

المحاضرة الاولى

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

كورن. N. chorn

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

المواصفات الدولية ISO 9000:2000

"ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسية والصيانة لتلبية احتياجات العميل ورغباته" تعريفات الجودة ل:

(1) فيجنباوم V.A Feignbaum

مراحل الجودة بالترتيب

- 1- الفحص وجا عليه سؤال
- 2- ضبط الجودة وجا عليه سؤال
- 3- تأكيد الجودة وجا عليه سؤال
- 4- ادارة الجودة الشاملة ويتضمن جودة العمليات بالإضافة الى جودة المنتج ويركز على :-
- العمل الجماعي - وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم - بالإضافة إلى التركيز على العملاء
- ومشاركة الموردين . وطبعا احتمال كبير دي اللي حيجي عليها سؤال

مميزات ادارة الجودة الشاملة مقارنة بالتقليدية

- الرقابة الذاتية ---- الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء
- العمل الجماعي ---- العمل الفردي
- التركيز على المنتج والعمليات - التركيز على المنتج
- اندماج الموظفين. --- مشاركة الموظفين
- اتحسين المستمر ---- التحسين وقت الحاجة
- مرونة السياسات والاجراءات ---- جمود السياسات والاجراءات
- تحليل البيانات والمقارنات المرجعية ---- حفظ البيانات
- التركيز على رضى العملاء ---- التركيز على جني الارباح.
- مشاركة الموردين ---- النظرة للموردين كمستغلين
- العمل الداخلي والخارجي ---- العمل الخارجي
- الخبره الواسعه عن طريق فرق العمل. --- الخبرة ضيقة وتعتمد على الفرد

أبرز العلماء أشار بالدور الكبير للأدارة الوسطى, بضرورة توفر المناسب للابداع وإحداث التغيير في ثقافة المنظمة, هو:

أ- جوزيف جوران Juran Joseph

أحد أبرز العلماء والباحثين في مجال ادارة الجودة الشاملة الذي يعتبر بمثابة الاب الروحي لحلقات الجودة . هو :

أ- كاورو ايشيكاوا

أبرز العلماء والباحثين الذي جاء بفكرة عدم وجود أخطاء جراء العمل الصحيح من المرة الأولى كما وأكد على أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة هو:

أ- فيليب كروسبي Grosby Philip

أحد أبرز العلماء والباحثين الذي يلقب بأبي ثورة الجودة الشاملة والذي أشار بوجود سبعة أمراض قاتلة ذات تأثير على مستقبل المنظمات هو : إدوارد ديمينج.

مبادئ ديمينج الأربعة عشر

1. تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة
2. تبني الفلسفة الجديدة
3. عدم الاعتماد على الفحص الكلي
4. الاعتماد على جودة المواد المشتراه 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

الأمراض 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 الكثيره في الإداره
- 5- الإداره 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 والأمور القانونيه

أحد أبعاد الجودة الذي يشير للعمر التشغيلي المتوقع للمنتج، هو: **الصلاحية**
أحد أبعاد الجودة الذي يشير لخصائص المنتج الثانوية التي تمثل الصفات المضافة للمنتج هو : **المظهر**.

أبعاد الجودة التي لم تذكر في الأسئلة

- **الأداء** : يشير لخصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبه للصوره أو السرعه بالنسبه لآله
 - **المطابقه** : الإنتاج حسب المواصفات المطلوبه ، أو معايير الصناعه
 - **الإستجابة** : مدى تجاوب البائع مع العميل ، مثل اللطف والكياسه في التعامل
 - **الخدمات المقدمة** : مثل حل المشكلات والإهتمام بالشكاوي ، بالإضافة إلى مدى سهوله التصحيح
 - **الجماليه** : إحساس الإنسان بالخصائص المفضله لديه ، كالتشطيبات النهائيه الخارجيه في مبنى ما
 - **السمعه** : الخبره والمعلومات السابقه عن المنتج لدى العميل
- أحد أبعاد الجودة الذي يشير لمدى ثبات الأداء بمرور الوقت هو: **الاعتمادية**.

المحاضرة الثانية

من أنواع التغير حسب وقت التنفيذ: التغير البطئ .
التغيير الذي يسمى (بالصدمة القوية) والذي يستوجب الحذر من الآثار الاجتماعية السلبية للمتأثرين به هو: التغيير السريع.

أنواع التغيير :

من حيث درجة التخطيط :

- 1- التغيير العشوائي : الذي يحدث تلقائيا 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

من حيث وقت التنفيذ :

- 1- التغيير السريع : يتم مره واحده وبسرعه ويسميه البعض (بالصدمة القويه) . ويجب الحذر من الآثار الاجتماعية السلبيه للمتأثرين به ، لأن من شأن ذلك أن يؤدي لبروز مقاومة التغيير ، ويُنفذ هذا التغيير في عدة ظروف كأن يكون التغيير جزئيا ، أو عند الضروره الملحه للتغيير لمنع استفحال مشكله كبيره ، أو عندما يكون تأثر الموظفين بالتغيير المنوي إجراءه بسيطاً
- 2- التغيير البطئ : يتم على دفعات وليس دفعه واحده وذلك تلافيا لأي آثار سلبيه على المتأثرين بالتغيير ، ويمكن تنفيذه عندما يكون التغيير شاملا لكل المنظمه ، أو عندما يتوقع مقاومة عنيفه للتغيير المزمع إجراءه .

من حيث درجة الشموليه :

التغيير الجزئي : يشمل أجزاء من المنظمه أو من الأنشطة أو العمليات

التغيير الشامل : يشمل المنظمه ككل من كافة النواحي

القوى المحركه للتغيير

- 1- القوى الداخليه : تقع داخل المنظمه ، وتفترض على المنظمه إجراء تغييرات محدده لمعالجة الوضع وتقييمه ومن أمثلة 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 فادحة

- عدم وجود تعاون فعال بين العاملين أو بين الدوائر

- 2- القوى الخارجيه : تكون خارج المنظمه ، وبالتالي لا تستطيع الإدارة التحكم بها ، بل ينبغي التكيف معها عبر إجراء تغييرات جزئيه أو شاملة ملائمه داخل المنظمه .

ومن أمثلة هذه القوى :

- التطورات التكنولوجيه

- إصدار قوانين جديده

- التغييرات في النشاط الإقتصادي

- تزايد الإهتمام بالمسؤوليه الاجتماعيه

- الوضع التنافسي السائد في السوق

مراحل التغيير

1- تشخيص الوضع الحالي

2- تحديد المشاكل الحقيقيه

3- تخطيط برامج التغيير

4- اختيار الاستراتيجيه الملائمة

5- تنفيذ التغيير

6- التعامل مع مقاومة التغيير

7- المتابعة والتقييم

جاءت كل المراحل الملونة بالأخضر باقي المرحله 1 و 6 و 7

أسباب مقاومة التغيير من أهمها :

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

الأساليب التي تلجأ لها الإدارة للحد من مقاومة التغيير

- 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

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

- أ- إبعاد القوى المعوقة للتغيير أو عدم إشراكها

العبارات التالية صحيحة حول مجالات التغير في ظل إدارة الجودة الشاملة وهي:

- أ- يتناسب الهيكل التنظيمي المسطح Flat مع إدارة الجودة الشاملة.
- ب- يعتبر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أكثر ملائمة من الدكتاتوري في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ج- تنظر ثقافة الجودة للخطأ على أنه فرصة للتطور.
- د- يتطلب التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات جذرية في ثقافة المنظمة

العبارات التالية صحيحة حول مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة وهي::

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

العبارات التالية صحيحة حول مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة وهي:

- أ- ينبغي أن يتصف أسلوب الإدارة بالمرونة وزيادة مساحة الإستقلالية في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- ب- يفترض التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات جوهرية سريعة في معايير الأداء الأساسية.
- ج- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة
- د- يتناسب الهيكل التنظيمي المسطح Flat مع إدارة الجودة الشاملة.

العبارات التالية صحيحة حول مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة وهي:

- أ- يتناسب الهيكل التنظيمي المسطح مع إدارة الجودة الشاملة
- ب- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة
- ج- يفترض التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات جوهرية سريعة في معايير الأداء الأساسية
- د- ينبغي أن يتصف أسلوب الإدارة ب المرونة و زيادة مساحة الأستقلالية في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المحاضرة الثالثة

الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الإستهاتة :

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

إحدى متطلبات المنتج التي يتوقع وجودها في المنتج ولا حاجة للتعبير عنها من قبل العميل وجودها لن يزيد رضا العميل، وهي:
المتطلبات الأساسية

إحدى متطلبات المنتج التي يتناسب رضا العميل طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات وهي متطلبات يطلبها العميل صراحة، وهي: متطلبات الأداء

إحدى متطلبات المنتج غير متوقعة وغير معبر عنها من قبل العميل ، وعدم الوفاء بها لن يشعر العميل بعدم الرضا ، وهي:
المتطلبات الجاذبة

تتصف المتطلبات الجاذبة ضمن نموذج كانوا لرضاء العملاء بكونها: غير متوقعة من قبل العميل

فوائد إنتشار وظيفة الجودة :

- 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 المطلوبه .

اجزاء بيت الجودة / هيكل المصفوفة (D F Q) :-

- الجزء الأول :- أولويات متطلبات العميل
- الجزء الثاني :- متطلبات التصنيع الحاليه / مواصفات إلى الموردين
- الجزء الثالث :- مصفوفة التخطيط وفقاً لمتطلبات العميل
- الجزء الرابع :- العلاقات
- ماذا تُعني متطلبات العميل بالنسبة إلى المصنع
- أين تكمن التفاعلات بين العلاقات
- أولويات الحاليه مصفوفة العلاقات الاولوية المبادلات

جميع العبارات التالية صحيحة حول العميل :

- أ- تعتبر الإستبانات من أكثر الطرق إستخداما ضمن أساليب الإستماع لصوت العميل
- ب- إذا كان أداء المنتج يساوي توقعات العميل يكون العميل راضي
- ج- يتصف العميل الموضوعي بالإهتمام بالنتائج وحل المشكلة ولا تهمة الأعذار
- د- إن عدم وجود شكاوي من العملاء لا يعني بالضرورة وجود مستوى عالي من الرضا

أقسام العملاء من حيث الشكاوي :

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

جميع العبارات التالية صحيحة حول الإستماع لصوت العميل لتحقيق رضاه ،، وهي:

- أ- يقصد بالعميل الداخلي المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية
- ب- يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على حاجات ورغبات المستخدم الأخير للمنتج
- ج- إذا كان أداء المنتج أكبر من توقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد
- د- تعتبر الإستبانات من أكثر الطرق استخداما ضمن أساليب الإستماع لصوت العميل

جميع العبارات التالية صحيحة حول رضا العميل ومعالجة شكواه وهي:

- أ- تتمثل المرحلة الثالثة لمعالجة شكاوي العملاء باتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة
- ب- يتصف " العميل الموضوعي " بالإهتمام بالنتائج وحل المشكلة ولا تهمة الأعذار
- ج- إذا كان أداء المنتج مساوي لتوقعات العميل يكون العميل بذلك راضي
- د- إن عدم وجود شكاوي من العملاء لا يعني بالضرورة وجود مستوى عالي من الرضا
- هـ- يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على حاجات ورغبات المستخدم الأخير للمنتج
- و- إذا كان أداء المنتج أكبر من توقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد
- ز- تمثل المرحلة الثانية لمعالجة شكاوي العملاء ب إجراء التحقيقات و الاستفسارات الضرورية لبيان مدى جدية الشكاوي

إجراءات معالجة الشكاوي :

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

المحاضرة الرابعة

يمثل الإحداثيات على نظرية الشبكة الإدارية للباحثان بليك وموتون Mouton & Blake نمط:

- أ- قيادة الفريق (المثالية) (9.9)
- ب- القيادة المعتدلة (5.5)
- ج- القيادة المتسلطة (1.9)
- د- القيادة الاجتماعية (9.1)
- هـ- القيادة الضعيفة (1.1)

الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة:

- (1) إعطاء الأولوية لإحتياجات العميل الداخلي والخارجي
- (2) تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل ، مع تزويدهم بالموارد والتدريب .
- (3) التأكيد على التطوير بدلا من إجراء الصيانة
- (4) التأكيد على الوقاية بدلا من العلاج .
- (5) تشجيع التعاون بدلا 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 الاتصالات ، والتأكد من نشر وإيصال المعلومات المتعلقة بمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى من يحتاجها
- (9) إثبات الإلتزام نحو الجودة الشاملة كممارسه
- (10) إختيار الموردين على أساس الجودة وليس على أساس الأسعار
- (11) تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا ، و فرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية .

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

1. قدرة القائد ومهاراته
2. فلسفة القائد وقيمه
3. اتجاهات المرؤوسين وميولهم
4. عدم وضوح مهام العمل وواجباته : فمن الضروري عمل وصف وظيفي للوظائف .
5. عدم التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي نرفعها .
6. إهتزاز الثقة المتبادله بين القائد والمرؤوسين .

المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة:

1. التزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر
2. تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفريه
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 ، 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)

المحاضرة الخامسة

عمليات الإدارة الإستراتيجية هي:

- أ- رسالة المنظمة توضح الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله ، أي مبرر وجود المنظمة
- ب- تحليل البيئة (تجري المنظمة إجمالاً نوعان من التحليل للبيئة هما :تحليل خارجي وتحليل داخلي)
- ج- الرؤيا القيادية (تعكس الرؤيا القيادية تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل)
- د- تحديد الأهداف الرئيسية (يتم تحديدها في ضوء رسالة المنظمة وتحليل البيئة الخارجي والداخلي)
- هـ- تحديد الإستراتيجيات المناسبة
- و- تنفيذ الإستراتيجيات : أثناء تنفيذ هذه الإستراتيجيات يتبين للإدارة مدى ملائمة الإستراتيجيات ، وماهي العقبات والمشاكل.
- ز- الرقابة والتقييم : الرقابة على التنفيذ بما يضمن التنفيذ السليم . تقييم الإستراتيجيات المطبقة

الإستراتيجيات الرئيسية على مستوى المنظمة ، هي:

- 1- إستراتيجية قيادة التكلفة : التفوق على المنافسين بإنتاج منتجات أقل تكلفة باستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
- 2- إستراتيجية التمييز : التفرد بخصائص معينة في المنتج ذات قيمة عالية بالنسبة إلى العميل
- 3- إستراتيجية التركيز : الإهتمام بفئة محددة من العملاء

الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمة في سبيل الوصول لأهدافها :-

- (1) الإستراتيجيات الهجومية : الموجهة للإهتمام بالظروف الخارجية فتح فروع جديدة ، ابتكار ، وتقديم منتجات جديدة ،
- (2) الإستراتيجيات الدفاعية : تستهدف الإهتمام بالظروف الداخلية ، التدريب ، إعادة بناء الهيكل التنظيمي
- (3) إستراتيجيات الاستقرار : التي تتبعها المنظمة في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق

الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة

- 1- تولي الإدارة العليا ضبط الجودة رئيس مجلس إدارة المنظمة ، أو مديرها العام هو المسؤول الأول عن إدارة أنشطة الجودة
- 2- تدريب الجودة المكثف :- يشمل كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية ، يقود هذا التدريب إلى فهم أنشطة الجودة
- 3- التركيز على العملاء : دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها ، وهذه الإستراتيجية تتطلب إجراء بحوث تسويقية
- 4- تحسين الجودة : تطوير العمليات داخل المنظمة ، تتضمن معلومات عن تكاليف الجودة وخاصة التكاليف المخفية ، تقييم العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها ، إجراء المقارنات المرجعية مع المنظمات الأخرى المناسبة
- 5- الضبط الإحصائي للجودة:-

جميع العبارات التالية صحيحة حول العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة :-

- ✓ من الضروري إبلاغ الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج
- ✓ من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات داخل المنظمة وخارجها
- ✓ ينبغي مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة في المنظمة عند تحديد إستراتيجية الجودة
- ✓ تحدد المنظمة إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها
- ✓ الرقابة على المدخلات اللازمه للإنتاج .
- ✓ الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي ، وخلال المراحل المختلفه 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 العكسيه وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من أنواع الرقابة على الجودة التي تم ممارستها ، وذلك حتى يتم اتخاذ الإجراءات العلاجية المناسبة

المحاضرة السادسة

“الدوافع والآثار :

- أ- الحافز. (قوى خارجية تؤثر في السلوك الإنساني . وتستخدم أدوات التحفيز لتغيير اتجاهات الموظف وبالتالي أداءه)
- ب- الدافع. (قوى داخلية تؤثر على تفكير الفرد وتوجه سلوكه باتجاه الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته غير المشبعة)
- ج- الحاجة. (حالة من عدم التوازن الفسيولوجي أو النفسي كالجوع والعطش أو المركز الوظيفي)
- د- الرغبة. بالميل إزاء أشياء معينة يؤدي تحقيقها إلى إرضاء الفرد وإسعاده

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

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

العوامل الهامة التي يعتمد عليها نجاح تمكين العاملين :

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

مراحل عملية التدريب في الجودة

- 1- **تحديد الاحتياجات التدريبية** : تتضمن تحديد عدد وطبيعة عمل العاملين الذين سيشملهم التدريب على الجودة
- 2- **تصميم البرنامج التدريبي** : وتشمل تحديد أهداف البرنامج التدريبي ، والموضوعات التي يحتويها كل برنامج
- 3- **تأسيس المنظمة التدريبية** : تقع مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة على عاتق مدير أو أكثر من مدير في المنظمة .
- 4- **التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية** : فلا بد من مشاركة دائرة الجودة في وضع المادة التدريبية .
- 5- **تنفيذ البرنامج التدريبي** : يتطلب التزاما تاما من المدرب والمتدرب .
- 6- **تقييم البرنامج التدريبي** : التأكد من سير الأمور كما هو مخطط ، وتجري عملية التقييم للمدرب . ولموضوعات البرنامج ،

ترتيب أولويات الإشباع ضمن نظرية إبراهيم ماسلو للحاجات الإنسانية

- (1) الحاجات الفسيولوجية
- (2) حاجات الأمان
- (3) الحاجات الاجتماعية
- (4) التقدير والاحترام
- (5) حاجات تحقيق الذات

المحاضرة السابعة

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

- 1- الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد : **الشرط الأساسي** لنجاح النظام ،
- 2- التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد
- 3- التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة
- 4- قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد

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

- 1- تخفيض تكلفة التخزين : من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة
- 2- تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمة
- 3- تقليل تكلفة النقل : ففي ظل الإنتاج حسب فلسفة (JIT) فإن المنظمة تقوم بالشراء بكميات قليلة وبعدد شحنات أكبر
- 4 - تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات

العوامل التي تؤثر في عملية اختيار مصادر الشراء (الموردين)

- 1- عدد الموردين
- 2- حجم المورد
- 3- المركز المالي للمورد
- 4- طبيعة الخدمات المقدمة
- 5- عروض الأسعار.
- 6- تسهيلات الدفع
- 7- المصالح المتبادلة (المشتركة)
- 8- القوانين
- 9- العلاقات الشخصية : في ظل وجود إدارة غير كفؤة وغير موضوعية ، في ظل الجودة الشاملة هذا لا يؤخذ بعين الاعتبار

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 .

المحاضرة الثامنة

أنواع تكاليف الجودة :

- 1- **تكاليف الفشل الداخلي** وهي التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبه من أول مره . ويتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل ، ومن أمثلتها :
 - أ. العادم / الخردة ، إعادة العمل . إعادة الفحص ، تحليل الفشل
- 2- **تكاليف الفشل الخارجية** وهي التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب ، وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء ، ومن أمثلتها :
 - أ. شكاوي العملاء ، الكفالة ، المردودات ، فقدان السمعة
- 3- **تكاليف التقويم** وهي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج ، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبه ، ومن أمثلتها :
 - أ. فحص المواد الداخلة ، فحص العمليات ، فحص المنتجات
- 4- **تكاليف الوقاية** تشمل كافة الأنشطة المصممه لمنع وقوع الأخطاء ، ومن أمثلتها :
 - أ. تخطيط الجودة ، معدات الفحص ، التدقيق الداخلي ، التدريب

جميع العبارات التالية صحيحة حول التكاليف الجودة :

- ✓ أشار فليب كروسبي بأن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح
- ✓ يركز المدخل التقليدي ضمن تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل
- ✓ تقود طاقة الآلات الزائدة عن الحاجة إلى تكلفة جودة غير ظاهرة (مستترة / مخفية)
- ✓ يشير مفهوم الحيوود السداسي Sigma Six إلى وجود أقل من 3.4 عيبا في كل مليون وحدة منتجة
- ✓ يقود تقطع جداول الإنتاج إلى تكلفة جودة غير ظاهرة (مستترة / مخفية)
- ✓ تشير النظرة التقليدية للجودة لكون الجودة الأعلى تعني تكلفة أكبر
- ✓ يركز المدخل الحديث ضمن تكاليف الجودة على تكلفة الفشل الخارجية
- ✓ يمكن تخفيض أو إزالة تكاليف الجودة المستترة/المخفية/غير الظاهرة من خلال استخدام الوسائل الإحصائية
- ✓ بعض تكاليف أنشطة الجودة تحمّل على أنشطة أخرى فلا تظهر ضمن تكاليف الجودة الظاهرة

أهداف جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها وتفسيرها

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

جميع ما يلي ينطبق على خسارة الجودة لجنيش تاجوتشي :

- أ- تركز دالة تاجوتشي على أن يكون الإنتاج مطابقا للوزن مثالي
- ب- تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي
- ج- تشير دالة تاجوتشي إلى انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجودة
- د- تشير دالة تاجوتشي لكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع
- أ- اهتم تاجوتشي بالبيئة الخارجية ، وقياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء

المحاضرة التاسعة

أهم المداخل المعروفة في هذا المجال : مدخل **PDCA Cycle** الذي تم تطويره من قبل **Deming, Shewhart** ليصبح إطاراً عاماً لمراحل أنشطة التحسين المستمر ومراحله :-

1. **خطط**: تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها
2. **افعل**: نفذ الخطط وطبق التغيير في نطاق محدود .
3. **افحص**: قم بقياس النتائج وتقييمها .
4. **نفذ**: إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين وطبقها ، وإلا فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها .

طرق التحسين المستمر :

أولاً : **ثلاثية جوران** :- تتألف ثلاث مكونات أساسية وهي :

- 1- **التخطيط** : يبدأ **التخطيط لتحسين** العمليات بالعمل **الخارجي** ، حيث تتضمن هذه العملية ما يلي :
 - **تحديد** من هم العملاء .
 - التعرف على **احتياجات** العملاء .
 - تطوير **خصائص المنتج** التي تلبي احتياجات العميل .
 - تحديد **العمليات اللازمة لإنتاج** المنتج بالخصائص المطلوبة .
- هــ. **تحويل الخطط إلى عمليات** تنفيذه ، وذلك بالإعتماد على **إنشاء فرق العمل** .
- 2- **رقابة الجودة** التي تتعلق **باختيار ومقارنة نتائج الاختيارات** بالمتطلبات الأساسية للعملاء
- 3- **التحسين** بهدف **للوصول إلى مستويات أداء أعلى** ، وتتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها

ثانياً: الطريقة العلمية تسمى بطريقة حل المشاكل، وتحقق نتائج باهرة في تحسين العمليات، وتتكون من **سبع مراحل أساسية**، وهي:

- (1) **تحديد الفرص**: (تحديد المشاكل، وتكوين فرق العمل).
- (2) **تحديد النطاق**: بمعنى التشخيص الدقيق للمشكلة للمساعدة في حلها.
- (3) **تحليل العمليات الحالية**: الخطوة الأولى رسم خريطة تدفق العمليات، ثم تحديد مقاييس الأداء (فما يمكن قياسه يمكن أدائه).
- (4) **وضع تصور للعمليات المستقبلية**: وضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين العمليات ويمكن اقتراح التحسين من خلال إحدى ثلاث طرق، هي:
 - **اقتراح عمليات جديدة** — تعتبر ابتكاراً وتجديداً شاملاً.
 - **دمج مجموعة من العمليات** معاً — الهدف خلق عملية أحسن.
 - **تعديل الطريقة الحالية** — أداء العمليات والوظائف بطريقة أحسن.
- (5) **تنفيذ التغيير**: الهدف إعداد خطة التنفيذ والحصول على الموافقة حول عمليات التحسين
- (6) **استطلاع التغييرات أو التحقق منها**: بمعنى متابعة وتقييم التغيير
- (7) **التحسين المستمر**: عمليات التحسين لا بد وأن تستمر بنظرة مستقبلية، ومتابعة الأداء للعميل الداخلي والخارجي

ثالثاً: طريقة كايزن طورها اليابانيون، وهي تقنية تعتمد على التحسين المتزايد 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 يجرى 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.

طرق التحسين المستمر :

ثالثا : طريقة كايزن:- طورها اليابانيون ، وهي تقنية تعتمد على التحسين المتزايد :- يتم استخدام المدخل الياباني المعروف بخطة الخطوات الخمس **Five-step Plan** ، والذي يمكن تلخيصه بما يلي :

1. **الفرز** : ترتيب الأشياء بشكل منطقي
2. **الترتيب المنهجي** : وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها
3. **تنظيف مكان العمل** : قيام موظفي المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن عملهم وفقا لنظام تفتيش معين
4. **التعقيم الشامل** : متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى (1،2،3) باستمرار في كافة أماكن العمل في المنظمة .
5. **الإنضباط الذاتي** : تدريب الأفراد على متابعة الإنضباط الذاتي والتقيد بتعليمات النظافة والترتيب ..

مستويات المقارنه المرجعيه :

- 1- **المقارنه المرجعيه الداخليه** : تجري بين دوائر المنظمه المختلفه أو بين فروعها . ويُدخل البعض المقارنه التاريخيه للمنظمه ضمن هذا المفهوم .
- 2- **المقارنه المرجعيه الخارجيه** : تجري مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصنائه ، سواء أكان نطاق المقارنه داخل الدوله أو خارجها .
- 3- **المقارنه المرجعيه مع الممارسات الأفضل** : سعيًا من بعض المنظمات لتحقيق التميز البارز في الأداء

خطوات إجراء المقارنه المرجعيه :

- (1) **اختيار موضوع المقارنه**
- (2) **إقرار نطاق المقارنه** كأن
- (3) **تكوين فريق عمل** لأداء المهمه
- (4) **جمع المعلومات** الضروريه ودراستها وتحليلها .
- (5) **إقرار نقاط الضعف والقوه** لدى المنظمات الأخرى
- (6) **وضع خطة عمل** لإجراء التحسينات الضروريه
- (7) **تنفيذ خطة العمل** ومتابعة التنفيذ .

المحاضرة العاشرة

المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة

- 1- دعم الإدارة العليا
- 2- التركيز على العميل
- 3- التعاون وروح الفريق
- 4- ممارسة النمط القيادي المناسب
- 5- وجود نظام للقياس
- 6- فعالية نظام الاتصالات

مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة :

- 1- مستوى **غير الملزمون** : يشمل المنظمات الحاصلة على نظام إدارة الجودة ISO 9000 والتي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم وأدوات إدارة الجودة لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة . من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى (غير الملزمون):

- 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 الموضوعة.
- عدم فعالية الاتصالات مع العملاء والعاملين.
- إثارة دافعية العاملين من خلال التهديد بالعقاب.
- اتباع أسلوب الفحص الشامل للمواد والمنتجات

- 2- مستوى **المترددون** : يتصف بحدثة عهد المنظمات بتحسينات الجودة (3 سنوات فأقل). وهي منظمات مترددة لكونها على استعداد للتحويل من برنامج الجودة إلى برنامج آخر من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى (المترددون):

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

- 3- مستوى **مستخدموا الأدوات** : وجود خبرة لدى المنظمات في تحسين الجودة (من 3-5 سنوات عادةً)، تجرب استخدام أداة جديدة أو طريقة جديدة، وتستخدم الأساليب الإحصائية لضبط العمليات خصائص المنظمات في هذا المستوى (مستخدموا الأدوات):

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

4. مستوى **منفذو التحسينات** : (5-8 سنوات) من ممارسة عملية تحسين الجودة، حيث تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل، وتؤكد أهمية التحسين المستمر للجودة. خصائص المنظمات في هذا المستوى (منفذو التحسينات) :

- إتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة.
 - وجود برامج تدريب وتعليم طويلة الأمد وكافة المستويات الإدارية.
 - ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة أعمال ودوائر المنظمة.
 - أهمية اندماج العاملين وانضمامهم إلى فرق العمل، ووجود ثقة متبادلة بينهم.
 - إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين.
- * المنظمات لا تزال تعتمد على أفراد قليلين للمحافظة على سير واتجاه عملية التحسين

5. مستوى رابع الجوائز : تصل المنظمة هنا إلى مرحلة تكون فيها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز (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 أسلوب لإدارة الأعمال بهدف إشباع حاجات العملاء الداخليين والخارجيين وإسعادهم.

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

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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 :. تتضمن القيام بعدة نشاطات أهمها :

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

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

4 - مرحلة الرقابة والتقييم : تُبنى أنظمة الرقابة على أساس الرقابة المتزامنه أو المرحليه والمتابعه الدقيقه أول بأول ، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقه أو البعديه . وتتطلب هذه المرحله قيام المنظمة بعملية التقييم 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 الرقابة وخاصة الإحصائيه منها ، وكذلك على كيفية اكتشاف الإنحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار .

5- المرحله المتقدمه : 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 .

المحاضرة الحادية عشر

تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها :

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

طرق توصيف الجودة في المواد المشراة

- 1- **التدريج** : " تعبير عن الجودة من الناحية الفنية " . بحيث يكون هنالك تجانس في الوحدات المنتجة من حيث درجة النعومة أو الأبعاد أو الشكل أو الوزن ، ويتم فرز المنتجات على ضوء ذلك .
- 2- **العلامات التجارية** : خصائص معينة يتصف بها المنتج وتميزه عن غيره من الأصناف ، بحيث يتم الإعتماد على سمعة المنتج أو شهرة المنظمة في تكرار عملية الشراء من قبل العملاء ، ولأجل ذلك تقوم المنظمة بالإستمرار في الإنتاج بنفس المواصفات .
- 3 - **المواصفات الخاصة** : طرق خاصة تناسب المنظمة، ومن هذه الطرق :
 - **التوصيف الكيماوي** : لتحديد مستويات الجودة بشكل مسبق مثل المعادن والزيوت
 - **توصيف الأداء** : على أساس تحديد ماهو المطلوب أن يؤديه الصنف ، دون مراعاة خصائص مكوناته . ويعتبر أسلوب نموذجي في شراء المعدات الحربية ، أو معدات التنقيب
- 4 - **العينات** :- : تطلب المنظمة من المورد إرسال العينات من الصنف المطلوب.

تستخرج الكفاءة كأحد مؤشرات الإنتاجية من خلال قسمة:

أ- الموارد المستخدمة على الموارد المخططة

تستخرج الإنتاجية الفعلية من خلال قسمة:

أ- المخرجات الفعلية على الموارد المستخدمة

تستخرج الفعالية من خلال قسمة:

أ- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة

من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

المحاضرة الثانية عشر

جميع العبارات التالية صحيحة حول الاختلافات في الإنتاج:

- أ- تعتبر " عملية القياس " أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود اختلافات في الإنتاج
- ب- تشير الانحرافات إلى الفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفعلية الموضوعة
- تتصف الاختلافات العامة بإمكانية توقعها ، ويكون العملية تحت السيطرة عند حدوث الاختلافات
- لا تستطيع المنظمة إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقة على طول الزمن
- تعتر " طريقة العمل " أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود اختلافات في الإنتاج
- لا يفترض تقليل الاختلافات الإحصائية وجود تحسين في جودة المنتجات

ادوات الضبط الإحصائي للجودة

- 1- تحليل باريتو :- يستخدم لتحديد أولوية حل المشكلات ، ويقوم هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب ، ومهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر تكرارا ثم الأسباب الأقل فالأقل تكرارا
- 2- قائمة المراجعة :- تمكن المسؤولين من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو في العمليات،
- 3- شكل الانتشار :- يستخدم لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين وتحديد طبيعة الارتباط بينهما، بهدف تكوين فكرة أولية
- 4 - خريطة تدفق العمليات :- تستخدم خرائط تدفق العمليات لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها، 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
- 5- خريطة السبب والأثر : تسمى خريطة ايشيكاوا ، 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

جميع العبارات التالية صحيحة على خريطة تدفق العمليات كأحد أدوات الضبط الإحصائي للجودة:

- أ- تهدف هذه الخريطة لتوثيق العمليات ضمن نظم إدارة الجودة
- ب- ينبغي إشراك العاملين المعنيين في وضع الرموز المستخدمة على هذه الخريطة
- ج- يشير شكل الدائرة ضمن هذه الخريطة لنشاط أو عملية
- د- يشير شكل المثلث ضمن هذه الخريطة للتخزين قرار (للتخزين) ويشير شكل المعين للقرار

جميع العبارات التالية صحيحة حول خريطة السبب والأثر (حسك السمكة) :

- أ- من الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانوية تفرعات أخرى
- ب- يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولا والتي تصبح وكأنها رأس السمكة
- ج- تتمثل الأسباب الرئيسية للمشكلة بالخطوط المتفرعة من الخط الرئيس
- د- الخطوط المتفرعة من الخط الرئيس تمثل الأسباب الرئيسية للمشكلة
- أ- تعود هذه الخريطة إلى كاورو ايشيكاوا

المحاضرة الثالثة عشر

تابع ادوات الضبط الاحصائي للجودة

- 6- **خرائط الرقابة** : تستخدم **للتعبير عن الاختلافات في الإنتاج بصورة رقمية وبيانات كمية** . وتستخدم لمراقبة أداء العمليات أو الأنشطة ، حيث يتم رسمها بنفس طريقة رسم خريطة المتابعة مع إضافة ثلاثة خطوط أفقيه
- 7- **خريطة المتابعة** تستخدم **عند عرض بيانات ظاهرة يتم تتبعها لفترة معينة**، بحيث يستطيع مسؤول الجودة عبر هذه الخريطة التأكد من استمرارية ثبات القراءات

يشير R^- ضمن خريطة الرقابة على المتوسطات إلى: الوسط الحسابي للمدى

يشير A2 ضمن خريطة الرقابة على المتوسطات إلى: قيمة ثابتته

يشير $\bar{X}$ إلى : الوسط الحسابي لمتوسطات العينات

يستخرج **الحد الأدنى للرقابة (L C L)** بصورة رياضية ضمن خرائط الرقابة عن طريق:
أ- طرح ثلاثة انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع

يستخرج **الحد الأعلى للرقابة (UCL)** بصورة رياضية ضمن خرائط الرقابة عن طريق:
أ- إضافة ثلاثة انحرافات معيارية إلى الوسط الحسابي للمجتمع

المحاضرة الرابعة عشر

جوائز إدارة الجودة الشاملة

- 1) جائزة ديمنج تأسست من قبل إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين
- 2) جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة تأسست في الولايات المتحدة بهدف تعزيز التنافسية بين المنظمات الأمريكية
- 3) الجائزة الأوروبية للجودة احدى جوائز إدارة الجودة الشاملة التي تشمل نموذجاً للتميز يحوي على تسعة معايير رئيسية مصنفة في مجموعتين رئيسيتين هما (عناصر المساعدة والنتائج) هي:

يشمل نموذج التميز على تسعة معايير رئيسية في الجائزة الأوروبية للجودة ، صُنِّفت في مجموعتين رئيسيتين ، هما :
المجموعة الأولى – العناصر المساعدة : وتشمل :

1. القيادة .
 2. الأفراد .
 3. السياسة والإستراتيجية .
 4. الشراكة والموارد .
 5. العمليات .
- المجموعة الثانية – النتائج : وتشمل :

1. النتائج المتعلقة بالأفراد .
2. النتائج المتعلقة بالملاء .
3. النتائج المتعلقة بالمجتمع .
4. نتائج الأداء الرئيسة

المراحل الأساسية لجائزه مالكوم بالدريج الوطنية للجودة:-

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

عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمنج هي :

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 ، تعلم الأساليب الإحصائية ، نظام التحسينات
4. جمع واستخدام معلومات الجودة : جمع المعلومات الخارجية ، إيصال المعلومات إلى الدوائر بسرعة ، معالجة البيانات ،
5. التحليل : من حيث اختيار المشاكل الرئيسة ، واستخدام الأساليب الإحصائية ، وربط التحليل مع التكنولوجيا ، وتحليل الجودة ،
6. المعايير : وضع المعايير ومراجعتها وتوحيدها واستخدامها ،
7. المراقبة : أنظمة مراقبة الجودة وبنودها ، واستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة ،
8. تأكيد الجودة : إجراءات تطوير المنتج ، ورضا العميل ، وتصميم العمليات وتحليلها ، وأجهزة القياس وصيانتها ، نظام توكيد الجودة والتدقيق
9. النتائج : قياس النتائج الأساسية والنتائج غير الملموسة بالنسبة للجودة ، والخدمات ، ووقت التسليم والتكلفة والأرباح ، والسلامة البيئية
10. التخطيط للمستقبل : دقة الخطط الموضوعه ، معالجة المشاكل ، والخطط المستقبلية .

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 المتحققه من تطبيق هذه الإستراتيجيات
4. زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز .
5. تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة بالمنظمة