودة ، أو في الأساليب الإحصائية ، أو في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة . ويتم اختيار المنظمه الأكثر نجاحا في هذا المجال . ويمكن تلخيص عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمينج بما يلي :

1. السياسات : سياسات الجودة ، ومراقبة الجودة ، وطريقة وضع السياسات ومدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها بالتخطيط .
2. التنظيم وإدارة التنظيم : من حيث وضوح السلطة والمسؤولية ، التفويض ، التنسيق ، حلقات الجودة ،
3. التعليم والنشر : برامج التعليم ونتاجه ، تعلّم الأساليب الإحصائية ، نظام التحسينات ،
4. جمع واستخدام معلومات الجودة : جمع المعلومات الخارجيه ، إيصال المعلومات إلى الدوائر بسرعه ، معالجة البيانات ،
5. التحليل : من حيث اختيار المشاكل الرئيسه ، واستخدام الأساليب الإحصائية ، وربط التحليل مع التكنولوجيا ، وتحليل الجودة ، واستخدام نتائج التحليل ،
6. المعايير : وضع المعايير ومراجعتها وتوحيدها واستخدامها ،
7. المراقبة : أنظمة مراقبة الجودة وبنودها ، واستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابه ،
8. تأكيد الجودة : إجراءات تطوير المنتج ، ورضا العميل ، وتصميم العمليات وتحليلها ، وأجهزة القياس وصيانتها ، نظام توكيد الجودة والتدقيق الداخلي ،
9. النتائج : قياس النتائج الأساسية والنتائج غير الملموسه بالنسبه للجودة ، والخدمات ، ووقت التسليم والتكلفه والأرباح ، والسلامه البيئيه ،

10. **التخطيط للمستقبل** : دقة الخطط الموضوعه ، معالجة المشاكل ، والخطط المستقبلية .

٥ **حققت الكثير من الشركات الفائزة بجائزة ديمنج** فوائد عديدة ، كتخفيض تكاليف الإنتاج بنسب ملموسة ، وتخفيض نسبة الأخطاء المرتكبه ، وتقليل معدل شكاوي العملاء ، ...

ثانيا : جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجوده

أسست في الولايات المتحدة عام 1987 بهدف تعزيز التنافسيه بين المنظمات الأمريكية . ويقوم بإدارة برنامج الجائزه المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا التابع لوزارة التجاره الأمريكيه بالتعاون مع القطاع الخاص . ويمكن هدفها في تشجيع الإهتمام بموضوع الجوده ، واستيعاب المنظمات لمفهوم التمييز في العمل ، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الجوده .

المراحل الأساسية للجائزه :

1. استلام طلبات الترشيح للجائزه من المنظمات الراغبه .
2. المراجعته المستقله على أساس فردي .
3. ترشيح المنظمات المؤهله للمرحله التاليه .
4. إجراء المراجعته الجماعيه من قبل حكام الجائزه .
5. ترشيح المنظمات المؤهله للمرحله التاليه .
6. إجراء المراجعات الخاصه بالزيارات الميدانيه .
7. الإختيار النهائي والتوصيه بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزه .
8. إرسال تقارير كتغذية عكسيه إلى المنظمات المشاركه بالجائزه ، حيث يتم توضيح نقاط الضعف والقوه ، ونقاط التحسين بالنسبه لكل عنصر من عناصر التقييم .

عناصر التقييم التي تشملها الجائزه :

1. **القياده** : الرؤيا القياديه ودور الإدارة العليا .
2. **التخطيط الإستراتيجي** : كيفية وضع الإستراتيجيات وخطط العمل لتطبيقها ..
3. **التركيز على العميل** : كيفية تحديد احتياجاته وتوقعاته ، وتعزيز العلاقات معه
4. **المعلومات والتحليل** : مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة في المنظمه .
5. **تطوير الموارد البشريه** : تدريبها وتوجيهها بإتجاه تحقيق أهداف المنظمه .
6. **إدارة العمليات** : فحص كافة عمليات المنظمه سواء المتعلقة بالعملاء ، أو بالتصميم ، أو بالخدمه .
7. **نتائج الأعمال** : فحص أداء المنظمه في المواضيع المؤثره على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا العملاء ، والأداء التشغيلي ، ...

٥ يتم التفاعل مع كافة المرشحين لنيل الجائزه بسريه مطلقه ، كما ويتم نشر المعلومات الخاصه بإستراتيجيات الجوده الناجحه لدى المنظمات الحاصله على الجائزه ، وذلك للراغبين بالإطلاع عليها ، بُغية الإستفاده من تجارب هذه المنظمات .

ثالثا : الجائزه الأوروبية للجوده

تأسست من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام 1991 لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وذلك في دول أوروبا . ويتم منح الجائزه إلى أربع فئات للمنظمات ، وهي :

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

تتكون المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من أكثر من 800 عضو من منظمات الأعمال الخاصة والعامه ، وتلتزم بمساعدة المنظمات على تحقيق تحسينات شموليه في الأداء والتميز حيث وضعت المؤسسة نموذجا للتميز خاصا بها سمته بإسمها ، واستخدمته لتقييم أداء المنظمات أو لإعدادها للجائزه .

يشمل نموذج التميز على تسعة معايير رئيسه ، صُنفت في مجموعتين رئيسيتين ، هما :

1. المجموعة الأولى – العناصر المساعدة : وتشمل :
 1. القيادة .
 2. الأفراد .
 3. السياسه والإستراتيجيه .
 4. الشراكه والموارد .
 5. العمليات .
2. المجموعة الثانيه – النتائج : وتشمل :
 1. النتائج المتعلقة بالأفراد .
 2. النتائج المتعلقة بالعملاء .
 3. النتائج المتعلقة بالمجتمع .
 4. نتائج الأداء الرئيسيه : تعبر عن كفاءة أداء المنظمه من خلال قياس جودة المنتج .

⊞ يلاحظ على هذا النموذج أنه يأخذ بعين الإعتبار الآثار التي يمكن أن يحققها النظام على المجتمع ، حيث يتماشى ذلك مع أفكار المسؤولينه الإجتماعيه ، ومع التوجهات العالميه الحديثه المتعلقة بالمحافظة على البيئة والمجتمع .

إحدى جوائز إدارة الجودة الشاملة التي تأسست من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 ، والتي تُمنح سنويا للمنظمات الأكثر نجاحا والوحدات العامله فيها ، والتي تمتد كذلك لإنجازات الأفراد ، هي :

(1)

- الجائزه الأوروبيه للجوده . - جائزه ديمنج . - جائزه مالكوم بالدريج الوطنيه للجوده . - جائزه التميز الوطنيه للجوده .	
تنتهي المراحل الأساسية لجائزة مالكوم بالدريج الوطنيه للجوده ب : - ترشيح المنظمات للمرحله القادمه . - إرسال تقارير التغذية العكسيه للمنظمات المشاركه بالجائزه . - إجراء المراجعات الخاصه بالزيارات الميدانيه . - الاختيار النهائي والتوصيه بأسماء المنظمات الفائزه بالجائزه .	(2)
من عناصر المجموعه الأولى (العناصر المساعد) لنموذج التميز ضمن المعايير الرئيسيه في الجائزه الأوروبيه للجوده : - النتائج المتعلقه بالمجتمع . - النتائج المتعلقه بالأفراد . - السياسه والإستراتيجيه . - نتائج الأداء الرئيسيه .	(3)
إحدى جوائز إدارة الجوده الشامله التي تأسست في الولايات المتحده عام 1987 بهدف تعزيز التنافسيه بين المنظمات الأمريكيه والتي تهدف لتشجيع الإهتمام بموضوع الجوده والتميز في العمل هي : - جائزه التميز الوطنيه للجوده . - جائزه مالكوم بالدريج الوطنيه للجوده . - الجائزه الأوروبيه للجوده . - جائزه ديمنج .	(4)
يتم إجراء " المراجعه المستقله على أساس فردي " ضمن مراحل جائزه مالكوم بالدريج الوطنيه للجوده في المرحله : - الأولى . - الثانيه . - الثالثه . - الرابعه .	(5)

(6)	واحد من التالي ليست من عناصر المجموعه الأولى (العناصر المساعده) لنموذج التميز ضمن المعايير الرئيسيه في الجائزه الأوروبيه للجوده وهي : - نتائج الأداء الرئيسيه . - الشراكه والموارد . - السياسه والإستراتيجيه . - العمليات .
(7)	إحدى جوائز إدارة الجوده الشامله التي تشمل نموذجا للتميز يحوي على تسعة معايير رئيسه مصنفة في مجموعتين رئيسيتين هما (عناصر المساعده ، والنتائج) هي : - الجائزه الأوروبيه للجوده . - جائزه مالكوم بالدريج الوطنيه للجوده . - جائزه التميز الوطنيه للجوده . - جائزه ديمنج .
(8)	تمثل المرحله الثانيه ضمن مراحل جائزه مالكوم بالدريج الوطنيه للجوده بمرحلة : - المراجعه المستقله على أساس فردي . - المراجعه الجماعيه من قبل حكاه الجائزه . - استلام طلبات الترشيح للجائزه من المنظمات الراغبه . - إجراء المراجعات الخاصه بالزيارات الميدانيه .
(9)	جميع ما يلي من مسميات عناصر التقييم التي تشملها جائزه ديمنج عدا واحد وهو : - السياسات . - تطوير الموارد البشريه . - تأكيد الجوده . - التعليم والنشر .

الواجبات

الواجب الأول	
أحد أبعاد الجودة الذي يشير إلى خصائص المنتج الأساسي ، هو : - المظهر . - الأداء . - المطابقه . - الصلاحيه .	(1)
تشمل مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة : - ثقافة المنظمة . - أسلوب الإدارة . - العمليات . - جميع ما ذكر .	(2)
إحدى متطلبات المنتج ضمن " نموذج كانو لرضا العملاء " . التي تحتل درجة أكبر من التأثير على درجة رضا العميل ، والتي تتصف بكونها غير معبر عنها ، وغير متوقعة من العميل هي : - المتطلبات الجاذبه . - متطلبات الأداء . - المتطلبات الأساسية . - المتطلبات الثانويه .	(3)

الواجب الثاني	
من أهم المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة : - التزام قصير الأجل بإزاء التحسين المستمر . - عدم اتخاذ قرار الشراء اعتمادا على السعر وحده . - عدم تطبيق فلسفة العيوب الصفرية Zero-Defects . - جميع ما ذكر .	(4)
تتمثل العملية الثالثة ضمن عمليات الإدارة الإستراتيجية بـ : - تحليل البيئة . - تحديد الأهداف الرئيسة . - تحديد رسالة المنظمة . - تحديد الإستراتيجيات المناسبة .	(5)
من أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) : - تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات . - زيادة وقت إنتظار وصول المواد من مخازن المنظمة . - زيادة تكلفة النقل . - وجود مخازن كبيره .	(6)
الواجب الثالث	
جميع ما يلي من تكاليف الفشل الخارجيه في مجال الجودة عدا واحده وهي : - الكفاله . - المردودات . - إعادة الفحص . - فقدان السمعه .	(7)
تتمثل الخطوه الثانيه ضمن خطوات إجراء المقارنه المرجعيه بـ : - تكوين فريق عمل . - اختيار موضوع المقارنه . - إقرار نطاق المقارنه . - جمع المعلومات الضروريه ودراستها وتحليلها .	(8)

(9)	أحد مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة ، والذي يتصف بحدثة عهد المنظمات في مجال تحسين الجودة (3 سنوات فأقل) ، وباستعداد المنظمات للتحويل من برنامج الجودة إلى برنامج آخر هو : - مستوى مستخدموا الأدوات . - مستوى منفذو التحسينات . - مستوى غير الملتزمون . - مستوى المترددون .
10) (	يشير A2 ضمن خريطة الرقابة على المتوسطات كأحدى أدوات الضبط الإحصائي جوده إلى : - قيمه ثابتة . - الوسط الحسابي للمدى . - الوسط الحسابي لمتوسطات العينات . - الوسط الحسابي للوحدات التالفه .

أسئلة المراجعة	
(1)	العميل الذي يهتم بالنتائج وحل المشكلات ، ولا تهمة الأعداء ، هو : - العميل دائم الشكوى . - العميل الحليم (الصامت) . - العميل المستغل . - العميل الموضوعي .
(2)	تتمثل المرحله الثالثه ضمن إجراءات معالجة الشكاوي بـ : - الإتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى المقدمه منه . - اتخاذ القرار المناسب حل المشكله . - إجراء التحقيقات والإستفسارات حول الشكوى . - غربة الشكاوي والإهتمام بالموضوعيه منها .

(3)	إحدى متطلبات المنتج ضمن " نموذج كانوا لرضا العملاء " والتي تمثل درجة أكبر في التأثير على رضا العميل ، والتي تتصف بكونها غير متوقعة وغير معبر عنها من العميل ، هي : - المتطلبات الجاذبه . - متطلبات الأداء . - المتطلبات الأساسية . - متطلبات الإنجاز .
(4)	من الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الاستبانه بغية جمع المعلومات من العملاء : - أن تكون الأسئلة محدده . - التركيز على الأسئلة الإيحائية التي توحى للعميل بإجابته محدده . - تضمين أكثر من معلومه واحده في سؤال واحد . - جميع ما ذكر .
(5)	من فوائد انتشار وظيفة الجودة (QFD) : - توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج . - تعميق توجه العاملين نحو المنظمه . - تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع . - جميع ما ذكر .
(6)	جميع العبارات التاليه صحيحه حول العميل عدا واحده خاطئه ، وهي : - يتم التركيز في إدارة الجودة الشامله على حاجات ورغبات المستخدم الأخير للمنتج . - يقصد بالعميل الداخلي المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنيه . - تعتبر الاستبانات من أكثر الطرق استخداما ضمن أساليب الإستماع لصوت العميل . - إذا كان أداء المنتج مساوي لتوقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد .
(7)	يمثل الإحداثي (9.1) على نظرية الشبكة الإداريه للباحثان بليك وموتون ، نمط : - القياده المثاليه . - القياده الإجتماعيه . - القياده المعتدله . - القياده المتسلطه .

(8)	واحد من التالي ليست من الخصائص التي ينبغي توفرها في قيادته الناجحة ، وهي : - التأكيد على العلاج بدلا من الوقاية . - التأكيد على التطوير بدلا من إجراء الصيانه فقط . - تشجيع التعاون بدلا من التنافس . - النظر للمشاكل على أساس أنها فرص للتعلم .
(9)	من أهم المحددات أو الصعوبات أمام فعالية قيادته في التحول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : - اتجاهات المروسين وميولهم . - وضوح مهام العمل وواجباته . - التزام الإدارة العليا بالشعارات التي ترفعها . - زيادة الثقة المتبادله بين القائد والمروسين .
10) (	أضافت المنظمه الدوليه للمواصفات (ISO) أن دور الإدارة العليا في مجال الجودة يتلخص في عدة أمور ، منها : - وضع سياسة الجودة وأهدافها . - نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها . - ضمان التركيز على احتياجات العميل . - جميع ما ذكر .
11) (	من المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمه تجاه الجودة : - عدم اتخاذ قرار الشراء اعتمادا على السعر وحده . - التزام قصير الأجل إزاء التحسين المستمر . - الحفاظ على الطرق القديمه للإشراف والتدريب وعدم تغييرها . - البُعد عن فلسفة العيوب الصفريه Zero Defects
12) (	تختص العمليه الثالثه للإداره الإستراتيجيه بـ : - الرؤيا القياديه . - تحديد الأهداف الرئيسيه . - تحليل البيئه . - رساله المنظمه .

13) (	واحد من التالي ليست من الشروط التي ينبغي توفرها في الأهداف الجيدة ، وهي : - محدده . - قابله للقياس . - مثاليه ويصعب تحقيقها . - ضمن إطار زمني .
14) (	إحدى الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها ، والتي تستهدف الإهتمام بالظروف الداخليه للمنظمة مثل التدريب ، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي هي : - الإستراتيجيات الدفاعيه . - الإستراتيجيات الهجوميه . - استراتيجيات الإستقرار . - استراتيجيات قيادة التكلفة .
15) (	من أهم الإستراتيجيات المتبعه في مجال الجوده التي تسعى لتطوير العمليات داخل المنظمه ، والتي تقوم على تقييم العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها : - التركيز على العملاء . - تحسين الجوده . - تولي الإدارة العليا ضبط الجوده . - تدريب الجوده المكثف .
16) (	واحد من العبارات التاليه خاطئه حول العلاقه بين إستراتيجية الجوده وإستراتيجية المنظمه ، وهي : - ينبغي مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفره في المنظمه عند تحديد إستراتيجية الجوده . - تحدد المنظمه إستراتيجية الجوده بشكل مستقل عن الإستراتيجية العامه لها . - من الضروري إبلاغ الأطراف المشتركة في العمليه الإنتاجيه بالمعايير والمواصفات المطلوبه لتصميم المنتج . - من الضروري أن تكون إستراتيجية الجوده محدده ومعروفه لكافة الجهات داخل المنظمه وخارجها .
17) (	تتمثل الحاجه الثانيه وفقا لأولويات الإشباع ضمن نظرية إبراهيم ماسلو للحاجات الإنسانيه بـ : - الحاجات الإجتماعيه . - الحاجات الفسيولوجيه . - حاجات الأمان . - حاجات التقدير والإحترام .

18) (	ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر في الحوافز المادية عدة اعتبارات منها : - عدم ربط الحافز بالأداء . - استخدام الحوافز الجماعية . - تجنب منح علاوة جوده سنويه لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمه . - جميع ما ذكر .
19) (	يعتمد نجاح تمكين العاملين على عدة عوامل هامة ، منها : - ضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين . - مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين . - عدم فعالية نظام التغذية العكسيه في المنظمه . - عدم تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤوليه .
20) (	من الأهداف الرئيسيه التي يسعى تدريب الجودة أساسا إلى تحقيقها لدى الموظف المتدرب : - زيادة المعلومات . - تغيير الإتجاهات . - تحسين المهارات . - جميع ما ذكر .

أسئلة الفصل الدراسي الأول للعام 1434 / 1435هـ

إحدى جوائز إدارة الجودة الشاملة التي تأسست من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 ، والتي تُمنح سنوياً للمنظمات الأكثر نجاحاً والوحدات العاملة فيها ، والتي تمتد كذلك لإنجازات الأفراد ، هي : - الجائزة الأوروبية للجودة . - جائزة ديمينج . - جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة . - جائزة التميز الوطنية للجودة .	(1)
تنتهي المراحل الأساسية لجائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة بـ : - ترشيح المنظمات للمرحلة القادمة . - إرسال تقارير التغذية العكسية للمنظمات المشاركة بالجائزة . - إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية . - الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة .	(2)
" أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات " - أحد تعريفات إدارة الجودة الشاملة والذي يعود إلى : - معهد المقاييس البريطاني . - جوزيف جوران Joseph Juran . - كورن N.Chorn . - المواصفة الدولية ISO 9000: 2000	(3)
إحدى مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي انصب التركيز فيها على الوقاية من حدوث الأخطاء ، والتي توصف بكونها نظام أساسه منع وقوع الأخطاء والقضاء على أسبابها منذ البدايه ، هي مرحلة :	(4)

- ضبط الجودة . - الفحص . - إدارة الجودة الشاملة . - تأكيد الجودة .	
من مميزات إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالإدارة التقليدية : - جمود السياسات والإجراءات . - التحسين وقت الحاجة . - التركيز على جني الأرباح . - اندماج الموظفين .	(5)
أحد أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة الذي أشار بالدور الكبير للإدارة الوسطى في قيادة الجودة ، كما وأشار بضرورة توفر المناخ المناسب للإبداع وإحداث التغيير في ثقافة المنظمة ، هو : - كاورو ايشيكوا Kaora Ishikawa . - فيليب كروسبي Philip Grosby . - جوزيف جوران Joseph Juran . - ادوارد ديمينج W.Edward Deming .	(6)
جميع العبارات التالية صحيحة حول العميل عدا واحده خاطئه ، وهي : - تعتبر الاستبانات من أكثر الطرق استخداما ضمن أساليب الإستماع لصوت العميل . - إذا كان أداء المنتج مساوي لتوقعات العميل يكون العميل بذلك راضي . - يتصف " العميل الحليم " بالإهتمام بالنتائج وحل المشكله ولا تهمه الأعذار . - إن عدم وجود شكاوي من العملاء لا يُعني بالضروره وجود مستوى عالي من الرضا .	(7)
يمثل الإحداثي (9.9) على نظرية الشبكة الإداريه للباحثان بليك وموتون & Blacke Mouton ، نمط : - قيادة الفريق . - القياده المعتدله . - القياده المتسلطه . - القياده الإجتماعيه .	(8)

(9)	من أهم المحددات أو الصعوبات أمام فعالية قياده في التحول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : - التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها . - زيادة درجة الثقة المتبادله بين القائد والمرووسين . - افتتاح القائد بضرورة مشاركة المرووسين . - عدم وجود وصف وظيفي دقيق للوظائف .
(10)	ليست من الخصائص التي ينبغي توفرها في قياده الناجحه : - التأكيد على الوقايه بدلا من العلاج . - التأكيد على التطوير بدلا من إجراء الصيانه فقط . - اختيار المورد على أساس السعر . - اثبات الإلتزام نحو الجودة الشامله كممارسه .
(11)	واحد من التالي ليست من المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمه تجاه الجودة ، وهي : - تبني فلسفة العيوب الصفريه Zero - Defects . - تبني طرق حديثه للإشراف والتدريب . - ضرورة وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمه في المنظمه . - عدم التوسع في تشكيل فرق العمل .
(12)	إحدى عمليات الإدارة الإستراتيجيه التي يتم بها توضيح الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمه من أجله ، بمعنى مبرر وجود المنظمه واستمرارها في تقديم منتجاتها ، هي : - رسالة المنظمه . - تحليل البيئه . - الرؤيا القياديه . - تحديد الأهداف الرئيسيه .
(13)	إحدى الإستراتيجيات الرئيسيه على مستوى المنظمه والتي تقوم على التفرد بخصائص معينه في المنتج ذات قيمه عاليه بالنسبه للعميل ، هي : - استراتيجيه قيادة التكلفه . - استراتيجيه التميز . - استراتيجيه التركيز . - الإستراتيجيه الهجوميه .

14) (	واحد من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجوده لجينيتش تاجوتشي Genichi Taguchi ، وهي : - تركز دالة تاجوتشي على أن يكون الإنتاج مطابقاً للوزن المثالي . - تشير دالة تاجوتشي لكون الخساره تقل كداله تربيعيه كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي - تشير دالة تاجوتشي إلى أن انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجوده . - تشير دالة تاجوتشي لكون الجوده تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع .
15) (	إحدى مكونات ثلاثية جوران Juran Trilogy التي تهدف للوصول إلى مستويات أداء أعلى ، وتتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها ، هي : - رقابة الجوده . - إفحص . - التخطيط . - التحسين .
16) (	تتمثل المرحله الثانيه ضمن الطريقه العلميه للتحسين المستمر بـ : - وضع تصور للعمليات المستقبلية . - تحديد الفرص . - تحليل العمليات الحاليه . - تحديد النطاق .
17) (	إحدى مراحل خطة الخطوات الخمس ضمن طريقة كايزن Kaizen Method التي تهدف لمتابعة مدى تطبيق المراحل السابقه لها باستمرار ، والتي تحت على المظهر اللائق للموظف عند أدائه لوظيفته ، هي : - التعقيم الشامل . - الترتيب المنهجي . - الإنضباط الذاتي . - تنظيف مكان العمل .
18) (	إحدى مستويات المقارنه المرجعيه التي تجري مع المنظمات الأخرى العامله في نفس الصناعه سواء أكان نطاق المقارنه داخل الدوله أو خارجها ، هي : - المقارنه المرجعيه الخارجيه . - المقارنه المرجعيه مع الممارسات الأفضل . - المقارنه المرجعيه الداخليه . - المقارنه المرجعيه الوسطيه .

19) (	واحد من التالي ليست من المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، وهي : - وجود نظام للقياس . - وجود نظام للاتصالات . - التركيز على العمل الفردي . - اقتناع الإدارة العليا
20) (	إحدى مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة والذي تصل إليه المنظمات بعد مضي أكثر من عشر سنوات من التطبيق ، بحيث تعتبر الجودة الشاملة أسلوب حياة لإدارة كافة الأعمال في المنظمة هو : - المستوى العالمي . - مستوى مستخدمو الأدوات . - مستوى منفذو التحسينات . - مستوى رابحو الجوائز .
21) (	من خصائص المنظمات ضمن مستوى " منفذو التحسينات " لتبني إدارة الجودة الشاملة : - وجود اهتمام لدى كافة العاملين بتحسين الجودة . - فرق عمل صورية وانتشار ثقافة اللوم بين الدوائر . - اتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة . - تركيز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط .
22) (	من أهم النشاطات التي تتضمنها مرحلة الإعداد ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة : - صياغة الرؤيا القيادية . - وضع الأهداف الإستراتيجية . - تحليل البيئة الداخلية والخارجية . - إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة .
23) (	تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها : - تعتمد في إنتاجها على مواصفات سرية يصعب اكتشافها ومقارنتها . - تحدد مستويات إنتاجها في أحجام كبيرة . - لا يفوق إنتاجها من حيث جودة الأداء إنتاج المنظمات الأخرى . - لا يخضع إنتاجها للعامل التقني .

24) (	تستخرج الكفاءة من خلال قسمة : - قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المدخلات المتوقعة . - قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة . - الموارد المخططه على الموارد المستخدمه . - الموارد المستخدمه على الموارد المخططه .
25) (	بافتراض أن مخرجات إحدى المنظمات قد انخفضت من 18000 إلى 17400 \$ ، وأن قيمة المدخلات قد انخفضت من 9600 إلى 8600 \$ ، فإن الإنتاجية ستصبح : - 1.81 - 2.02 - 0.49 - 2.09
26) (	من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة : - الأسلوب الديمقراطي في الإدارة الذي يصاحبه مرونة في تفويض الصلاحيات . - وجود انسجام وتناغم بين أعضاء فريق العمل . - مقاومة التغيير لدى بعض العاملين . - وجود نظام فعال للتغذية الراجعة .
27) (	واحد من العبارات التالية خاطئه حول الاختلافات في الإنتاج : - تعتبر " عملية القياس " أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود اختلافات في الإنتاج . - تشير الإحرفات إلى الفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعه . - تتصف الاختلافات العامه بعدم إمكانية توقعها ، ويكون العمليه خارج السيطرة عند حدوث الاختلافات . - لا تستطيع المنظمه إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقه على طول الزمن .
28) (	إحدى أدوات الضبط الإحصائي للجوده التي تهدف لتوضيح الصورة أمام العاملين الجدد والقدامى وتوحيد طرق العمل ، فضلا عن تحديد أماكن مشاريع التحسينات الصغيره ... وذلك عبر رموز متفق عليها بين المعنيين ، هي : - قائمة المراجع . - شكل الإنتشار . - خريطة السبب والأثر . - خريطة تدفق العمليات .

29) (	واحد من العبارات التالية صحيحة حول خريطة السبب والأثر (حرك السمكه) ، وهي : - من الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانويه تفرعات أخرى . - يتم تحديد الأثر أو المشكله أولاً والتي تصبح وكأنها ذيل السمكه . - تتمثل الأسباب الثانويه للمشكله بالخطوط المتفرعه من الخط الرئيس . - الخطوط المتفرعه من الخطوط الفرعيه تمثل الأسباب الرئيسيه للمشكله .
30) (	يشير $R^{(9)}$ ضمن خريطة الرقابه على المتوسطات إلى : - الوسط الحسابي للمدى . - الوسط الحسابي لمتوسطات العينه . - قيمة ثابتة . - المدى .
31) (	يستخرج الحد الأدنى للرقابه (LCL) بصورة رياضييه ضمن خرائط الرقابه عن طريق : - طرح ثلاثة انحرافات معياريه من الوسط الحسابي للمجتمع . - إضافة ثلاثة انحرافات معياريه إلى الوسط الحسابي للمجتمع . - إيجاد الفرق بين أكبر قيمه وأصغر قيمه في العينه . - قسمة مجموع القيم على عددها .
32) (	من عناصر المجموعه الأولى (العناصر المساعده) لنموذج التميز ضمن المعايير الرئيسيه في الجائزه الأوروبيه للجوده : - النتائج المتعلقة بالمجتمع . - النتائج المتعلقة بالأفراد . - السياسه والإستراتيجيه . - نتائج الأداء الرئيسيه .
33) (	أحد أهم الإستراتيجيات المتبعه في مجال الجوده التي تستلزم وجود سياسات مكتوبه للجوده ، وتوزيع المسؤوليات حول أنشطة الجوده ، ناهيك عن تمكين العاملين لتحقيق أهداف الجوده ، هي : - الضبط الإحصائي للجوده . - تولي الإدارة العليا ضبط الجوده . - تدريب الجوده المكثف . - التركيز على العملاء .

34) (	واحد من العبارات التالية خاطئه حول العلاقة بين استراتيجيه الجوده واستراتيجيه المنظمه ، وهي : - ليس من الضروري إبلاغ الأطراف المشتركة في العمليه الإنتاجيه بالمعايير والمواصفات المطلوبه لتصميم المنتج . - من الضروري أن تكون استراتيجيه الجوده محدده ومعروفه لكافة الجهات داخل المنظمه وخارجها . - ينبغي مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفره في المنظمه عند تحديد استراتيجيه الجوده . - تحدد المنظمه استراتيجيه الجوده ضمن إطار الإستراتيجيه العامه لها .
35) (	" الميل إزاء أشياء معينه يؤدي تحقيقها إلى إرضاء العميل وإسعاده " - مفهوم يشير إلى : - الحافز . - الدافع . - الحاجه . - الرغبه .
36) (	ضمن فلسفه إدارة الجوده الشامله ينبغي أن تتوفر في الحوافز الماديه عدة اعتبارات ، منها : - استخدام الحوافز الفرديه دون الجماعيه . - عدم اللجوء لمنح علاوة جوده سنويه لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمه . - توقيت دفع الحوافز الماديه بُغية ربط الحافز بالأداء . - جميع ما ذكر صحيح .
37) (	واحد من التالي ليست من الشروط التي ينبغي توفرها في نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) حتى يتصف بالفعاليه ، وهي : - التأکید على جودة المواد المسلمه للمنظمه . - الدقه في مواعيد التسليم من قبل المورد . - التقيد بتوريد الكميات المطلوبه في الوقت المحدد . - بُعد مكان مخازن المورد من مصنع المورد .
38) (	من أهم الفوائد الناجمه عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) : - يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبيا بُغية الدقه الأكبر . - تقليل المساحه المخصصه للإنتاج والعمليات . - زيادة المساحات المخزنه . - شراء كميات أكبر بسعر أقل بغض النظر عن المسافه .

39) (	من أنواع التغيير حسب وقت التغيير : - التغيير الجزئي . - التغيير العشوائي . - التغيير المخطط . - التغيير البطئ .
40) (	تتمثل المرحله الرابعه من مراحل عملية التغيير بـ : - اختيار الإستراتيجيه الملائمه . - تنفيذ التغيير . - تخطيط برنامج التغيير . - تحديد المشاكل الحقيقيه .
41) (	من أسباب مقاومة التغيير : - الخوف من الفشل . - سوء فهم مبررات التغيير . - ضغوطات الجماعه . - جميع ما ذكر صحيح .
42) (	واحد من العبارات التاليه خاطئه حول مجالات التغيير في ظل إدارة الجوده الشامله ، وهي : - يتناسب الهيكل التنظيمي المسطح Flat مع إدارة الجوده الشامله . - يعتبر الإسلوب الديموقراطي في الإداره أكثر ملائمه من الديكتاتوري في ظل تطبيق إدارة الجوده الشامله . - تنظر ثقافة الجوده للخطأ على أنه فرصه للتطور . - يتطلب التنفيذ الناجح لإدارة الجوده الشامله تحقيق تحسينات هامشيه تدريجيه في معايير الأداء الأساسيه .
43) (	واحد من التالي ليست من الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الإستبانه بُغية جمع المعلومات من العملاء : - عدم تضمين أكثر من معلومه واحد في سؤال واحد . - استخدام الأسئلة الإيحائيه التي توحى للعميل بإجابته محدد . - مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للعميل . - أن تكون الأسئلة مختصره قدر الإمكان .

44) (	إحدى متطلبات المنتج ضمن " نموذج كانو لرضا العملاء " Cano Model والتي يتوقع وجودها في المنتج ، وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها ، كما وأن وجودها لن يزيد من مستوى رضا العميل هي : - متطلبات الإنجاز . - متطلبات الأداء . - المتطلبات الأساسية . - المتطلبات الجاذبة .
45) (	من فوائد انتشار وظيفة الجودة (QFD) : - زيادة الوقت المخصص لتطوير المنتج . - تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع . - إضعاف توجه العاملين نحو المنظمة . - جميع ما ذكر صحيح .
46) (	جميع ما يلي من العوامل الهامة التي يعتمد عليها نجاح تمكين العاملين عدا واحد ، وهي : - موضوعية تقييم الأداء . - تجنب تدريب المرؤوسين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة إليهم . - فعالية التغذية العكسية في المنظمة . - مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين .
47) (	تتمثل المرحله الثانيه من مراحل عملية التدريب في الجوده بـ : - التحضير للبرنامج وتجهيز الماده التدريبيه . - تأسيس المنظمه التدريبيه . - تصميم البرنامج التدريبي . - تحديد الإحتياجات التدريبيه .
48) (	من العوامل التي تؤثر في اختيار مصادر الشراء (الموردين) : - حجم المورد . - المصالح المتبادله . - عدد الموردين . - جميع ما ذكر صحيح .
49) (	من أمثلة تكاليف الفشل الداخليه ضمن تكاليف الجوده : - التدريب . - المردودات . - إعادة الفحص . - التدقيق الداخلي .

(50)	جميع العبارات التالية صحيحة حول تكاليف الجودة عدا واحدة خاطئة ، وهي : - أشار جوزيف جوران Joseph Juran بأن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح . - يركز المدخل التقليدي ضمن تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل . - يشير مفهوم الحيود السداسي Six Sigma إلى وجود أقل من 3.4 عيباً في كل مليون وحدة منتجة . - تفقد طاقة الآلات الزائده عن الحاجة إلى تكلفة جودة غير ظاهره (مستتره)
--------	---

أسئلة الفصل الدراسي الثاني للعام 1434 / 1435هـ

(1)	إحدى مراحل دورة (PDCA Cycle) في مجال التحسين المستمر والتي تُعني اعتماد خطة التحسين وتطبيقها على المجالات الأخرى في المنظومة عند بلوغ نتائج ناجحة هي : - إفحص . - إفعّل . - نفذ .
-------	---

	- خطط .
(2)	" التشخيص الدقيق للمشكلة للمساعدة في حلها " - مفهوم لإحدى مراحل الطريقه العلميه للتحسين المستمر وهي : - تحديد النطاق . - وضع تصور للعمليات المستقبلية . - تحليل العمليات الحالية . - تحديد الفرص .
(3)	إحدى مراحل خطة الخطوات الخمس ضمن طريقة كايزن Kaizen Method والتي تهدف لسهولة استرجاع واستخدام الأشياء بدون إضاعة وقت هي : - الإنضباط الذاتي . - الفرز . - الترتيب المنهجي . - التعقيم الشامل .
(4)	تتمثل المرحله الثانيه لعملية المقارنه المرجعيه بـ : - تكوين فريق العمل . - جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها . - إقرار نطاق المقارنه . - اختيار موضوع المقارنه .
(5)	تتضمن مرحلة التخطيط ضمن مراحل تطبيق إدارة الجوده الشامله القيام بعدة نشاطات منها : - تشكيل مجلس الجوده . - صياغة الرؤيا القياديه . - بناء فرق العمل ومنحها الصلاحيات اللازمه . - إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتُعزز مفهوم الجوده .
(6)	إحدى مستويات تبني إدارة الجوده الشامله الذي يتصف بحدائه عهد المنظمات في مجال تحسينات الجوده (3 سنوات فأقل) هو : - مستوى مستخدمو الأدوات . - مستوى منفذو التحسينات . - مستوى المترددون . - مستوى غير الملتزمون .

(7)	من خصائص المنظمات ضمن " مستوى غير الملتزمون " لتبني إدارة الجودة الشاملة : - تركيز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط . - اتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيره . - إحداث عدد من التغييرات الناجحه في المنظمه . - اتباع أسلوب الفحص الشامل للمواد والمنتجات .
(8)	من أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة : - إبعاد تدخل الإدارة العليا . - التركيز على العميل . - التركيز على العمل الفردي . - أ + ب .
(9)	واحد من العبارات التالية خاطئه حول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي : - تعتبر مرحلة التخطيط بمثابة حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمه عند تطبيق الجودة الشاملة . - تسعى المنظمه لنشر تجاربها ونجاحاتها في المرحله المتقدمه ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة . - يتم الإستغناء عن الرقابه اللاحقه بالرقابه المرحليه أثناء مرحلة الرقابه والتقويم عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة . - تحتاج عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لوقت طويل بُغية استكمال مراحل التطبيق .
10) (	تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامه التجاريه بكونها : - لا يتفوق إنتاجها من حيث جودة الأداء على إنتاج المنظمات الأخرى . - تحدد مستويات إنتاجها في أحجام كبيره . - لا تعتمد في إنتاجها على مواصفات سريه . - يخضع إنتاجها للعامل التقني .
11) (	تستخرج الإنتاجيه الفعليه من خلال قسمه : - المخرجات الفعليه على الموارد المستخدمه . - الموارد المستخدمه على الموارد المخططه . - المدخلات الفعليه على المخرجات الفعليه . - قيمة أو كمية المخرجات الفعليه على قيمة أو كمية المخرجات المتوقعه .
12) (	بافتراض أن مخرجات إحدى المنظمات زادت من 14000 إلى 17200 \$ وأن قيمة المدخلات قد انخفضت من 8600 إلى 7400 \$ فإن الإنتاجيه : - 0.43 . - 2.32 . - 2.00 .

	- 1.63 .
13) (	من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كون المنظمة تتصف بـ : - سرعة إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملين وفرق العمل . - الأسلوب الديمقراطي في إداره وما يصاحبه من مرونة في تفويض الصلاحيات . - توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة جرّاء تطبيق إدارة الجودة الشاملة . - جميع ما ذكر .
14) (	إحدى أدوات الضبط الإحصائي للجودة التي تستخدم لعرض طبيعة العلاقة والإرتباط بين متغيرين بُغية تكوين فكره أوليه عن هذه العلاقة والتي لا تكون كافيه من ناحية إحصائية لمعرفة طبيعة وقوة تلك العلاقة هي : - شكل الإنتشار . - خريطة السبب والأثر . - خريطة تدفق العمليات . - قائمة المراجعة .
15) (	واحد من العبارات التالية لا تنطبق على " خريطة تدفق العمليات " كأحد أدوات الضبط الإحصائي للجودة : - تهدف هذه الخريطة لتوثيق العمليات ضمن نظم إدارة الجودة . - ينبغي إشراك العاملين المعنيين في وضع الرموز المستخدمه على هذه الخريطة . - يشير شكل دائره ضمن هذه الخريطة لنشاط أو عمليه . - يشير شكل المثلث ضمن هذه الخريطة لإتخاذ قرار .
16) (	واحد من العبارات التالية خاطئه حول الإختلافات في الإنتاج وهي : - يشير مصطلح " الإختلافات الإحصائية " للفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعه . - تتصف الإختلافات العامه بإمكانية توقعها وبكون العمليه تحت سيطره عند حدوث هذه الإختلافات . - لا تستطيع المنظمه إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقه على طول الزمن . - يعتبر " اختلاف طرق القياس " أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود اختلافات في الإنتاج .

17) (	يستخرج الحد الأعلى للرقابه (UCL) بصوره رياضييه ضمن خرائط الرقابه عن طريق : - إيجاد الفرق بين أكبر قيمه وأصغر قيمة في العينه . - قسمة مجموع القيم على عددها . - طرح ثلاثة انحرافات معياريه من الوسط الحسابي للمجتمع . - إضافة ثلاثة انحرافات معياريه إلى الوسط الحسابي للمجتمع .
18) (	إحدى جوائز إدارة الجوده الشامله التي تأسست في الولايات المتحده عام 1987 بهدف تعزيز التنافسيه بين المنظمات الأمريكيه والتي تهدف لتشجيع الإهتمام بموضوع الجوده والتميز في العمل هي : - جائزة التميز الوطني للجوده . - جائزة مالكوم بالدريج الوطني للجوده . - الجائزه الأوروبيه للجوده . - جائزة ديمنج .
19) (	يتم إجراء " المراجعه المستقله على أساس فردي " ضمن مراحل جائزة مالكوم بالدريج الوطنيه للجوده في المرحله : - الأولى . - الثانيه . - الثالثه . - الرابعه .
20) (	واحد من التالي ليست من عناصر المجموعه الأولى (العناصر المساعده) لنموذج التميز ضمن المعايير الرئيسييه في الجائزه الأوروبيه للجوده وهي : - نتائج الأداء الرئيسييه . - الشراكه والموارد . - السياسه والإستراتيجيه . - العمليات .
21) (	" درجة تلبيه مجموعه الخصائص الموروته في المنتج لمتطلبات العميل " - أحد تعريفات الجوده الذي يعود إلى : - كورن N.Chorn . - معهد المقاييس البريطاني . - المواصفه الدولييه ISO 9000 - 2000 . - جوزيف جوران Joseph Juran .

22) (	أحد أبعاد الجودة الذي يشير للعمر التشغيلي المتوقع للمنتج هو : - المطابقة . - الأداء . - الإستجابة . - الصلاحيه .
23) (	إحدى مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي ينصب التركيز فيها على كافة النشاطات والأساليب الإحصائية بهدف التأكد من كون تصميم المنتج يتم وفقا للمواصفات المحدده هي مرحلة : - تأكيد الجودة . - ضبط الجودة . - الفحص . - إدارة الجودة الشاملة .
24) (	من مميزات إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالإداره التقليديه : - مرونة السياسات والإجراءات . - الرقابه اللصيقه . - التحسين وقت الحاجه . - العمل الفردي .
25) (	أحد أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر بمثابة الأب الروحي لحلقات الجودة Circles Quality هو : - جوزيف جوران Joseph Juran . - كاورو ايشيكواو Kaora Ishikawn . - ادوارد ديمينج W.Edward Deming . - فيليب كروسبي Philip Grosby .
26) (	أحد أنواع التغيير الذي يسمى (بالصدمه القويه) والذي يستوجب الحذر من الآثار الإجتماعيه السلبيه للمتأثرين به هو : - التغيير الشامل . - التغيير البطئ . - التغيير السريع . - التغيير المخطط .

27) (	تتمثل المرحله الثالثه من مراحل عملية التغيير ب : - اختيار الإستراتيجيه الملائمه . - تنفيذ التغيير . - تحديد المشاكل الحقيقيه . - تخطيط برامج التغيير .
28) (	واحد من العبارات التاليه خاطئه حول مجالات التغيير في ظل إدارة الجوده الشامله وهي : - يتناسب الهيكل التنظيمي الطويل Tall مع إدارة الجوده الشامله . - ينتج عن تطبيق إدارة الجوده الشامله تغيير جذري في ثقافة المنظمه . - يفترض التنفيذ الناجح لإدارة الجوده الشامله تحقيق تحسينات جوهريه سريعه في معايير الأداء الأساسيه . - يعتبر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أكثر ملائمه من الأسلوب الدكتاتوري في ظل تطبيق مفهوم الجوده الشامله .
29) (	من أمثله القوى الداخليه المحركه للتغيير في المنظمات : - إصدار قوانين جديده . - تزايد الإهتمام بالمسؤوليه الإجتماعيه . - ارتفاع معدلات دوران العمل . - التطورات التكنولوجيه .
30) (	إحدى متطلبات المنتج ضمن " نموذج كانو لرضا العملاء " Cano Model والتي تتصف بكونها غير متوقعه وغير معبر عنها من قبل العميل كما وأن عدم الوفاء بها لن يُشعر العميل بعدم الرضا هي : - متطلبات الإنجاز . - المتطلبات الجاذبه . - متطلبات الأداء . - المتطلبات الأساسيه .
31) (	جميع العبارات التاليه صحيحه حول الإستماع لصوت العميل لتحقيق رضاه عدا واحد خاطئه وهي : - يُقصد بالعمل الداخلي المستخدم التالي لما هو منتج من الوحده المعنيه . - يتم التركيز في إدارة الجوده الشامله على حاجات ورغبات متخذ القرار الشرائي . - إذا كان أداء المنتج أكبر من توقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد . - تعتبر الإستبانات من أكثر الطرق استخداما ضمن أساليب الإستماع لصوت العميل .

32) (	يتمثل الجزء السادس الذي يمثل سقف البيت ضمن بيت الجودة / هيكل المصفوفه (QFD) ب : - تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع . - أولويات متطلبات العميل . - مصفوفة التخطيط وفقاً لمتطلبات العميل . - ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الأولوية .
33) (	من فوائد إنتشار وظيفة الجودة (QFD) : - توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج . - تعميق توجه العاملين نحو المنظمه . - تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع . - جميع ما ذكر .
34) (	يمثل الإحداثي (5 ، 5) على نظرية الشبكة الإداريه للباحثان بليك وموتون (Blacke & Mouton نمط : - القيادة المعتدله . - القيادة المثاليه . - القيادة الإجتماعيه . - القيادة الضعيفه .
35) (	من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحه : - التأكيد على العلاج بدلاً من الوقايه . - إعطاء الأولويه لإحتياجات العميل الخارجي دون الداخلي . - التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانه فقط . - تشجيع التنافس بدلاً من التعاون .
36) (	من المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمه تجاه الجودة : - التزام التخطيط قصير الأجل إزاء التحسين المستمر . - البعد عن فلسفة العيوب الصفريه Zero Defects . - عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده . - الحفاظ على الطرق القديمه للإشراف والتدريب وعدم تغييرها .
37) (	تختص العمليه الرابعه للإداره الإستراتيجيه ب : - تحديد الإستراتيجيات المناسبه . - تحديد الأهداف الرئيسيه . - رسالة المنظمه . - تحليل البيئه .

إحدى الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة للوصول إلى أهدافها والتي تتبعها في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق هي : - الإستراتيجيات الدفاعية . - الإستراتيجيات الهجومية . - استراتيجيات قيادة التكلفة . - استراتيجيات الاستقرار .	38) (
أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة التي تسعى لتطوير العمليات داخل المنظمة عبر القيام بتقييم العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها ، ناهيك عن إجراء المقارنات المرجعية هي : - التركيز على العملاء . - تدريب الجودة المكثف . - تولي الإدارة العليا ضبط الجودة . - تحسين الجودة .	39) (
تتمثل الحاجة الرابعة وفقا لأولويات الإشباع ضمن نظرية إبراهيم ماسلو للحاجات الإنسانية بـ : - الحاجات الإجتماعية . - حاجات الأمان . - حاجات الاحترام والتقدير . - الحاجات الفسيولوجية .	40) (
من الإعتبارات التي يجب مراعاتها في الحوافز المادية ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة : - توقيت دفع الحوافز المادية . - تجنب منح الحوافز لمستحقيها أمام العاملين . - استخدام الحوافز المادية بشكل أكبر مع الحوافز المعنوية . - أ + ب .	41) (
يعتمد نجاح تمكين العاملين على عدة عوامل هامة منها : - وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء . - الحد من التغذية العكسيه للإتصال داخل المنظمة . - عدم الإعتماد على ربط الأداء بالحوافز . - جميع ما ذكر .	42) (

إحدى مراحل عملية التدريب في الجودة والتي يتم فيها تحديد أهداف التدريب وموضوعاته فضلاً عن توفير مستلزمات البرنامج التدريبي هي مرحلة : - التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية . - تحديد الاحتياجات التدريبية . - تصميم البرنامج التدريبي . - تأسيس المنظمة التدريبية .	43) (
من أشكال الشراكة بين المنظمة والمورد : - مشاركة المورد في التنبؤ بالمبيعات . - تكوين فرق عمل مشتركة بين المنظمة والمورد لحل مشكلات الجودة وصعوبات تنفيذ التصميم . - مشاركة موظفي المورد في حضور الدورات التدريبية المتعلقة بالجودة . - جميع ما ذكر .	44) (
من أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) : - زيادة المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات . - يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبياً بُغية الدقة الأكبر . - شراء كميات قليلة وبعدها شحنات أكبر . - زيادة المساحات المخزنية .	45) (
إحدى العوامل التي تؤثر في عملية اختيار مصادر الشراء والتي لا تؤخذ بعين الاعتبار في ظل إدارة الجودة الشاملة هي : - المصالح المتبادلة . - المركز المالي للمورد . - العلاقات الشخصية . - طبيعة الخدمات المقدمة .	46) (
واحدة من التالي ليست من الشروط التي ينبغي توفرها في نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) حتى يتصف بالفعالية وهي : - بُعد مكان مخازن المورد من مصنع المورد . - التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد . - التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة . - الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد .	47) (

48) (	من أمثلة تكاليف الفشل الخارجي ضمن تكاليف الجودة : - فحص العمليات . - إعادة العمل . - الكفاله . - التدريب .
49) (	جميع العبارات التالية صحيحة حول تكاليف الجودة عدا واحد خاطئه وهي : - يشير مفهوم الحيود السداسي Six Sigma إلى وجود أقل من 3.4 عيبا في كل مليون وحده منتجه . - يقود تقطع جداول الإنتاج إلى تكلفة جودة غير ظاهره (مستتره) . - يركز المدخل الحديث ضمن تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل . - تشير النظره التقليديه للجوده لكون الجوده الأعلى تُعنى تكلفه أكبر .
50) (	واحد من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجوده لجينيتش تاجوتشي Genichi Taguchi وهي : - اهتمام تاجوتشي بالبيئه الداخليه ، وقياس جودة المنتج من وجهة نظر الموظفين . - تشير دالة تاجوتشي لكون الجوده تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع . - تشير دالة تاجوتشي إلى أن انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجوده . - تشير دالة تاجوتشي لكون الخساره تزداد كداله تربيعيه كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي .

أسئلة الفصل الدراسي الأول للعام 1435 / 1436هـ

(1)	من العوامل التي تؤثر في إختيار مصادر الشراء (الموردین) : - المصالح المتبادله . - القوانين . - حجم المورد . - جميع ما ذكر .
(2)	من أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) : - شراء كميات كبيره وبأسعار أقل . - زيادة المساحات المخزنيه . - تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات . - يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبيا بغية الدقه الأكبر .
(3)	من أشكال الشراكه بين المنظمه والمورد : - مساهمة المورد في عملية تصميم المنتج . - مشاركة المورد في مراقبة العمليات أثناء كافة مراحل الإنتاج . - مشاركة موظفي المورد في حضور الدورات التدريبية المتعلقة بالجوده وحل مشكلاتها . - جميع ما ذكر .
(4)	من أمثلة تكاليف الوقايه ضمن تكاليف الجوده : - التدريب . - شكاوي العملاء . - المردودات .

- إعادة العمل .	
جميع العبارات التالية صحيحة حول تكاليف الجودة عدا واحدة خاطئة وهي : - يركز المدخل التقليدي ضمن تكاليف الجودة على تكلفة الفشل الخارجي . - أشار فيليب كروسبي (Philip Crosby) بأن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح . - نقود طاقة الآلات الزائدة عن الحاجة إلى تكلفة جودة غير ظاهره (مستتره) . - يشير مفهوم الحيود السداسي Six Sigma إلى وجود أقل من 3.4 عيبا في كل مليون وحده منتجه .	(5)
واحدة من العبارات التالية ليست من أهداف جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها وهي : - إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة على نتائج أعمال المنظمة وأرباحها . - وضع أسس للموازنات التقديرية . - توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز في المنظمة . - تجنب عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى في المنظمة .	(6)
واحدة من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجودة لجينتش تاجوتشي Genichi Taguchi وهي : - أشار تاجوتشي بكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع . - تشير دالة تاجوتشي لكون الخساره تزداد كداله تربيعيه كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي . - تشير دالة تاجوتشي إلى أن زيادة حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجودة . - اهتم تاجوتشي بالبيئة الخارجية وقياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء .	(7)
إحدى مكونات ثلاثية جوران Juran Trilogy التي تتعلق بإختيار ومقارنة نتائج الاختبارات بالمتطلبات الأساسية للعملاء هي : - التحسين . - رقابة الجودة . - التخطيط . - إفحص .	(8)

(9)	" تعديل طريقه الحاليه أو دمج مجموعه من العمليات معا " .. خطوات للتحسين تندرج تحت إحدى مراحل الطريقه العلميه للتحسين المستمر وهي : - تحديد النطاق . - تحليل العمليات الحاليه . - إستطلاع التغيرات أو التحقق منها . - وضع تصور للعمليات المستقبليه .
(10)	تتمثل المرحله الثالثه لعملية المقارنه المرجعيه بإعتبارها أحد الأنشطة الداعمه للتحسين المستمر بـ : - تكوين فريق عمل لأداء المهمه . - جمع المعلومات الضروريه ودراستها وتحليلها . - إقرار نطاق المقارنه . - إقرار نقاط الضعف والقوه لدى المنظمات الأخرى الداخله ضمن نطاق المقارنه .
(11)	إحدى مراحل خطة الخطوات الخمس ضمن طريقة كايزن Kaizen Method والتي تقوم على وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بحيث تصبح قابله للإسترجاع والإستخدام دون إضاعة وقت هي : - الفرز . - الترتيب المنهجي . - الإنضباط الذاتي . - تنظيف مكان العمل .
(12)	إحدى مستويات تبني إدارة الجوده الشامله الذي يتصف بوجود خبرة لدى المنظمات في تحسين الجوده (3 - 5) سنوات حيث تقوم المنظمات بتجريب طرق جديده وتستخدم الأساليب الإحصائيه لضبط الجوده هو : - مستوى منفذو التحسينات . - مستوى مستخدمو الأدوات . - مستوى المترددون . - مستوى رابحو الجوائز .
(13)	من خصائص المنظمات ضمن " مستوى المترددون " تبني إدارة الجوده الشامله : - فرق عمل صوريه وإنتشار ثقافة اللوم بين الدوائر . - إثارة دافعية العاملين من خلال التهديد بالعقاب . - تركيز جهود تحسين الجوده على دوائر التصنيع والعمليات فقط . - إجراء المقارنات المرجعيه فيما يتعلق بأنشطة التحسين المستمر .

14) (	تتضمن مرحلة الإعداد ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة القيام بعدة نشاطات منها : - إختيار مدير الجودة . - وضع رسالة المنظمة . - دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم . - بناء فرق العمل ومنحها الصلاحيات اللازمة .
15) (	واحدة من العبارات التالية " خاطئه " حول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي : - تعتبر مرحلة التخطيط بمثابة حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة عند تطبيق الجودة الشاملة . - تستدعي الإدارة المديرين والعملاء لإطلاعهم على التغيير الإيجابي في مرحلة التنفيذ ضمن مراحل التطبيق . - تبني أنظمة الرقابة على أساس الرقابة المتزامنه بالإضافة للرقابة البعديه في مرحلة الرقابة والتقويم . - تسعى المنظمة لنشر تجاربها ونجاحاتها في المرحله المتقدمه ضمن مراحل التطبيق .
16) (	" تعبير عن الجودة من الناحية الفنيه " بهدف تحقيق تجانس في الوحدات المنتجه من حيث الأبعاد أو الشكل أو الوزن .. بحيث يتم فرز المنتجات على أساس المواصفات ... مفهوم لإحدى طرق توصيف الجودة في المواد المشتراه وهي : - العلامات التجاريه . - التدريب . - العينات . - المواصفات الخاصه .
17) (	يتم إستخراج الكفاءه كأحد مؤشرات الإنتاجيه من خلال قسمة : - الموارد المستخدمه على الموارد المخططه . - الموارد المخططه على الموارد المستخدمه . - المخرجات الفعلية على المواد المستخدمه . - قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات المتوقعه .
18) (	بافتراض أن قيمة مدخلات إحدى المنظمات قد إنخفضت من 7800 إلى 6900 \$ وأن المخرجات قد إنخفضت من 11200 إلى 9800 \$ فإن الإنتاجيه : - 1.25 - 1.62 - 0.70 - 1.42

19) (	من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كون المنظمه تتصف بـ : - قبول التغيير لدى العاملين وعدم التخوف منه . - التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملين وفرق العمل . - الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وما يصاحبه من مرونة في تفويض الصلاحيات . - عدم إستعجال الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمه جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
20) (	إحدى أدوات الضبط الإحصائي للجودة التي تمكن المسؤولين من تنظيم المعلومات حول الأخطاء في المنتجات وأسبابها والربط بين نوع الخطأ وتكرار حدوثه وكذلك ترتيب المشكلات وفقاً لأهميتها النسبية هي : - قائمة المراجعة . - شكل الإنتشار . - خريطة تدفق العمليات . - خريطة المتابعة .
21) (	جميع العبارات التالية صحيحة حول الاختلافات في الإنتاج عدا واحده خاطئه وهي : - يشير مصطلح " الإحرفات " للفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعه - تعتبر " طريقة العمل " أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود اختلافات في الإنتاج . - تتصف الاختلافات الخاصه بإمكانية توقعها وبكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الاختلافات . - لا يفترض تقليل الاختلافات الإحصائية وجود تحسين في جودة المنتجات .
22) (	واحد من العبارات التالية خاطئه حول خريطة السبب والأثر (حسك السمكه) وهي : - تعود هذه الخريطة إلى كاورو ايشيكوا Kaora Isihkawa . - من الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانويه تفرعات أخرى . - يتم تحديد الأثر أو المشكله أولاً والتي تصبح وكأنها رأس السمكه . - تتمثل الأسباب الثانويه للمشكله بالخطوط المتفرعه من الخط الرئيس .
23) (	يشير A_2 ضمن خريطة الرقابه على المتوسطات إلى : - نسبة الوحدات التالفه . - قيمة ثابتة . - الوسط الحسابي للعينه . - الوسط الحسابي لمتوسطات العينه .

24) (	إحدى جوائز إدارة الجودة الشاملة التي تشمل نموذجاً للتميز يحوي على تسعة معايير رئيسه مصنفة في مجموعتين رئيسيتين هما (عناصر المساعدة ، والنتائج) هي : - الجائزة الأوروبية للجودة . - جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة . - جائزة التميز الوطنية للجودة . - جائزة ديمنج .
25) (	تمثل المرحلة الثانية ضمن مراحل جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة بمرحلة : - المراجعة المستقلة على أساس فردي . - المراجعة الجماعية من قبل حكام الجائزة . - استلام طلبات الترشيح للجائزة من المنظمات الراغبة . - إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية .
26) (	جميع ما يلي من مسميات عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمنج عدا واحده وهي : - السياسات . - تطوير الموارد البشرية . - تأكيد الجودة . - التعليم والنشر .
27) (	" ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصيانة لتلبية إحتياجات العميل ورغباته " ... أحد تعريفات الجودة الذي يعود إلى : - جوزيف جوران Joseph Juran . - المواصفة الدولية ISO 9000 : 2000 . - كورن N.Chorn . - فييجنيوم A.VFeignbaum .
28) (	أحد أبعاد الجودة الذي يشير لخصائص المنتج الثانوي التي تمثل الصفات المضافة للمنتج هو : - الأداء . - المظهر . - الإستجابة . - الإعتمادية .

29) (	إحدى مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تتصف بكون الخطأ قد حصل فعلا دون العمل على منعه ويتم البحث عنه لتصحيحه هي مرحلة : - تأكيد الجودة . - ضبط الجودة . - إدارة الجودة الشاملة . - الفحص .
30) (	من سمات إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالإداره التقليديه : - الرقابه اللصيقه . - حفظ البيانات . - التركيز على المنتج والعمليات . - التركيز على جني الأرباح .
31) (	أحد أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة الذي جاء بفكرة عدم وجود أخطاء جراء العمل الصحيح من المره الأولى كما وأكد على أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة هو : - كاورو ايشيكواو Kaora Ishikawa . - جوزيف جوران Joseph Juran . - فيليب كروسبي Philip Grosby . - أدوارد ديمينج W.Edward Deming .
32) (	من أمثلة القوى الخارجيه المحركه للتغيير في المنظمات : - تزايد الإهتمام بالمسؤوليه الإجتماعيه . - تحقيق خسائر فادحه في المنظمه . - إنخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين . - إرتفاع معدلات دوران العمل .
33) (	تتمثل المرحله الخامسه من مراحل عملية التغيير بـ : - التعامل مع مقاومة التغيير . - تنفيذ التغيير . - إختيار الإستراتيجيه الملائمه . - المتابعه والتقييم .
34) (	واحد من العبارات التاليه خاطئه حول مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة وهي : - ينبغي أن يتصف أسلوب الإدارة بالمرونه وزيادة مساحة الإستقلاليه في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة . - يفترض التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات جوهريه سريعه في معايير الأداء الأساسيه .

- لا يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة . - يتناسب الهيكل التنظيمي المسطح Flat مع إدارة الجودة الشاملة .	
واحد من التالي ليست من الأساليب التي تلجأ لها الإدارة للحد من مقاومة التغيير : - شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها المنظمة . - إبعاد القوى المعوقة للتغيير . - استخدام التهديد بالعقاب في نهاية الأمر . - دعم وتأييد القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير .	35) (
إحدى متطلبات المنتج ضمن " نموذج كانو لرضا العملاء " Cano Model التي يتوقع وجودها في المنتج وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها من قبل العميل والتي لن يزيد وجودها من مستوى رضا العميل هي : - متطلبات الأداء . - المتطلبات الأساسية . - المتطلبات الجاذبة . - متطلبات الإنجاز .	36) (
جميع العبارات التالية صحيحة حول رضا العميل ومعالجة شكاواه عدا واحدة خاطئة وهي : - تتمثل المرحله الثالثه لمعالجة شكاوي العملاء باتخاذ القرار المناسب لحل المشكله . - يتصف " العميل الموضوعي " بالإهتمام بالنتائج وحل المشكله ولا تهمة الأعدار . - إذا كان أداء المنتج مساوي لتوقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد . - إن عدم وجود شكاوي من العملاء لا يُعني بالضرورة وجود مستوى عالي من الرضا .	37) (
من الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الاستبانه بُغية جمع المعلومات من العملاء : - تجنب استخدام الأسئلة الإيحائية التي توحى للعميل بإجابته محدده . - تضمين أكثر من معلومه واحده في سؤال واحد . - التركيز على الأسئلة الطويله . - أ + ب .	38) (

39) (	يتمثل الجزء الخامس الذي يمثل أرضية البيت ضمن بيت الجودة / هيكل المصفوفة (QFD) ب : - مصفوفة التخطيط وفقا لمتطلبات العميل . - ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الأولوية . - أولويات متطلبات العميل . - تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع .
40) (	يمثل النمط القيادي الذي يجب إتباعه في إدارة الجودة الشاملة وفقا لنظرية الشبكة الإدارية التي تعود للباحثان بليك وموتون Blacke & Mouton بنمط : - القيادة المعتدلة . - قيادة الفريق . - القيادة الإجتماعية . - القيادة المتسلطة .
41) (	ليست من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة : - النظر للمشاكل على أنها فرص للتعلم . - عدم إختيار المورد على أساس السعر الأقل فقط . - التأكيد على العلاج بدلا من الوقاية . - تأسيس فرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية .
42) (	واحدة من التالي ليست من المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة وهي : - التوسع في تشكيل فرق العمل . - تبني فلسفة العيوب الصفريه Zero - Defects . - الثبات وعدم التغيير في الطرق المتبعة للإشراف والتدريب . - التزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر .
43) (	أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة والتي تستلزم القيام بتمكين العاملين لتحقيق أهداف الجودة وتوزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة ، ناهيك عن إيجاد سياسات مكتوبة للجودة هي : - الضبط الإحصائي للجودة . - تدريب الجودة المكثف . - التركيز على العملاء . - تولي الإدارة العليا ضبط الجودة .

44) (	إحدى الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها والتي تستهدف الإهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة مثل التدريب وإعادة بناء الهيكل التنظيمي هي : - استراتيجيات الإستقرار . - الإستراتيجيات الهجومية . - استراتيجيات قيادة التكلفة . - الإستراتيجيات الدفاعية .
45) (	تختص العملية الخامسة للإدارة الإستراتيجية بـ : - تحديد الإستراتيجيات المناسبة . - تحديد الأهداف الرئيسة . - تحليل البيئة . - رسالة المنظمة .
46) (	واحدة من العبارات التالية خاطئة حول العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة وهي : - تحدد المنظمة إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها . - تشمل الرقابة على الجودة التأكد من جودة المنتج أثناء الإستخدام الفعلي من قبل العميل . - ضرورة إبلاغ الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج . - ليس من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات داخل المنظمة وخارجها .
47) (	تتمثل الحاجة الثانية وفقا لأولويات الإشباع ضمن " نظرية إبراهيم ماسلو للحاجات الإنسانية " بـ : - الحاجات الفسيولوجية . - حاجات التقدير والإحترام . - الحاجات الإجتماعية . - حاجات الأمان .
48) (	ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر في الحوافز المادية عدة اعتبارات منها : - منح الحوافز لمستحقيها أمام العاملين . - استخدام الحوافز الفردي دون الجماعي . - استخدام الحوافز المادية بشكل أكبر من الحوافز المعنوية . - أ + ب .

يتم التحضير للبرنامج التدريبي وتجهيز المادة التدريبية ضمن مراحل عملية التدريب في الجودة في المرحلة : - الثانيه . - الثالثه . - الرابعه . - الخامسه .	49) (
من العوامل التي يعتمد نجاح تمكين العاملين في المنظمه : - الحد من التغذيةيه العكسيه للاتصال داخل المنظمه . - وجود نظام عادل للتعيين . - تجنب تدريب المرؤوسين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكله إليهم . - جميع ما ذكر	50) (

تم بحمد الله وتوفيقه
 إن أصبت من الله وإن أخطأت ف صوبوني
 دعواتي للجميع بالتوفيق والسداد
 المحترمه