

إدارة الجودة

ملخص بطريقة سؤال و جواب شامل المنهج وبعض الافكار من التوبيو . اختصرت كثير من الملخص وبعض الكلمات

من المهم الاطلاع على التوبيو وطريقة الاسئلة ضرورية

التركيز ايضا على اسئلة (حدد الاجابة الخاطئة) بالتوبيو

بالتوفيق . @Waleed_KFU





المحاضرة الاولى



س/ عرف الجودة بتعاريف كلاً من : ١/ جوران ٢/ المواصفة الدولي ٣/ فيجنبيوم ٤/ عمر وصفي عقيلي ؟

ج/ ١/ تعريف جوران : مدى ملائمة المنتج للاستعمال

٢/ تعريف المواصفة الدولية : درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل

٣/ تعريف فيجنبيوم : نتائج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصيانة والذي يلبي رغبات العميل

٤/ تعريف عمر وصفي : انتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة .

س/ اذكر أبعاد الجودة (التسعة) والى ماذا يشير كل بعد ؟ مع المثال .

البعد	يشير الى	مثال
١. الاداء	خصائص المنتج الأساسية	وضوح الالوان للصورة – السرعة للألة
٢. المظهر	خصائص المنتج الثانوية	جهاز التحكم عن بعد – الامان في الاستعمال
٣. المطابقة	الانتاج حسب المواصفات المطلوبة	-
٤. الاعتمادية	مدى ثبات الاداء بمرور الوقت	-
٥. الصلاحية	العمر التشغيلي المتوقع بمنتج	-
٦. الخدمات المقدمة	-	حل المشكلات – الاهتمام بالشكاوي – مدى سهولة التصحيح
٧. الاستجابة	تجاوب البائع مع العميل	اللطف والكياسة في التعامل
٨. الجمالية	احساس الانسان بالخصائص المفضلة لديه	التشطيبات النهائية الخارجية في مبنى ما
٩. السمعة	الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج	-



ملاحظة : الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها ، احيانا يتوفر في المنتج اكثر من بعد في نفس الوقت

س/ عرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة بتعريف : ١/ معهد المقاييس البريطاني ٢/ كورن ؟

(1) تعريف معهد المقاييس البريطاني:

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

(2) كما عرفها كورن N.Chorn بأنها:

" أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات ."



ملاحظته : إذا طلب تعريف اداة الجودة الشاملة عندنا خيارين فقط اما تكون معهد المقاييس البريطاني وهي تأخذ تعريف (فلسفة ادارية تشمل) او تعريف كورن (اسلوب جديد للتفكير) دائما بالتعاريف احفظ بطريقة الربط بالكلمات افضل .

س/ كيف تعتبر ادارة الجودة الشاملة ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل ؟

ج/ من خلال التحسين المستمر والابداع في كافة مجالات العمل

س/ بم يمكن النظر الى ادارة الجودة الشاملة ؟ ولماذا .

ج/ الى انها ثورة ثقافية بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الادارة 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:** وتُعني:
 - ✓ تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة.
 - ✓ ناهيك عن دعم نشاطات الجودة، وتوفير الموارد اللازمة.
- **الجودة:** وتُعني:
 - تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- **الشاملة:** وتُعني:
 - ✓ مشاركة كافة موظفي المنظمة.
 - ✓ والتنسيق بينهم لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

س/ عدد أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟

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

س/ ما هو اكثر دليل على أهمية الجودة الشاملة ؟

ج/ النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الامريكية في الثمانينات من القرن العشرين نتيجة تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة .

س/ متى بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان ؟

ج/ في القرن العشرين

س/ عدد مراحل إدارة الجودة الشاملة ؟ (بالترتيب)

ج/ ١- الفحص ٢- ضبط الجودة ٣- تأكيد الجودة ٤- ادارة الجودة الشاملة

س/ على ماذا قامت تحليلات الجودة ؟

ج/ على فحص المنتج من حيث وقت اجراء الفحص وعدد المنتجات التي تخضع للفحص

س/ على ماذا ركزت مرحلة الفحص ؟

ج/ ١- مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية ٢- معالجة المنتجات غير المطابقة للمواصفات

❖ **فالخطأ قد حصل فعلا دون العمل على منعه ويتم البحث عنه لتصحيحه.**

س/ على ماذا شملت مرحلة ضبط الجودة ؟

ج/ على كافة النشاطات والاساليب الاحصائية التي تضمن التأكد من ان (تصميم المنتج) مطابق للمواصفات المحددة ، وقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والاداء

س/ على ماذا ركزت مرحلة تأكيد الجودة ؟

ج/ ١- على توجيه كافة الجهود للوقاية من الاخطاء ٢- نظام اساسه منع وقوع الاخطاء والقضاء على أسبابها منذ البداية

س/ ماذا تتضمن مرحلة تأكيد الجودة ؟

ج/ ١- كافة الاجراءات لازمة لتوفير الثقة بان المنتج او العملية تفي بمتطلبات الجودة ٢- عملية التخطيط للجودة
٣- ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكنة ٤- اسلوب تفكير يقوم على فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الاوان

س/ متى بدأ مفهوم ادارة الجودة في الظهور ؟ وماذا يتضمن ؟

ج/ بدأ (في الثمانينات من القرن العشرين ويتضمن : (جودة العمليات) و (جودة المنتج)

س/ ماذا ركزت عليه مرحلة ادارة الجودة الشاملة ؟

ج/ ✓ العمل الجماعي.
✓ وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم.
✓ بالإضافة على التركيز على العملاء.
✓ ومشاركة الموردين.

س/ قارن بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة ؟

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

س/ اذكر ابرز العلماء والباحثين في مجال ادارة الجودة الشاملة ؟

ج/ ١- ادوارد ديمينج ٢- جوزيف جوران ٣- فيليب كروسبي ٤- كاورو ايشيكاوا

س/ بم لقب العالم ديمينج ؟ وعلى ماذا بنيت فلسفته ؟

ج/ يلقب (بأبي ثورة الجودة الشاملة) وبنيت فلسفته على (ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الاربعة عشر.

س/ اذكر مبادئ فلسفة ديمينج الاربعة عشر ؟

ج/ 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 والخدمه باستمرار.

6- الاهتمام بالتدريب لتحسين الجودة.

7- إيجاد القياده الفاعلة.

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.

س/ الى ماذا أشار ديمينج ؟

ج/ بوجود سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة وسماها بالأمراض السبعة القاتلة للمنظمات

س/ عدد العوامل السبعة التي سماها ديمينج بالأمراض السبعة ؟

1. عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف.

2. التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط.

3. عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد ، وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة.

4. التغييرات الكثيرة في الإدارة.

5. الإدارة على أساس الكم فقط.

6. عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوه.

7. التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية.

س/ الى ماذا اشار العالم جوزيف جوران ؟

ج/ الى ١- ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب احداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة
٢- ضرورة حل المشكلات استنادا للأسلوب العلمي ٣- ركز على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة

س/ ماهي ثلاثة جوران التي ربطت بين تحسين الجودة وكفاءة الادارة ؟

ج/ (التخطيط الجيد - والرقابة الفعالة على الجودة - وإجراء التحسينات المستمرة).

س/ بماذا نادى العالم فيليب كروسبي ؟

ج/ هو أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية وهي (عدم وجود أي خطأ جراء العمل الصحيح من المرة الاولى)

س/ ما الذي أكده العالم كروسبي ؟

ج/ # أكد على أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة # ربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين التكاليف والارباح المتحققة

س/ عدد أقسام التكاليف حسب كروسبي ؟

ج/ ✓ تكاليف مقبولة: تساهم في تحسين مستوى الجودة
✓ تكاليف غير مقبولة: تُنفق دون تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

س/ ماذا يعتبر العالم ايشيكاوا ؟

ج/ يعتبر الاب الروحي لحلقات الجودة

س/ ماهي حلقات الجودة ؟

- ✓ 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 المناسبة بهدف تطوير وتحسين الأداء.
- ✓ ويُعقد الاجتماع لمدة ساعة في الأسبوع وبشكل منتظم ومدفوع الأجر.
- ✓ وقد تعقد الاجتماعات أثناء أوقات الدوام الرسمي أو خارجها.
- ✓ كما وتجتمع الحلقة تحت قيادة مشرف خاص بها.
- ✓ ويُدار العمل بداخلها وفقاً للنمط الديمقراطي.
- ✓ وينصب اهتمام أعضاء الحلقة على أعمالهم اليومية التي يقومون بها لأن لديهم الفهم الكامل لمشاكلهم، وهم الأقدر على حلها.

س/ بماذا نادى إيشيكافا ؟

ج/ ١- اشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة ٢- اشار لاهمية التدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم

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



س/ عدد ماهي اهم العوامل التي تؤثر في اختيار الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة ؟

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

س/ ماهي الاشكال التي يتخذها موقع جهاز ادارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي ؟

- ج/
1. دائرة الجودة.
 2. قسم الجودة.
 3. عدم وجود وحدة إداريه للجودة ← وخاصة في المنظمات الصغيرة.

س/ عدد مزايا وعيوب الاستعانة بالمستشار الخارجي ؟

عيوب	مزايا
(١) نظرة عدم الارتياح من موظفي المنظمة	١- الموضوعية
(٢) ارتفاع التكلفة	٢- الخبرة الجيدة
(٣) صعوبة الحصول على المعلومات	٣- تجدد الآراء والمقترحات
(٤) عدم الولاء للمنظمة	
(٥) صعوبة متابعة البرامج طويلة الامد	

س/ مما يتكون مجلس الجودة ؟

ج/ يتكون من أعضاء في الإدارة العليا ليكون مسئولاً عن وضع استراتيجية الجودة والتأكد من تنفيذها حسب ما هو مخطط .

س/ عدد مهام مجلس الجودة ؟

- ج/
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.

س/ كم مرة يجتمع المجلس ؟ وما هدفه ؟

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

س/ ما هي فرق العمل ؟

ج/ مجموعة من الافراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق اهداف محددة و مشتركة

س/ اذكر الامور التي ينبغي مراعاتها في فريق العمل حتى يكون فعال ؟

- ج/
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 الضنية والإتصاليه.
 6. فعالية نظام المعلومات لبلوغ هدف الفريق.
 7. منح الفريق الإستقلاليه في أعماله وقراراته.

س/ عدد أنواع فرق العمل ؟

ج/ ١- فرق تحسين الجودة (لديهم مهارات وخبرات وهم مجموعة مستقلة يجتمعون لحل مشاكل الجودة)

٢- حلقات الجودة

٣- فرق حل المشكلات (يركزون على حل المشكلات التشغيلية ولا يتعلق عملهم بالنظم والسياسات والاجراءات ولا يتخذون القرارات ولا يقومون بتنفيذها بل تقد الاقتراحات والتوصيات لحل المشكلات)

٤- فرق العمل المسيرة ذاتيا (تقوم بتسيير امورها بنفسها وخاصة في اقسام خدمة العملاء وتجتمع يوميا حيث تتخذ قرارات وتنفذها باستقلالية تامة عن الاقسام الموجودة فيها)





المحاضرة الثانية



س/ عرف التغيير؟

ج/ هو نشاط يتضمن احداث تحولات في بعض او كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها .

س/ مثل للقوى المؤثرة في المنظمة التي تحدث التغيير؟

ج/ ١- الاستجابة لمتطلبات جديدة للعملاء
٢- نتيجة دخول او خروج منافسين من السوق ٣- نتيجة تطبيق فلسفة جديدة

س/ عدد أنواع التغيير؟

ج/ ١- من حيث درجة التخطيط ٢- من حيث وقت التنفيذ ٣- من حيث درجة الشمولية

س/ ما هي انواع التغيير من حيث درجة التخطيط؟

ج/ ١- التغيير العشوائي : يحدث (تلقائيا) بدون أي اعداد مسبق وقد تكون آثاره سلبية على المنظمة
٢- التغيير المخطط : يتم تنفيذه بعد اعداد دقيق ودراسة متأنية ، وتكون نتيجة جهود واعية

س/ ما هي أنواع التغيير من حيث وقت التنفيذ؟ ومتى يمكن تنفيذهم؟

ج/ ١- التغيير السريع : يتم مرة واحدة وبسرعة ويسميه البعض (الصدمة القوية) ويتوجب الحذر من الآثار الاجتماعية السلبية للمتأثرين به ، وينفذ هذا التغيير في عده ظروف : (ان يكون التغيير جزئي - او للضرورة الملحة للتغيير لمنع استفحال مشكلة كبيرة - او ان يتأثر الموظفين بالتغيير المنوي اجراءه بسيطا)

٢- التغيير البطيء : يتم على دفعات وليس دفعة واحدة وذلك تلافيا لأي آثار سلبية على المتأثرين بالتغيير ، ويمكن تنفيذه (عندما يكون التغيير شاملا لكل المنظمة او عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المزمع اجراءه)

س/ ما هي أنواع التغيير من حيث درجة الشمولية؟

(a) التغيير الجزئي: يشمل أجزاء من المنظمة أو من الأنشطة أو العمليات.

(b) التغيير الشامل: يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي.

س/ عدد القوى المحركة للتغيير (مسببات التغيير) ؟

ج/ ١- القوى الداخلية ٢- القوى الخارجية

س/ ماهي القوى الداخلية المسببة للتغيير ؟ مثل لها .

تقع داخل المنظمة، وتفترض على المنظمة إجراء تغييرات محددته 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 المنظمة أو تحقيق خسائر فادحة.
- ✓ عدم وجود تعاون فعال بين العاملين أو بين الدوائر.

س/ ماهي القوى الخارجية المسببة للتغيير؟ مثل لها .

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

ومن أمثلة هذه القوى:

- التطورات التكنولوجية.
- إصدار قوانين جديدة.
- التغييرات في النشاط الاقتصادي.
- تزايد الاهتمام بالمسؤولية الإجتماعية.
- الوضع التنافسي السائد في السوق.

س/ عدد مراحل التغيير ؟ بالترتيب

ج/ ١- تشخيص الوضع الحالي : (دراسة كل ما يتعلق بالمنظمة من حيث القوة والضعف)

٢- تحديد المشاكل الحقيقية : (جمع المعلومات من خلال الملاحظة والاستبيان والمقابلات)

٣- تخطيط برامج التغيير : (يتم تحديد اهداف التغيير ومعايير الاداء ووضع برامج العمل المطلوب تنفيذها وتحديد اوقاتها والمسئول عن تنفيذ كل منها) **يجب الاخذ بالاعتبارات التالية :-**

- (١) التغييرات السابقة (بهدف معرفة المعوقات التي اعترضت طريقها وكيفية تجنبها)
- (٢) المتأثرون بالتغيير
- (٣) المقاومة المتوقعة للتغيير (استشعار حجم المقاومة)
- (٤) تأييد الادارة العليا

٤- اختيار الاستراتيجية الملائمة

٥- تنفيذ التغيير (يفضل ان تدار من الادارة العليا ، وتبرز ضرورة اعلام جميع المسؤولين عن تنفيذ التغيير بطبيعة التغييرات المتوقع اجراؤها ومبرراتها)

٦- العامل مع مقاومة التغيير

٧- المتابعة والتقييم (المتابعة المرحلية لبرامج التغيير بالاضافه الى اجراء التقييم النهائي وقياس النتائج المترتبة على خطه التغيير بهدف تصحيح الامور وازالة المعوقات في الوقت المناسب

س/ عدد الاستراتيجيات الثلاثة الاساسية للتغيير ؟

(a) إستراتيجية القوة

تستخدم المكافأة والعقوبة حافزا رئيسا لتنفيذ التغيير.

(b) إستراتيجية الإقناع المنطقي

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

(c) إستراتيجية المشاركة

لممثلين عن المجموعات التي سوف تتأثر بالتغيير عبر المشاركة في وضع أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه. (من أكثر الإستراتيجيات فعالية في التخفيف من مقاومة التغيير).

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

س/ اذكر اسباب مقاومة التغيير ؟

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

س/ مثل لأشكال مقاومة التغيير ؟

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

س/ عدد الاساليب التي يمكن للإدارة استخدامها للحد من تمدد واستفحال 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 المتأثرة بالتغيير.
- 3) دعم وتأييد القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير ، وتشجيعها على الاستمرار 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.

س/ ما هي فوائد مقاومة التغيير ؟

ج/ المساعدة على الكشف عن نقاط الضعف في برامج التغيير بحيث تتمكن الإدارة من تصحيحها في الوقت المناسب قبل ان تكبر

س/ عدد أهم مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة ؟

ج/ ١- ثقافة المنظمة ٢- الهيكل التنظيمي ٣- العمليات ٤- اسلوب الادارة

س/ ماذا تمثل ثقافة المنظمة ؟ وماهي الاشكال التي يمكن التعبير عنها ؟

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 ثقافة 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.

س/ عدد الجوانب التي تشمل 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.

س/ ما الذي يعتبر من الامور الهامة جدا في ثقافة الجودة ؟

ج/ التركيز على ثقافة خده العميل (سواء كان عميلا داخليا او خارجيا)

س/ ما هي الابعاد للقرارات التنظيمية التي تنتج عن الهيكل التنظيمي ؟

ج/ ١- تقسيم العمل ٢- اسس تكوين الوحدات الادارية ٣- نطاق الاشراف ٤- تفويض الصلاحيات

✚ ملاحظة مهمة :

- ❖ الهيكل التنظيمي الطويل لا يتناسب مع مفهوم ادارة الجودة الشاملة
- ❖ الهيكل التنظيمي المسطح او المفلطح يتناسب مع مفهوم ادارة الجودة الشاملة



س/ عدد المشاكل التي يسببها عدم تناسب الهيكل الطويل لإدارة الجودة ؟

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

س/ ما هي العمليات ؟

ج/ مجموعة من الأنشطة المترابطة او المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات

س/ ما هي عملية اعادة الهندسة او (الهندره) ؟

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 جوهرية سريعة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الأساسية كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

س/ ما هي عملية اعادة هندسة الموارد البشرية ؟

* وبناء عليه ينبغي إيجاد الانسجام بين عمليات إعادة الهندسة وبين المواصفات المطلوب توفرها في العنصر البشري وهذا ما يسمى

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

س/ بماذا يجب ان يتصف اسلوب الادارة ؟

ج/ ١- المرونة ٢- زيادة مساحة الاستقلالية ٣- المشاركة في وضع الاهداف واتخاذ القرارات
٤- تشجيع اندماج العاملين

س/ ماذا يعتبر الاسلوب الديمقراطي في الادارة ؟

ج/ يعتبر اكثر ملائمة من الاسلوب الديكتاتوري في ظل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

س/ ما لذي يجب الاعتماد عليه لزيادة فعالية الاتصالات بين الادارة والعاملين ؟

ج/ الاعتماد على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية



انتبه للعشر اسئلة الاخيرة في التوبيو للمحاضرة، لازم لها تركيز اكبر لأنها من بين السطور واكثر من مكان

DONE



المحاضرة الثالثة



س/ عرف العميل ؟

ج/ هو المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج الى المنتج او لديه قدره ورغبة في شرائه .

س/ ماذا يعتبر العميل ؟

ج/ يعتبر الهدف النهائي لأي عملية تسويقية لكونه مفتاح نجاح المنظمة او فشلها

س/ عدد أنواع العملاء ؟

1. **العميل الداخلي:** هو المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية، مثل المراحل والأقسام الإنتاجية داخل المنظمة، ففي كل مرحلة هناك مدخلات وعمليات ومخرجات.
2. **العميل الخارجي:** موقعه خارج المنظمة، ويقوم بشراء المنتج أو لديه الرغبة في شراءه.

س/ عدد أنواع العملاء الخارجيون ؟

- (a) **المشتري الصناعي:** الفرد أو الجهة التي تقوم بشراء المنتج ليس من أجل استهلاكه بل لاستخدامه في عملية إنتاج منتج آخر.
- (b) **المستهلك النهائي:** الذي يشتري المنتج بقصد الاستعمال أو الاستهلاك سواء استعمله بنفسه أو اشتراه لغيره لكي يستعمله.

س/ على ماذا يتم التركيز عليه في ادارته الجودة الشاملة ؟

ج/ **يركز** على حاجات ورغبات المستخدم الأخير للمنتج للوصول الى رضا المستهلك

س/ على ماذا يستند المفهوم الشامل للعميل ؟

ج/ يستند الى الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي على حد سواء

س/ عدد أساليب الاستماع لصوت العميل ؟

ج/ ١- المقابلات الشخصية : تفاعل لفظي بين طرفين من خلال حوار كلامي اما وجه لوجه او من خلال وسائل الكترونية

٢- الاستبانات : اكثر الطرق استخداما وهي جمع المعلومات من خلال احتوائها على مجموعه من الأسئلة موجهة للعميل للإجابة عليها

٣- مشاركة العميل ضمن فرق الجودة : للاستماع لآرائه بخصوص وسائل تحسين الجودة ومساهمته لحل مشاكلها

٤- نظام الاقتراحات : مثل الكروت الموزعة لقياس مستوى الخدمة ، وصناديق الشكاوي والاقتراحات

س/ ما لسبب في زياده الاهتمام بالعميل في الآونة الأخيرة ؟

ج/ بسبب ازدياد حدة المنافسة بين الشركات

س/ عرف الرضا ؟

ج/ مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات هذا العميل

س/ اذكر مستويات الرضا او عدم الرضا لدى العميل التي يمكن ان تتحقق جراء المقارنة ؟

ج / ١- اذا كان أداء المنتج أقل من توقعات العميل (العميل غير راضي)

٢- اذا كان أداء المنتج يساوي توقعات العميل (العميل راضي)

٣- اذا كان أداء المنتج أكبر من توقعات العميل (العميل سعيد)

س/ على ماذا يبني العميل توقعاته ؟

ج/ دائما على أساس تجاربه السابقة مع المنظمة + الكلمة المتناقلة بين الناس + العروض المقدمة والمعلومات

س/ عدد أهم المبادئ الأساسية لخدمة العميل والاهتمام به ؟

- ج/ 1. التلبية الفورية.
2. القدرة على تلبية الوعود (الموثوقية).
3. الدقة في التعامل.
4. إبداء المودة (الكياسة).
5. اللباقة في التعامل.
6. دقة وشمول المعلومات.
7. الإنصات إلى العميل.
8. حق العميل في الاعتراض.



* أشارت الدراسات بأن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين يعتبر من أصعب من جذب واستقطاب عملاء جدد.
* على الإدارة أن تركز على رضا العميل في المدى البعيد وليس القصير ، وذلك من خلال تزويده بالمعلومات الكاملة والدقيقة عن المنتج.
* قد يربط العميل مستوى جودة المنتج بسعر المنتج ، إلا أن ذلك غير صحيح في كثير من الأحيان.

س/ كيف يمكن للمنظمة النظر لشكاوي العميل ؟

ج/ على أنها فرصة لحل المشكلة والكشف عن نقاط الضعف المحتملة ومن خلالها تحويل الأشخاص غير الراضين الى اشخاص لديهم ولاء للمنظمة ومنتجاتها .

س/ اذكر اقسام العملاء من حيث الشكاوي ؟

لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الاخطاء وينبغي العمل على اغراؤه بالكلام وتقديم الشكوى	العميل الحليم (الصامت)
يشكو دائما بحق او بدون حق فهناك دائما من وجهة نظره اخطاء ولا يمكن اهماله او طرده ويجب التحلي بالصبر والاستماع له	العميل دائم الشكوى
لا يشكو الا اذا كان هناك مبررا لشكواه فهو يهتم بالنتائج وحل المشكلة ولا تهمة الاعذار	العميل الموضوعي
يهدف الى الحصول على مزايا اضافية من تقديم شكواه وليس هدفه ان تحل الشكوى ويجب الاتصاف بالموضوعية في الاجابة واستخدام المعلومات الدقيقة لدعم الكلام	العميل المستغل

يجب ان يكون لدى المنظمة اجراءات مكتوبة لحل الشكاوي لمنع أي اجتهادات شخصية في العمل

س/ عدد اجراءات معالجة الشكاوي ؟ بالترتيب

- ١) غربة الشكاوي والاهتمام بالموضوعية والمنطقية فقط
- ٢) اجراء التحقيقات والاستفسارات الضرورية لبيان نطاقها ومدى جدتها
- ٣) اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة
- ٤) الاتصال بالعميل لإبلاغه بحل المشكلة
- ٥) متابعة تنفيذ القرار المتخذ لحل المشكلة

س/ كم شخص يتحدث اليه العميل (الراضي / غير الراضي) عن رضاه عن المنتج ؟

- ج/ العميل الراضي يتحدث عن المنتج الى ثلاثة اشخاص من معارفه
العميل غير الراضي يتحدث عن عدم رضاه من المنتج الى اكثر من عشرين شخصا

س/ عدد اقسام متطلبات المنتج من حيث مدى تأثيرها في رضا العملاء في نموذج (كانو) ؟

- ج/ ١- **المتطلبات الاساسية** : يتوقع وجودها في المنتج وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها ، اذا لم يتم تلبيةها فالعميل غير راضي ، واذا كانت موجودة فان ذلك (لن) يزيد من مستوى رضا العميل . (غير معبر عنها – متوقعة)
- ٢- **متطلبات الأداء** : مستوى رضا العميل **يتناسب طرديا** مع درجة تلبية هذه المتطلبات وهي متطلبات يطلبها العميل صراحة . (معبر عنها – ممكن قياسها)
- ٣- **المتطلبات الجاذبة** : تحتل **أكبر درجة من التأثير** على درجة رضا العميل وهي :

- غير معبر عنها من قبل العميل
- غير متوقعه من قبل العميل
- الوفاء بهذه المتطلبات يقود على الرضا الاكبر
- عدم الوفاء بها لن يشعر العميل بهدم الرضا

س/ ما لذي تستفيد منه ادارة المنظمات من تصنيف نموذج كانو لمتطلبات المنتج ؟

- ج/ يساعد الادارة على ترتيب أولوياتها في يتعلق بتطوير المنتج

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



س/ عدد الامور التي يجب مراعاتها عند صياغة أسئلة الاستبانة ؟

ج/ ١- ان تكون الاسئلة وتضح ٢- ان تكون الاسئلة محدد ولا تحمل اكثر من معنى

٣- مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للعميل ٤- عدم تضمين اكثر من معلومة في السؤال الواحد

٥- ان تكون الاسئلة مختصرة ٦- تجنب الاسئلة الايحائية ٧- ان تكون شاملة لكافة ابعاد رضا العميل

س/ ما هو أشهر المقاييس المستخدمة في قياس رضا العملاء ؟

ج/ مقياس (ليكرت) الخماسي

٥	٤	٣	٢	١
لا اوافق بشدة	لا اوافق	غير متأكد	اوافق	اوافق بشدة
غير راضي اطلاقا	غير راضي	محايد	راضي	راضي جدا
ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما

س/ ما هو البرنامج الذي يتم فيه تصنيف ومعالجة المعلومات بعد جمعها ؟ وما هو البرنامج الذي يوضح مدلول هذه المعلومات ؟

ج/ برنامج (SPSS) لتصنيف ومعالجة المعلومات - (الجداول والرسوم البيانية) لتوضيح المدلول

ان إجراء المقارنات المرجعية Benchmarking ← يعتبر ضروريا لمراقبة تطور مستوى الرضا.



س/ أين ومتى بدأ استخدام نظام انتشار وظيفة الجودة QFD ؟

ج/ بدأ استخدامه في (اليابان) في (السبعينات) من القرن العشرين أما في الولايات المتحدة فقد بدأ في منتصف الثمانينات

س/ عرف نظام انتشار وظيفة الجودة QFD ؟

ج/ نظام يتعلق بتحويل متطلبات العميل الحالية والمتوقعة الى مواصفات تلائم المنظمة في كل مرحلة من مراحل الانتاج ويشمل ذلك تصميم المنتج - وتطويره - والعملية الانتاجية - ويمتد ليشمل توزيع المنتج واستخدامه من قبل العميل

س/ على ماذا يركز نظام QFD ؟

ج/ عمل الفريق – التنسيق بين مهندسي التصميم – موظفي الانتاج والتسويق

س/ اذكر اجزاء هيكل مصفوفة QFD ؟ بالترتيب

- ج/ ١- أولويات متطلبات العميل ٢- متطلبات التصنيع الحالية / مواصفات الى الموردين
٣- مصفوفة التخطيط وفقا لمتطلبات العميل ٤- العلاقات (-ماذا تعني متطلبات العميل بالنسبة الى المصنع –
اين تكمن التفاعلات بين العلاقات ٥- ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الاولوية
٦- تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع



س/ عدد فوائد انتشار وظيفة الجودة QFD ؟

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

س/ بم يمكن استخدام انتشار وظيفة الجودة ؟

ج/ حلقة وصل بين التركيز على العميل وعملية التحسين المستمر





المحاضرة الرابعة



س/ بم يتصف القادة الكفاء ؟

ج/ بوجود رؤيا مجددة لديهم لتغيير الاوضاع الحالية الى اوضاع اخرى

س/ عرف القيادة ؟

ج/ عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها الى التأثير على تصرفات الافراد لجعلهم ينفذون الاعمال المرغوبة برغبة وطواعية ، وذلك بهدف الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة

س/ عدد مصادر قوة القائد ؟

ج/ ١- السلطة الرسمية : النابعة من الوظيفة او المنصب ٢- قوة الثواب والعقاب ٣- قوة الخبرة الشخصية ٤- قوة الاقناع ٥- اندماج العاملين

س/ ما هو امتداد نظريات القيادة ؟

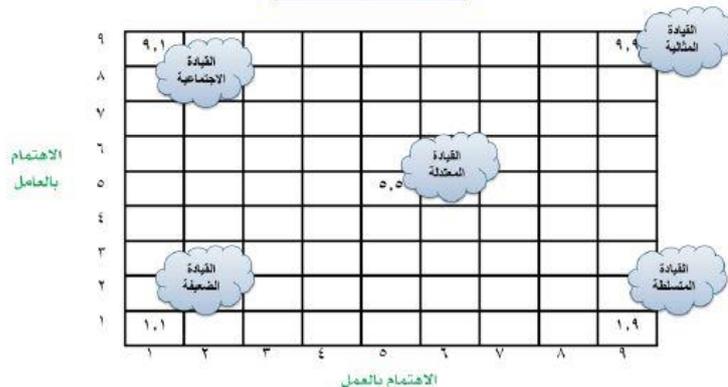
ج/ امتدت من نظرية السمات الى نظرية الشبكة الادارية التي تعتبر اكثر النظريات انتشارا والعودة الى الباحثين بليك و موتون

س/ ما هما البعدين الذين حددهما بليك و موتون لسلوك القائد ؟

ج/ ١- الاهتمام بالعاملين ٢- الاهتمام بالعمل

مهم حفظ الشكل البياني فيه أسئلة على التبويب

نظرية الشبكة الإدارية



س/ ما هو اعتقاد نظرية القيادة الموقفية ؟

ج/ اعتقدت بعدم وجود اسلوب قيادي واحد يتم اتباعه في جميع الاحوال

س/ من هو القائد الفعال ؟

ج/ هو الذي يستطيع تعديل الاسلوب الذي يتبعه بما يتلاءم مع الحالة او الموقف

س/ ما هي أهم النظريات الموقفية ؟ والى ماذا اشارت ؟

ج/ نظرية (فيدلر) و اشارت الى نمط القيادة الاكثر إنتاجية يعتمد على مدى الموائمة بين خصائص القائد ومتغيرات الموقف الثلاثة التالية :

- i. طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين ودرجة الثقة المتبادلة بينهم
- ii. درجة السلطة الرسمية الممنوحة للقائد وقدرته على الثواب والعقاب
- iii. درجة وضوح مهام وواجبات المرؤوسين

س/ ما هي النظرية الحديثة التي ظهرت في الفترة الاخيرة ؟ وعلى ماذا تقوم ؟

ج/ هي نموذج القيادة الجديدة التي وضع اساسها هنري سمز ، والتي تقوم على وصف القائد الممتاز بأنه القائد الذي يقود الاخرين بشكل يمكنهم من قيادة انفسهم (من خلال تطويل المرؤوسين الكفوئين على اساسيات القيادة)

س/ كيف تبدأ القيادة الفعالة ؟

ج/ تبدأ بتحديد ما للسوق وللفرص الموجودة ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية

س/ عدد أهم الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة ؟

- ج/ ١- إعطاء الاولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي
- ٢- تمكين المرؤوسين
- ٣- التأكيد على التطوير بدلا من اجراء الصيانة
- ٤- التأكيد على الوقاية بدلا من العلاج
- ٥- تشجيع التعاون بدلا من التنافس
- ٦- الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين
- ٧- النظر الى المشاكل على انها فرص للتعلم
- ٨- محاولة تفعيل الاتصالات
- ٩- اثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة كممارسة
- ١٠- اختيار الموردين على اساس الجودة وليس السعر
- ١١- تأسيس مجلس الجودة على مستوى الادارة العليا وفرق العمل على مستوى الادارة الاشرافية

س/ ما لذي يجب ان يلم به القائد للوصول للقيادة الفعالة؟

ج/ ان يلم بالطبيعة الإنسانية من حيث حاجات الفرد ورغبته وقدراته وتحفيز العاملين بالوقت والنوع المناسب

س/ ما هي الفلسفة التي يتبعها القائد الفعال ؟ وما هي ميزتها

ج/ فلسفة الإدارة بالتجوال (MBWA) وميزتها رفع معنويات العاملين واعطاؤهم الفرصة لحرية التعبير عن آرائهم بالإضافة الى تفعيل الاتصالات بين القائد والمرؤوسين وزيادة فرص حل المشكلات على ارض الواقع

س/ حدد اهم الصعوبات للقيادة الفعالة في التحول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

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

س/ عدد المهارات الثلاث التي يجب ان تتوفر في القائد لممارسة مهامه بنجاح ؟

ج/ ١- المهارات الفنية. ٢- المهارات الاتصالية. ٣- المهارات التحليلية

س/ على ماذا ركزت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO) ؟

ج/ على أهمية دور الإدارة العليا في نظام إدارة الجودة من خلال إيجاد مناخ جيد للعمل عبر القيادة الجيدة

س/ ما هو المهم لتتحقق جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح ؟

ج/ لابد من الالتزام بها من كافة المستويات الإدارية وتطبيقها على مستوى المنظمة ككل

يبدأ الالتزام في أي منظمة من الإدارة العليا ويستمر في الاتجاه نزولا الى الوسطى والدنيا



س/ عدد أدوار الإدارة العليا التي اضافتها المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس ؟

1. وضع سياسة للجودة وأهدافها في المنظمة.
2. نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها ، من أجل زيادة وعي العاملين بهذه السياسة وتحفيزهم.
3. ضمان التركيز على احتياجات العميل.
4. ضمان تنفيذ العمليات الضرورية لتلبية احتياجات العملاء والأطراف المعنيين.
5. ضمان تأسيس نظام إدارة جوده كفؤ وفعال ، بالإضافة إلى ضمان تنفيذ هذا النظام والمحافظة عليه لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف الجودة.
6. ضمان توفر الموارد الضرورية.
7. مراجعة نظام إدارة الجودة بشكل دوري.
8. اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة وأهداف الجودة.
9. اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة.

س/ عدد المرتكزات التي 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 الاحتفاظ بهم.
10. إتباع منهجية منظمه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (خطط واستراتيجيات محددة).

خلاصة :



- بشكل عام من الممكن اعتبار القيادة اهم عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة
- يبرز دور القيادة في كل مرحلة وفي كل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة (وضع الرؤيا – صياغة الرسالة – تحديد الاستراتيجيات)
- القيادة الملتزمة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفقد العاملين في المنظمة باتجاه هذه المبادئ من أجل تحقيق اهداف المنظمة





المحاضرة الخامسة



س/ عرف الإدارة الاستراتيجية للجودة ؟

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

س/ عدد عمليات الإدارة الاستراتيجية ؟ بالترتيب

- ج/ ١- الرؤية القيادية ٢- رسالة المنظمة ٣- تحليل البيئة ٤- تحديد الأهداف الرئيسية
٥- تحديد الاستراتيجيات المناسبة ٦- تنفيذ الاستراتيجيات ٧- الرقابة والتقييم

س/ ماذا تعكس الرؤية القيادية ؟

ج/ تعكس تصور الادارة العليا لما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل والتي ينبغي مشاركة اصحاب المصلحة او اصحاب المصالح من موظفين وعملاء وموردين في وضع الرؤية القيادية

س/ مثل لصياغة الرؤية القيادية ؟

- ١- الخدمة الممتازة هي شعارنا في تقديم منتجات ذات كفاءة عالية
٢- استلام العملاء للباتهم حسب المواصفات بالضبط

س/ حول ماذا تتمحور الرؤية القيادية ؟

ج/ تتمحور حول العميل بحيث تعكس قيم المنظمة وفلسفتها والتي على ضوءها يتم اجراء التغييرات المطلوبة في ثقافة المنظمة

س/ ماذا توضح رسالة المنظمة ؟

ج/ توضح الغرض الاساسي الذي وجدت المنظمة من اجله بمعنى مبرر وجود المنظمة واستمرارها في تقديم منتجاتها ويشارك في وضع الرسالة كافة الاطراف المعنية بالمنظمة

س/ مثل لصياغة رسالة المنظمة ؟

- اشباع حاجة المستهلك هي أساس اولوياتنا
- انتاج منتجات ذات درجة عالية من التطور لإرضاء حاجات عملائنا

س/ على ماذا تعتمد درجة اتساع الرسالة الخاصة ؟ وهل تتغير رسالة المنظمة ؟

ج/ تعتمد درجة اتساع الرسالة الخاصة على تقدير الادارة العليا للمنظمة ، وقد لا تستمر رسالة المنظمة على وضعها ونعم تتغير بسبب تغييرات بيئية حولها

س/ عدد انواع تحليل البيئة في المنظمة ؟

١- **تحليل البيئة الخارجية** : هذا التحليل يمكن الادارة من توقع الفرص واحتمالات حدوثها تمهيدا لوضع الخطط الكفيلة باستغلالها وايضا من توقع التهديدات الكامنة من اجل الاستعداد لمواجهتها (الفرص والتهديدات المتوقعة)

٢- **تحليل البيئة الداخلية** : تشخيص الوضع الداخلي من حيث (نقاط القوة و نقاط الضعف) أي فرص او تحديات التحسين

س/ مثل للفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في البيئة الخارجية ؟

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

س/ مثل لنقاط القوة وتحديات التحسين الموجودة في المنظمة في البيئة الداخلية ؟

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

س/ كيف يتم تحديد الاهداف الرئيسية ؟

ج/ يتم تحديدها في ضوء رسالة المنظمة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم يتم اشتقاق الاهداف الفرعية من الاهداف الرئيسية

س/ ما هو الهدف من تحديد الاهداف الرئيسية ؟

ج/ الوضع المستقبلي المرغوب او ما تريد المنظمة تحقيقه خلال فترة زمنية محددة من خلال الاستخدام الافضل للموارد المتاحة .

س/ عدد الشروط التي ينبغي توفرها في الاهداف الجيدة ؟

ج/ * محدد * قابل للقياس * واقعي قابل للتحقيق * متعلق بنفس الموضوع * ضمن اطار زمني

س/ اذكر بعض الامثلة على اهداف الجودة الجيدة التي تسعى المنظمة لتحقيقها ؟

- ✓ تخفيض عدد الوحدات المرفوضة إلى ثلاث وحدات يوميا خلال عام 2012.
- ✓ تخفيض تكاليف الجودة بنسبة 10% خلال الثلاثة شهور القادمة.
- ✓ زيادة نسبة الإشغال في المستشفى إلى 80% خلال العام القادم.

س/ عدد العوامل المؤثرة بوضع الاهداف ؟

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

من الأهمية بمكان التركيز على:

- 1/ ضرورة مشاركة كافة الأطراف المعنية في وضع الأهداف وتحديدها.
- 2/ وكذلك نشر وتقييم الأهداف بعد صياغتها على مختلف الدوائر والأقسام.



س/ عدد الاستراتيجيات التي يمكن ان تتبناها المنظمة في سبيل الوصول لأهدافها ؟ مثل لها

١- الاستراتيجيات الهجومية : للاهتمام بالظروف الخارجية للمنظمة ، مثل / فتح فروع جديدة والابتكار وتقديم منتجات جديدة .

٢- الاستراتيجيات الدفاعية : للاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة ، مثل / التدريب واعادة بناء الهيكل التنظيمي .

٣- استراتيجيات الاستقرار : التي تتبعها المنظمة في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق .

س/ عرف استراتيجية المنظمة ؟

ج/ الاستراتيجية العامة للمنظمة التي تضعها الادارة العليا ولفترات طويلة المدى ، وتتسم بعمومية الصياغة لكونها تتعلق بالمنظمة ككل وتشمل الاستراتيجيات الاخرى .

س/ عدد الاستراتيجيات الرئيسية على مستوى المنظمة ؟

١- استراتيجية قيادة التكلفة : التفوق على المنافسين بإنتاج منتجات أقل تكلفة من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وبالتالي فرص أسعار مناسبة .

٢- استراتيجية التمييز : التفرد بخصائص معينة في المنتج ذات قيمة عالية بالنسبة الى العميل ، ويمكن بلوغ ذلك من خلال (رفع جودة التصميم والانتاج او ابتكار طرق جديدة للإنتاج او زيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل) وبالتالي تركيزها على اسعار قريبة من اسعار السوق وقد تباع بأسعار عالية في السوق

٣- استراتيجية التركيز : الاهتمام بفئة محددة من العملاء وتتضمن تطبيق اما اسلوب قيادة التكلفة او التمييز او كلاهما على الفئة المستهدفة ، ويمكن تصنيف العملاء على عدة اسس اهمها (الاساس الجغرافي - نوع العميل - خط الإنتاج)

س/ ماهي استراتيجية الانتاج (وحدات الاعمال) ؟

ج/ تتعلق بصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية المتعلقة بكل وحده من وحدات الاعمال ، ففي المنظمة متعددة الاقسام والتي تنتج أكثر من منتج واحد ولديها عدة وحدات اعمال فانه يكون لكل وحده اعمال استراتيجيتها الخاصة بها

س/ بم تتصف استراتيجية الانتاج ووحدات الاعمال ؟

ج/ * تتصف بكونها اكثر تفصيلا من استراتيجية المنظمة * اكثر قربا من العمليات التشغيلية * تغطي عادة فترة متوسطة تتراوح بين سنة وثلاث سنوات

س/ كيف تظهر الاستراتيجيات الوظيفية ؟ وبم تتصف .

ج/ تظهر على مستوى وظائف المنظمة (الانتاج - التسويق - الجودة - التمويل - المشتريات - الموارد البشرية

وتتصف : * اكثر تفصيلا بالنسبة للاستراتيجيات * تغطي فترة سنة واحدة او اقل عادة

س/ ماذا يتبين للإدارة عند تنفيذ الاستراتيجيات ؟

ج/ * مدى ملائمة الاستراتيجيات * ماهي العقبات والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ



تقوم الإدارة بترجمة خطط العمل المتوافقة مع الاستراتيجيات المتبناة الى موازنات تقديرية بحيث تعمل اثناء التنفيذ على التقيد بها وعدم تجاوز مخصصاتها .

س/ بم تتعلق جوانب الرقابة والتقييم ؟

ج/ الجانب الاول : الرقابة على التنفيذ بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات .

الجانب الثاني : يتعلق بعملية تقييم الاستراتيجيات المطبقة ومستويات انجاز الاهداف الموضوعية وخطط العمل من خلال التغذية العكسية للمعلومات التي توضح مدى مطابقة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط

س/ عدد اهم الاستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة ؟

- ١- تولي الادارة العليا ضبط الجودة
- ٢- تدريب الجودة المكثف
- ٣- التركيز على العملاء
- ٤- تحسين الجودة
- ٥- الضبط الاحصائي للجودة

س/ من يكون المسئول الاول عن ادارة أنشطة الجودة والضبط والرقابة على الجودة في الادارة العليا ؟

ج/ رئيس مجلس ادارة المنظمة او مديرها العام

س/ ماذا تستلزم استراتيجية (تولى الادارة العليا ضبط الجودة) ؟

ج/ تستلزم هذه الاستراتيجية وجود ما يلي :

- i. سياسات مكتوبة للجودة
- ii. وضع أهداف الجودة لجميع الوظائف في كافة المستويات
- iii. توزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة
- iv. تمكين العاملين من تأدية أعمالهم من خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها

س/ ماذا يشمل تدريب الجودة المكثف ؟

ج/ يشمل كافة العاملين في كافة المستويات الادارية في المنظمة

س/ كيف يتم التركيز على العملاء ؟

ج/ من خلال دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها وتتطلب هذه الاستراتيجية اجراء بحوث تسويقية واجراء دراسات مستفيضة عن المنظمات المنافسة باستمرار من اجل تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف لديها

س/ الى ماذا تسعى تحسين الجودة ؟ وماذا تتضمن ؟

ج/ تسعى الى تطوير العمليات داخل المنظمة ، وتتضمن معلومات عن تكاليف الجودة الخفية - وتقييم العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها - واجراء المقارنات المرجعية مع المنظمات الاخرى

س/ ما هي الادوات (السبع) التي تستخدم في مجال الضبط الاحصائي للجودة ؟

ج/ * شكل الانتشار * تحليل باريتو * خريطة السبب والاثر * خريطة تدفق العمليات * قائمة المراجعة * خريطة المتابعة * خرائط المراقبة

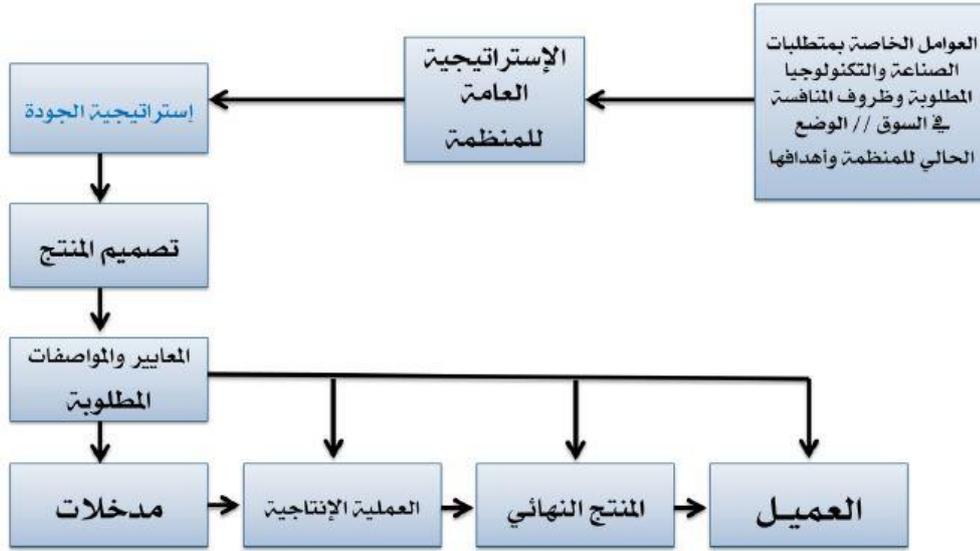
س/ بم تساعد الادوات السبعة التي تستخدم في مجال الضبط الاحصائي للجودة ؟

ج/ تساعد في تصنيف البيانات وتحليل مشكلات العمل وتحديد أولويات حل المشكلات والعمل على حلها

س/ متى تقوم المنظمة بتخفيض عدد افراد العينة الواحدة وتخفيض تكلفة الصيانة الوقائية ؟

ج/ اذا كانت فرص اكتشاف الاخطاء او العيوب عالية والعكس صحيح .

س/ ما هي العلاقة بين استراتيجية الجودة واستراتيجية المنظمة ؟



يتضح من الشكل السابق:

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

س/ ما لذي يمكن الإشارة عليه من خلال الشكل السابق ؟

ج/ الى أربعة أنواع أساسية للرقابة على الجودة وهي :

- ١) خلاصة على المدخلات اللازمة للإنتاج
- ٢) الرقابة على الانتاج أثناء عملية الانتاج الفعلي
- ٣) الرقابة على الانتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتجات الى العملاء
- ٤) الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك

للحصول على التغذية العكسية وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من انواع 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 الاهتمام الكبير للتخطيط الإستراتيجي للجودة.

✓ DONE



المحاضرة السادسة



س/ عرف الدافع ؟

ج/ هو قوى داخلية تؤثر على تفكير الفرد وتجه سلوكه باتجاه الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته غير المشبعة

س/ عرف الحاجة ؟

ج/ هي حالة من عدم التوازن الفسيولوجي او النفسي كالجوع والعطش او المركز الوظيفي

س/ عرف الرغبة ؟

ج/ تتعلق بالميل ازاء اشياء معينة يؤدي تحقيقها الى ارضاء الفرد واسعاده

س/ ما هي اهم النظريات في مجال الدافعية ؟

ج/ نظرية ابراهام ماسلو للحاجات الانسانية حيث قام بترتيب الحاجات الانسانية على شكل سلم هرمي

س/ اذكر الحاجات الانسانية في نظرية ابراهام ماسلو ؟ بالترتيب

بالتدرج من المثلث من الاسفل الى الاعلى :

- ١) الحاجات الفسيولوجية (البيولوجية ، الاساسية ، القاعدة) : لازمة للحفاظ على الحياة كالمأكل والمشرب والملبس
- ٢) حاجات الامان : كالأمن الشخصي ، الحماية من المخاطر ، من البطالة
- ٣) الحاجات الاجتماعية : الانضمام الى الجماعات . علاقات ، انتماء
- ٤) التقدير والاحترام : احترام الفرد لذاته وتقدير الاخرين له
- ٥) تحقيق الذات : التميز و الابداع والتفرد بأعمال استثنائية



س/ عدد أنواع الحاجات التي توصل اليها ديفيد ماكيلاند وتؤثر في دافعية العاملين ؟

١. الحاجة الى الانتماء : يقوم الافراد ببناء علاقات اجتماعية متينة مع الاخرين على حساب العمل
٢. الحاجة الى الانجاز : الافراد يحبون العمل في الوظائف التي تتصف بالتحدي
٣. الحاجة الى السلطة : يتصف الافراد بالتاثير في الاخرين والسيطرة عليهم ويسعون للحصول على مراكز وظيفية اعلى دائما

س/ عرف الحوافز ؟ واذكر انواع الحوافز ؟

ج/ قوى خارجية تؤثر بشكل او باخر في السلوك الانساني وتستخدم ادوات التحفيز لتغيير اتجاهات الموظف وبالتالي ادائه

انواع الحوافز	
من حيث طبيعتها	من حيث المستفيدين
▪ حوافز مادية	▪ حوافز فردية
▪ حوافز معنوية	▪ حوافز جماعية

س/ عدد الاعتبارات التي تتوفر في الحوافز المادية ضمن فلسفة ادارة الجودة الشاملة ؟

- ج/ ١- مكافآت عادلة
 ٢- توقيت دفع الحوافز المادية
 ٣- منح الحوافز المادية او المعنوية لمستحقيها امام العاملين
 ٤- منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين
 ٥- استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية
 ٦- استخدام الحوافز الجماعية لتعزيز روح الفريق

س/ ماذا يعتبر اندماج العاملين ؟

ج/ - اداه لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الادارية بالمنظمة من ايجاد افكار جديدة وحل المشكلات وتحسين مستمر بهدف نجاح المنظمة / اعمق واكثر شمول من المشاركة / يتضمن تشجيع العاملين على ان يكونوا اكثر قربا بأهداف المنظمة / احدى اساليب حفز العاملين / له علاقة معنوية مع الرضا الوظيفي ورفع مستوى اداء العاملين / يساعد في التحديد الدقيق للأهداف / تعزيز شعور الملكية النفسية / زيادة الانتاجية وزيادة ارباح المنظمة

س/ ما هو تمكين الموظف ؟ وما لهدف الاساسي من التمكين .

ج/ هو رفع قدرة الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه و بدون ارشاد الادارة .

والهدف الاساسي هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بان يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر والقيام بأعمالهم على أكمل وجه

س/ عدد العوامل التي يعتمد عليها نجاح التمكين ؟

- ج/ ١- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين
- ٢- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين
- ٣- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة
- ٤- وجود نظام موضوعي لتقييم الاداء
- ٥- وجود نظام عادل للتعيين
- ٦- ربط الاداء بالحوافز المادية والمعنوية
- ٧- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية

س/ ماذا تشمل امتداد الفوائد الناجمة عن سياسة التمكين ؟

- ١- الموظفين : فرصة لأثبات انفسهم
- ٢- الادارة : تسهل العمل وتجعل الموظفين اكثر نشاط وحماس
- ٣- المنظمة : زيادة رضا العملاء بسبب قدرة الموظف السريعة على الاستجابة وحل مشاكلهم



ملاحظة : سياسة التمكين تبدأ من الادارة العليا ، وهناك من يرى ان الفكرة الاساسية لمفهوم التمكين ان تتم عملية تفويض الصلاحيات الى اقل مستوى اداري في المنظمة بحيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات .

س/ عرف الاتصال ؟

ج/ عملية تحويل المعلومات من فرد الى اخر أو من جهة الى اخرى

س/ أين تبرز أهمية التغذية الراجعة ؟ ولماذا

ج/ لدى المرسل للتأكد من فهم المستقبل لمضمون الرسالة . حيث ان كثيرا من مرتكزات ادارة الجودة الشاملة تقوم على اساس الاتصالات الفعالة مثل اندماج العاملين او تمكينهم ، ونجاح فرق العمل وحلقات الجودة اساسه الاتصالات الفعالة وخاصة الافقية

س/ ما هو أقدم اساليب الاتصالات ؟

ج/ نظام الاقتراحات

س/ عدد مستويات الاتصالات ؟

- ١- الاتصالات الفردية : بين فرد واخر
- ٢- الاتصالات داخل الفريق : بين اعضاء الفريق الواحد
- ٣- الاتصالات بين الفرق المختلفة داخل التنظيم
- ٤- الاتصالات الخارجية : تحدث بين داخل المنظمة وخارجها

س/ عدد أهم المهارات الاتصالية ؟

- ج/ ١- مهارات القراءة ٢- مهارات الكتابة ٣- مهارات الانصات
٤- مهارات التحدث ٥- مهارات التعبير غير اللفظي

س/ ما لذي يجب مراعاته من اجل تحسين القدرة على مهارة الكتابة ؟

ج/ * ان تكون الرسالة مختصرة * الكتابة بأسلوب مباشر * مراعاة الدقة في المعلومات المكتوبة
* استخدام كلمات محددة وتفادي التي تحمل اكثر من معنى * مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للطرف المستقبل

س/ ماذا تتضمن مهارات الانصات ؟ وكيف يمكن تحسينها ؟

ج/ يتضمن الانصات القائم على الاستماع بتفرغ وبتركيز

يمكن تحسينها من خلال : (الابتعاد عن كل ما يشتمل الانتباه – الحكم على المضمون – وجوب الاهتمام بالمتحدث من خلال الاستماع اليه وتشجيعه على مواصلة الحديث – تتبع المجالات التي تهم المستقبل اثناء الحديث)

س/ على ماذا يركز المتحدث ؟

ج/ على جوهر الموضوع ولا يترك الامور تقوده الى مواضيع اخرى بعيدة عن الموضوع الاساسي.

س/ ماذا تسمى مهارات التعبير غير اللفظي ؟

ج/ تسمى لغة الجسد وذلك لأنها تتعلق بالإشارات والحركات والايماءات الجسدية

س/ مثل للتعبيرات غير اللفظية التي تستخدم في عملية الاتصال ؟

ج/ - الابتسامة وتعبيرات العيون - حركات اليد واشارات الاصابع - حركات الجسم - نبرة الصوت - ايماء الرأس

س/ عدد الاهداف الرئيسية التي يسعى تدريب الجودة الى تحقيقها ؟

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

س/ عدد مراحل عملية التدريب في الجودة ؟ بالترتيب

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية : تحديد عدد وطبيعة عمل العاملين الذين يشملهم التدريب باتباع اساليب موضوعية علمية
- 2- تصميم البرنامج التدريبي : تحديد أهداف البرنامج التدريبي وموضوعاته وتوفير مستلزمات البرنامج التدريبي
- 3- تأسيس المنظمة التدريبية : تحديد مسؤولية الاشراف على تدريب الجودة على عاتق مدير او اكثر و ينبغي التأكد من ان مرؤوسيههم مؤهلين ولديهم المهارات الكافية لأداء اعمالهم
- 4- التحضير للبرنامج وتحفيز المادة التدريبية : لابد من مشاركة دائرة الجودة في وضع المادة التدريبية واختبار اساليب التدريب الملانمة كالمحاضرات - والندوات ودراسة الحالات
- 5- تنفيذ البرنامج التدريبي : يتطلب (التزاما تاما من المدرب والمتدرب)
- 6- تقييم البرنامج التدريبي : بهدف التأكد من سير الامور كما هو مخطط

س/ على من تجري عملية التقييم ؟

ج/ على (المدرب - موضوعات البرنامج - توقيت البرنامج - مكان التدريب - اسلوب التدريب)

س/ ما فائدة تقييم البرنامج التدريبي؟

ج / ١- الحكم على مدى فعالية البرنامج ٢- كشف نقاط الضعف في البرنامج

خلاصة : - يشمل التدريب على الجودة كافة المستويات الادارية - يشمل كافة العاملين - تقع مواضيع البرامج التدريبية في صلب ادارة الجودة الشاملة .

بشكل عام يهتم بتعليم العاملين منهجية وتقنيات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في اعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء العملاء الداخليين او الخارجيين ، كما وان التدريب على كل ما يتعلق بعمل الفريق ضروري جدا لأجل انجاح جهود التحسين المستمر في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة .

التدريب

DONE



المحاضرة السابعة



س/ عرف المورد ؟

ج/ هو المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها الى عملائها ويمكن ان يكون المورد موزعا او مصدرا او منظمة خدمات .

س/ عدد بعض الاقتراحات لزيادة فعالية العلاقة بين المنظمة و الموردين ؟

ج/ ١- (المنظمة والمورد) مسؤولان عن مراقبة جودة المواد المشتراه من قبل المنظمة او المباعه من قبل المورد وخاصة الجهود المتعلقة بعملية الفحص والتفتيش

٢- تحديد احتياجات المنظمة من المواد تحديدا واضحا دقيقا

٣- اشتمال العقد على جميع التفاصيل : مثل (تحديد المواصفات - الكمية المطلوبة - اوقات التسليم - طريقة التسليم)

٤- التأكيد على ضرورة تبادل المعلومات حول تطوير المنتج

٥- التركيز على مصلحة العميل باعتباره الهدف الاساس

س/ ما هم النوعين التي تتبعهما المنظمة في سياستها ؟

ج/ ١- مورد واحد ٢- تتبع سياسة (٨٠/٢٠) أي الاعتماد علي موردين او اكثر

س/ كيف يكون الاعتماد على موردين او اكثر في سياسة (٨٠/٢٠) ؟

ج/ ١- مورد رئيس : يقوم بتوريد معظم الكميات التي تحتاجها المنظمة (٨٠%) مثلا

٢- مورد ثانوي او اكثر : يقوم بتوريد كميات صغيرة مما تحتاجه المنظمة من مواد (٢٠%) مثلا

لكل منظمة سياساتها الخاصة تجاد مصادر الشراء ..

وقد تتبع المنظمة سياسة الاعتماد على

✓ وقد تتبع سياسة

(80 / 20)

← أي الاعتماد على موردين أو أكثر.

بحيث يكون هنالك :

مورد ثانوي أو	مورد رئيس
أكثر	يقوم بتوريد معظم
يقوم بتوريد كميات	الكميات التي تحتاجها
صغيرة مما تحتاجه	المنظمة (80%) مثلا ..
المنظمة من مواد	
(20%) مثلا ..	

س/ ما لذي يجب الاعتماد عليه عند اختيار الموردين ؟

ج/ على قاعدة قوية من المعلومات الدقيقة والكاملة عن كل مورد

س/ اذكر مصادر المعلومات عن الموردين ؟ ومثل لها

1. المصادر الداخلية : مثل سجلات ادارة الشراء في المنظمة
2. الغرف التجارية او الصناعية : تصدر ادلة تتضمن معلومات عن اسماء الشركات وعناوينهم ومنتجاتهم
3. الملحقين التجاريين في السفارات والقنصليات الاجنبية
4. دليل الصفحات الصفراء : معلومات عن الصناعات والمصنعين والتجار في البلد
5. المعارض التجارية والصناعية سواء المحلية او الاقليمية او الدولية
6. الصفحات والمجلات المتخصصة
7. مندوبو البيع التابعين للمورد

س/ عدد العوامل التي تؤثر في عملية اختيار مصادر الشراء (الموردين) ؟

- 1- عدد الموردين : تضطر المنظمة للتعامل مع المورد المحكر ، واذا كان العدد كبير اصبح مجال للاختيار بينهم
- 2- حجم المورد : تفضل المنظمة التعامل مع كبار الموردين
- 3- المركز المالي للمورد : ضرورة الاطلاع عليه للاطمئنان على قدرة المورد لتلبية الاحتياجات
- 4- طبيعة الخدمات المقدمة : الاختيار يكون لصالح المورد الذي يقدم خدمات اكثر منها : (امكانية قبول مردودات المشتريات - سرعة الاستجابة - المرونة في التسليم - خدمات ما بعد البيع)
- 5- عروض الاسعار : تختار المورد الاقل سعرا
- 6- تسهيلات الدفع : تختار المنظمة المورد الذي يقدم تسهيلات اكثر في الدفع مثل (فتح اعتماد مستندي - منح ائتمان مجاني لفترة محددة - خصومات تعجيل الدفع - خصومات الكمية)
- 7- المصالح المتبادلة : المورد قد يكون عميل بنفس الوقت
- 8- القوانين : في بعض الدول هناك قوانين تنظم عمليات الاستيراد والتصدير مثل (عدم التعامل مع موردين خارجيين - الاقتصار على الموردين المحليين)
- 9- العلاقات الشخصية : وذلك في ظل وجود ادارة غير كفوه وغير موضوعية ، اما في ظل ادارة الجودة الشاملة فان مثل هذا العامل لا يؤخذ بعين الاعتبار

س/ عدد أبرز مواصفات مصادر الشراء المثلى كما حددها بعض المختصين ؟

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



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

س/ ماذا تتضمن عملية تقييم الموردين ؟

ج/ دراسة أدائهم خلال الفترة السابقة بالاعتماد على سجلات ادارات المنظمة ، ومن خلال تعبئة نموذج خاص بالتقييم توضح فيه العناصر الاساسية في تقييم المورد ووزن كل من هذه العناصر كالجودة واوقات التسليم والكميات المستلمة والسعر والخدمات المقدمة

س/ عرف الشراكة مع الموردين ؟

ج/ علاقة عمل بين المنظمة والمورد مبنية على أساس المصالح المشتركة بين الطرفين ويسري مفعولها لفترة طويلة من الزمن بحكم سعي الطرفين للوصول الى نفس الهدف الا وهو رضا العميل النهائي

س/ على ماذا تبنى العلاقة بين المورد والمنظمة ؟

ج/ الصدق والثقة المتبادلة – ووجود رغبة لدى الطرفين في ارساء قواعد الشراكة بينهما

س/ اذكر اشكال الشراكة بين المنظمة والمورد ؟

- | | |
|---|---|
| ج/ ١- مساهمة المورد في عملية تصميم المنتج | ٢- مشاركة المورد في التنبؤ بالمبيعات |
| ٣- مشاركة المورد في مراقبة العمليات | ٤- حضور المورد او ممثلين عنه الاجتماعات |
| المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر في المنظمة | ٥- مشاركة موظفي المورد في حضور الدورات |
| التدريبية المتعلقة بالجودة وحل مشكلاتها | ٦- تكوين فريق عمل يشترك فيها ممثلين عن |
| المنظمة والمورد لحل المشكلات | ٧- تبادل الافكار والاقتراحات والمعلومات بين الطرفين ومناقشتها |

س/ ما هو مفهوم نظام الشراء في التوقيت (JIT) ؟

ج/ استلام المواد من الموردين بالكميات المطلوبة في الوقت المناسب لبدء استخدام هذه المواد في العملية الانتاجية ، وبالتالي لا تتحمل المنظمة تكاليف التخزين ، اذ لا يوجد لديها مخازن

س/ عدد الشروط التي ينبغي توفرها في نظام (JIT) حتى يتصف بالفعالية ؟

- ١) الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد : الشرط الاساسي لنجاح النظام
- ٢) التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد : وهذا يفترض ان يتأكد المورد من ان اجهزته تعمل جيدا وانه تجرى الصيانة الدورية وفق مواعيد دورية
- ٣) التأكيد على جودة المواد المسلمة الى المنظمة : الفحص والاختبار قبل عملية التسليم
- ٤) قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد

س/ عدد أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام (JIT) ؟

- ١) تخفيض تكلفة التخزين : من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة
- ٢) تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمة
- ٣) تقليل تكلفة النقل
- ٤) تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات : حيث أن عدم وجود مخازن كبيرة وتدفق المواد بدون صفوف انتظار يؤدي الى تقليل المساحة المخصصة للإنتاج مما يؤثر ايجابيا على الانتاجية

س/ كيف يتم تقليل تكلفة النقل في ظل الانتاج حسب فلسفة (JIT)؟

ج/ تقوم المنظمة بالشراء في ظل الانتاج حسب فلسفة JIT :

- ✚ (بكميات قليلة وبعدهد شحنات اكبر) مما يتطلب وجود موقع المورد قرب مصنع المنظمة وبالتالي تخفيض تكاليف النقل
- ✚ بعكس نظام الانتاج التقليدي الذي يقوم على شراء (كميات اكبر بسعة اقل) بغض النظر عن المسافة



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.

DONE



المحاضرة الثامنة



س/ ما هي تكاليف الجودة ؟

ج/ هي التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة او اكتشاف وتصحيح المنتجات المعيبة

س/ هل يكفي تصنيع منتج جيد لنحصل على رضا العميل للحكم على كفاءة الادارة ؟

ج/ لا ، بل يجب الاخذ بعين الاعتبار موضوع التكلفة حيث ان هنالك تكاليف التقييم والانتاج والمبيعات والصيانة .

س/ عدد أنواع تكاليف الجودة ؟

ج/ ١- تكاليف الفشل الداخلية ٢- تكاليف الفشل الخارجية ٣- تكاليف التقييم ٤- تكاليف الوقاية

س/ ما هي تكاليف الفشل الداخلية ؟ وكيف يتم اكتشافها .

ج/ هي التكاليف المتعلقة باتخاذ الاجراءات الصحيحة لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من اول مرة ويتم اكتشافها اثناء العمليات الانتاجية وقبل وصول المنتج الى العميل

س/ مثل لتكاليف الفشل الداخلية ؟

- (a) العادم / الخردة : تكاليف العمالة والمواد التي تحمل على المنتجات المعيبة التي لا يمكن اصلاحها بطريقة عادية
- (b) اعادة العمل : التكاليف المتعلقة بالمواد والعمالة والمصاريف الاخرى التي تدف في سبيل اصلاح المنتجات المعيبة
- (c) اعادة الفحص : تكاليف اعادة فحص المنتجات التي تم اعادة العمل عليها وتشمل تكاليف تشغيل معدات واجهزة الفحص بالإضافة الى تكلفة الوقت المقضي على هذا الفحص
- (d) تحليل الفشل : تكاليف تحليل اسباب الفشل الداخلي وذلك لتجنب هذه الاسباب مستقبلا والقضاء على اية صعوبات تصاحبها

س/ ما هي تكاليف الفشل الخارجية ؟

ج/ هي التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات الى العملاء

س/ مثل لتكاليف الفشل الخارجية ؟

- (a) **شكاوي العملاء** : استلام الشكاوي او الاستماع اليها وحلها
- (b) **الكفالة** : تشمل تكلفة استبدال او اصلاح المنتجات المباعة الى العملاء اثناء الفترة التي تغطيها الكفالة
- (c) **المرودات** : معالجة واصلاح العيوب في المنتجات المباعة التي تم ارجاعها للمنظمة بسبب عيوب التصميم او التشغيل
- (d) **فقدان السمعة** : فقدان المنظمة لجزء من مصداقيتها وسمعتها بين العملاء والموزعين



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

س/ ما هي تكاليف التقويم ؟

ج/ هي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة

س/ مثل لتكاليف التقويم ؟

- (a) **فحص المواد الداخلة** : فحص المواد والآلات والمعدات المشتراه (فحص المدخلات)
- (b) **فحص العمليات** : العمليات او الانشطة الخاصة بتحويل المدخلات الى مخرجات
- (c) **فحص المنتجات** : بعد الانتهاء من عملية التصنيع (فحص المخرجات) قبل القيام ببيعها الى العميل بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات

س/ ماهي تكاليف الوقاية ؟

ج/ تشمل كافة الانشطة المصممة لمنع وقوع الاخطاء

س/ مثل لتكاليف الوقاية ؟

- (a) **تخطيط الجودة** : تكلفة تخطيط الجودة ووضع المواصفات التي تلبي احتياجات العميل
- (b) **معدات الفحص** : تكلفة شراء وتركيب معدات الفحص والتفتيش للمدخلات والعمليات والمخرجات
- (c) **التدقيق الداخلي** : تكلفة تخطيط واجراء التدقيق الداخلي للتأكد من تطبيق نظام الجودة بالشكل السليم وصيانته هذا النظام
- (d) **التدريب** : تكلفة تدريب العاملين على اساليب الوقاية من الوقوع في الاخطاء وزيادة مهاراتهم وقدرتهم

س/ على ماذا يركز (المدخل التقليدي / المدخل الحديث) في تكاليف الجودة ؟

✚ المدخل التقليدي يركز على تكلفة العادم واعداد العمل
✚ المدخل الحديث يركز على تكلفة الفشل الخارجية

س/ لماذا المدخل الحديث يركز على تكلفة الفشل الخارجية ؟

ج/ لان الخسارة هنا خسارة طويلة الامد تتمثل في خسارة المبيعات وفقدان ولاء العملاء

س/ ما هي تكاليف الجودة المستترة (المخفية) ؟

ج/ تكلفة غير ظاهرة تعود الى عدم كفاءة الانظمة الموضوعه

س/ مثل لتكاليف الجودة المستترة ؟

ج/ طاقة الآلات الضائعة أو الزائدة عن الحاجة - وتقطع جداول الانتاج - تخزين المواد الفائضة عن الحاجة مما يؤدي الى عدم وصول الادارة الى الاستخدام الامثل للموارد

س/ كيف يتم ازالة او تخفيض تكاليف الجودة المستترة او المخفية ؟

ج/ من خلال استخدام بعض الوسائل الاحصائية لضبط العمليات (SPC) وغيرها

س/ مثل لبعض تكاليف أنشطة الجودة التي تحمّل على أنشطة أخرى [فلا تظهر] ضمن تكاليف الجودة الظاهرة ؟

ج/ مثل التكاليف الخاصة بالتعديلات المتعلقة بالإنتاج والهندسة ورغم أنها تكاليف مستترة الا ان لها وزنها وقد تفوق في كثير من الاحيان تكاليف الجودة الظاهرة او تزيد عليها

س/ الى ماذا تشير النظرة التقليدية للجودة ؟

ج/ الى ان الجودة الاعلى تعني تكلفة اكثر

س/ الى ماذا اشار فيليب كروسبي ؟

ج/ ان الجودة الاعلى تؤدي الى تخفيض التكلفة وتحقيق الارباح

س/ كيف يمكن تحقيق المبدأ الاساسي في ادارة الجودة الشاملة وهو (اداء العمل الصحيح من المرة الاولى) ؟

- اذا استطاع الفرد ان يضبط تفكيره ويبدل جهده لأداء العمل الصحيح من المرة الاولى
- انتشار الثقافة بين العاملين فيما يتعلق بضرورة الوقاية من الوقوع في الاخطاء اثناء العمل
- تجنب الجودة الرديئة من خلال : (التصميم الجيد - التخطيط الفعال للعمليات - التدريب الكافي للعاملين)

س/ ما هو الحيود السداسي ؟

ج/ مصطلح احصائي الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى والذي يعني في النهاية ان هناك اقل من 3.4 عيبا او خطأ في كل مليون وحدة منتج . ويعتبر اداه من الأدوات الهامة التي تساعد على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة

س/ الى ماذا يؤدي الحيود السداسي ؟

ج/ الى تحسين جودة المنتج وتحقيق تكلفة اقل – فالهدف منه الحصول على مردود مادي اعلى من خلال إيصال البضائع او الخدمات بجودة عالية للمستهلك وخالي من العيوب وتكلفه اقل

س/ من هو اول من طبق مفهوم الحياض السداسي ؟

ج/ شركة موتورولا

س/ كيف يتم جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها ؟ ومثل لمصادر هذه المعلومات .

ج/ هناك عدة طرق لجمع المعلومات اللازمة عن التكاليف بالتنسيق بين دائرتي الجودة والمحاسبة في المنظمة ، ومن مصادر هذه المعلومات :

١- الجداول. ٢- قوائم الشراء. ٣- سجلات الدوام. ٤- تقارير المصروفات ٥- محاضر جلسات الاجتماعات

س/ عدد 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 الموضوعت لتحديد الانحرافات وحجمها وطبيعتها.

س/ ما لذي يعوض زيادة تكاليف الوقاية وتكاليف التقويم بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ؟

ولكن ما يعوّض هذه الزيادة وبدرجة أكبر منها الانخفاض في تكاليف الفشل الداخلية والخارجية بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وبناء عليه تكون النتيجة الإجمالية هي انخفاض إجمالي تكاليف الجودة بعد تطبيق هذه المنهجية مقارنة بالإجمالي قبل التطبيق.

س/ على ماذا ركز جينيتش تاجوتشي (دالة خسارة المجتمع) ؟

ج/ على التصميم الجيد للمنتج وتصميم العمليات بشكل جيد يكسبها الحصانة ضد أي انحرافات عن الجودة المطلوبة للمنتج.

س/ بماذا اهتم تاجوتشي ؟

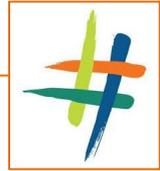
ج/ ١- بالبيئة الخارجية ٢- قياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء

س/ لماذا وضع تاجوتشي دالة لقياس خسارة المجتمع ؟

ج/ بسبب المنتج غير الجيد او الذي ينعكس انحرافا عن المواصفات الموضوعة

س/ الى ماذا تشير دالة قياس خسارة المجتمع ؟

ج/ الى أن **تخفيض حجم التذبذب** حول الهدف يؤدي الى **تقليل الخسارة** وبالتالي **تحسين الجودة**



مثال: لتوضيح الأساس الذي قامت عليه طريقة تاجوتشي

شركة إنتاج ورق التصوير

الوزن المثالي: 80 غرام

الانحرافات المقبولة: $4 \pm$

تركز الطريقة التقليدية 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 الانحرافات إلى أقل قدر ممكن.

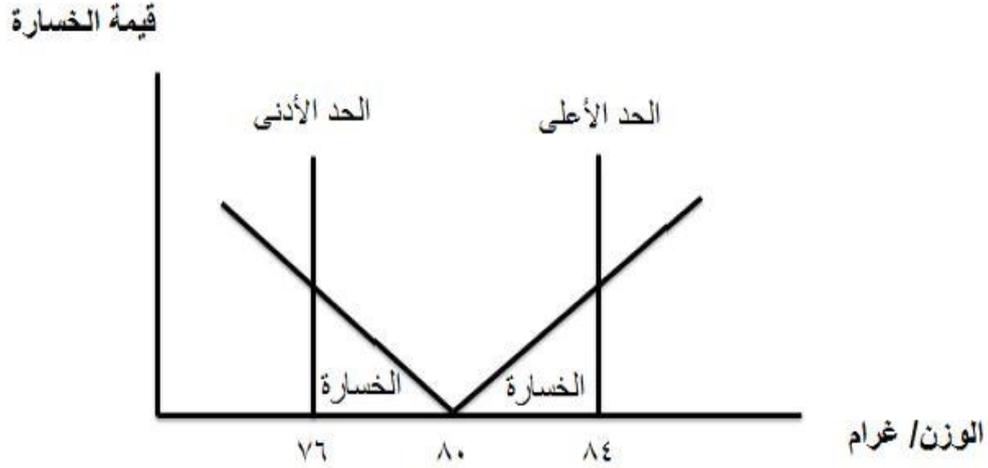
وهذا يُعني أن:

الخسائر تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي.

كما يوضحه الشكل التالي:



دالة خسارة تاجوتشي:



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

تذكير :



المادة من وجهة نظري سهلة الى سهلة جدا ف هي نظرية بسيطة .. فقط التركيز مهم وخصوصا في أسئلة [حدد الاجابة الخاطئة] ، ضروري جدا تنتبه لها

DONE



المحاضرة التاسعة



س/ عرف التحسين المستمر ؟

ج/ فلسفة ادارية تهدف الى العمل على تطوير العمليات والانشطة المتعلقة بالآلات والمواد والافراد وطرق الانتاج بشكل مستمر



- المنظمة (دائما) تحتاج للتحسين المستمر .
- التحسين المستمر ركيزة منهجية في ادارة الجودة الشاملة وتحتاج لدعم الادارة العليا وتشجيعها .
- يجب ان تبذل جهود التحسين **باستمرار** (لا تنفذ لمرة واحده) لان هناك دائما فرص للتحسين .
- التحسين المستمر **عملية شاملة** تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات او العمليات او المخرجات .

س/ ما هو الهدف من عملية التحسين المستمر ؟

ج/ الوصول الى الاتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الانتاجية للمنظمة

س/ ما هو اهم المداخل في مجال التحسين المستمر ؟ ومن طوره ؟

ج/ مدخل **PDCA CYCLE** الذي تم تطويره من قبل **Deming Shewhart** ليصبح اطارا عاما لمراحل أنشطة التحسين المستمر .



س/ ماذا يقصد بعملية التحسين المستمر **PDCA CYCLE** ؟

ج/ خطط - إفعال - أفحص - نفذ

س/ عدد خطوات مدخل PDCA CYCLE ؟ مع عمل كل خطوة .

- ١) **خط Plan** : تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها
- ٢) **إفعل Do** : نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود .
- ٣) **إفحص Check** : قم بقياس النتائج وتقييمها .
- ٤) **نفذ Act** : إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المنظمة ، وإلا فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغاؤها .

نقاط مهمة : من الممكن تطبيق هذا المدخل على أي نشاط في المنظمة سواء أكانت المنظمة خاصة او عامة – صناعية او خدمية .

س/ عدد طرق التحسين المستمر ؟

- ج/ ١- ثلاثية جوران ٢- الطريقة العلمية ٣- طريقة كايزن

س/ عدد المكونات الأساسية لثلاثية جوران ؟ بالترتيب

- ١- **التخطيط** : يبدأ لتحسين العمليات بالعميل الخارجي
- ٢- **رقابة الجودة** : تتعلق باختبار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للعملاء عبر (التغذية الراجعة)
- ٣- **التحسين** : يهدف الوصول الى مستويات أداء أعلى من المستويات الاداء الحالية وتتضمن انشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها .

س/ ماذا تتضمن عملية التخطيط في ثلاثية جوران ؟

- ١- تحديد من هم العملاء
- ٢- التعرف على احتياجات العملاء
- ٣- تطوير خصائص المنتج
- ٤- تحديد العملية اللازمة للإنتاج
- ٥- تحويل الخطط الى عمليات تنفيذية

س/ مثل لأدوات الضبط الاحصائي التي يعتمد عليها في رقابة الجودة في ثلاثية جوران ؟

ج/ (تحليل باريتو - شكل الانتشار - خريطة السبب والاثار)

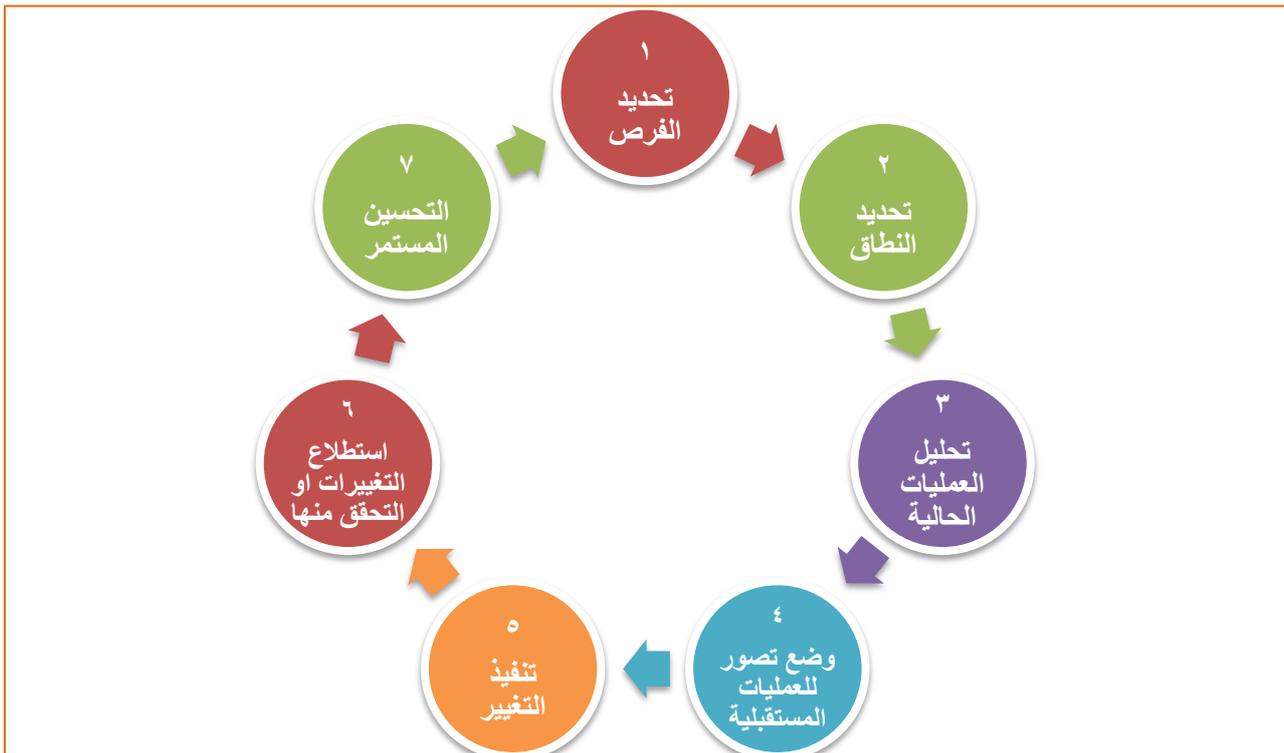
س/ ما هي الطريقة العلمية ؟

ج/ هي التي تسمى بطريقة حل المشاكل وتحقق نتائج باهرة في تحسين العمليات وتتكون من سبع مراحل اساسية

س/ عدد المراحل السبعة للطريقة العلمية ؟ بالترتيب

- ١- **تحديد الفرص** : هدفها تحديد واقتناص الفرص للتحسين وهي جزئين (تحديد المشاكل – تكوين فرق العمل)
- ٢- **تحديد النطاق** : التشخيص الدقيق للمشكلة للمساعدة في حلها ويراعى هنا وصف المشكلة و تأثيرها
- ٣- **تحليل العمليات الحالية** : تتمثل الخطوة الاولى برسم خريطة تدفق العمليات يليها تحديد مقاييس الاداء
- ٤- **وضع تصور للعمليات المستقبلية** : وضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الامثل لتحسين العمليات
- ٥- **تنفيذ التغيير** : اعداد خطة التنفيذ والحصول على الموافقة حول عمليات التحسين ، ويتضمن التقرير الخاص بتنفيذ الخطة الجديدة (ماذا سيتم عمله ؟ كيف ؟ متى ؟ من ؟ أين)
- ٦- **استطلاع التغييرات او التحقق منها** : متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة فعالية جهود التحسين من خلال جمع البيانات ومراجعة التقدم الذي حصل
- ٧- **التحسين المستمر** : الوصول الى مستوى تحسين معين من اداء العمليات ، فعمليات التحسين لا بد وان تستمر بنظرة مستقبلية ومتابعة الاداء للعميل الداخلي والخارجي

مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر



س/ مما تتكون المرحلة الاولى في الطريقة العلمية (تحديد الفرص) ؟

ج/ ١- تحديد المشاكل : التي أمامها احتمال اكثر للتحسين وتحتاج الى حل (فرص للتحسين) ويمكن تحديد المشاكل من خلال مجموعة من المخلات منها :

- تحليل باريتو لإشارات التحذير المتكررة الخارجية مثل الشكاوي والمردودات
- تحليل باريتو لإشارات التحذير الداخلية مثل العادم واعادة الانتاج
- المقترحات من المديرين والمهنيين وفرق العمل
- بحوث العملاء
- حلقات العصف الذهني بين جماعات العمل

٢- تكويف فرق العمل : اسناد المهام له ليقدم التحسينات المتعلقة بالعمليات ويتم اختيار قائد الفريق وتحديد الدف له والوقت اللازم للعمل .

س/ كيف يتم جمع المعلومات في مرحلة تحليل العمليات الحالية ؟

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 المتابعة.

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

س/ عدد الطرق التي يمكن اقتراح التحسين من خلالها في مرحلة وضع تصور للعمليات المستقبلية ؟

- A. اقتراح عمليات جديدة – تعتبر ابتكاراً وتجديداً شاملاً
- B. دمج مجموعة من العمليات معا – الهدف خلق عملية احسن
- C. تعديل الطريقة الحالية – اداء العمليات والوظائف بطريقة احسن

س/ ماذا تعتبر قاعدة العصف الذهني ؟

ج/ من اهم الاساليب الفعالة لتشجيع الابتكار والتجديد

س/ ما الذي يفترض بعد الحصول على موافقة لجان الجودة ؟

ج/ يفترض الحصول على نصائح وتغذية راجعة من مديري الدوائر والاقسام وفرق العمل والافراد الذين سيتأثرون بالتغيير مما يساعد على تطوير التزامات التحسين

س/ ما هي طريقة كايزن ؟

ج/ طورها اليابانيون وهي تقنية تعتمد على التحسين المتزايد وتتلخص هذه الطريقة في اجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الاوقات ولتطبيق الطريقة قد يتم استخدام المدخل الياباني المعروف ب: خطة الخطوات الخمس .

س/ عدد العناصر التي يجري عليها التركيز وفقا لطريقة كايزن والتي تتفاعل مع بعضها في المنظمات ؟

ج/ ١- التركيز على العميل
٢- روح التعاون وعمل الفريق
٣- التوقيت المطلوب JIT
٤- حلقات الجودة
٥- علاقات الادارة مع العاملين واستخدام التكنولوجيا في العمل

س/ لماذا يستخدم اليابانيون كثيرا (قائمة المراجعة) ؟

ج/ لمساعدتهم في تحديد مواطن التحسين المستمر

س/ ما هي الخطوات التي يتم استخدام المدخل الياباني (خطة الخطوات الخمس) فيها لتطبيق طريقة كايزن ؟

- ج/ ١- الفرز : ترتيب الاشياء بشكل منطقي كالتخلص من الاشياء غير المستخدمة مثل تسرب الزيوت من الآلات
٢- الترتيب المنهجي : وضع الاشياء في اماكنها وحسب تسلسلها بحيث تصبح قابلة للاسترجاع والاستخدام بدون اضاءة الوقت
٣- تنظيف مكان العمل : قيام الموظفين باعمال تنظيف الشامل لاماكن عملهم
٤- التعقيم الشامل : متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الاولى (١,٢,٣) باستمرار في كافة اماكن العمل في المنظمة وتتعلق هذه الخطوة بالنظافة الشخصية للموظف وتحث على المظهر اللائق للموظف عند ادائه لوظيفته
٥- الانضباط الذاتي : تدريب الافراد على متابعة الانضباط الذاتي والتقيد بتعليمات النظافة والترتيب واستخدام اللطف ومع الاخرين واحترام قوانين العمل وتحويلها الى عادات ترسخها لدى العاملين

س/ ما هي عملية المقارنة البينية او المرجعية ؟

ج/ عملية قياس ومقارنة اداء المنظمة مع اداء المنظمة او منظمات اخرى ذات مستوى اداء أعلى سواء في نفس الصناعة او خارج الصناعة .

س/ عدد خطوات اجراء المقارنة المرجعية ؟ بالترتيب

- ١) اختيار موضوع المقارنة : كمعدل العائد على الاستثمار او المسؤولية الاجتماعية
- ٢) اقرار نطاق المقارنة : داخل الصناعة او خارجها ، محليه او خارجية
- ٣) تكوين فريق عمل
- ٤) جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها
- ٥) اقرار نقاط الضعف والقوة لدى المنظمات الاخرى
- ٦) وضع خطة عمل لاجراء التحسينات الضرورية
- ٧) تنفيذ خطة العمل ومتابعة التنفيذ

س/ اذكر مستويات المقارنة المرجعية ؟

- ١) المقارنة المرجعية الداخلية : تجري بين دوائر المنظمة المختلفة او بين فروعها ، ويدخل البعض المقارنة التاريخية للمنظمة ضمن هذا المفهوم
- ٢) المقارنة المرجعية الخارجية : تجري مع المنظمات الاخرى التي تعمل في نفس الصناعة سواء داخل الدولة او خارجها
- ٣) المقارنة المرجعية مع الممارسات الافضل : سعيًا من بعض المنظمات لتحقيق التميز البارز في الاداء

س/ ماذا يعتبر نظام معلومات الجودة ؟ وما هدفه .

ج/ يعتبر أسلوب منظم لجمع وتخزين وتحليل المعلومات المتعلقة بالجودة في المنظمة بهدف مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق رضا العميل

س/ عدد مكونات نظام معلومات الجودة الشاملة ؟

- ١) قاعدة البيانات : قدرة على استيعاب وتخزين كافة المعلومات والبيانات
- ٢) المدخلات : المعلومات التي تأتي من مصادر داخلية او خارجية حيث يحدد نظام المعلومات الجيد نظام التغذية العكسية عن اتجاهات العملاء
- ٣) المخرجات : تقارير او جداول توضيحية دورية او عند الحاجة

س/ بماذا تساهم التغذية العكسية ؟

ج/ في معرفة نتائج عمليات ومشاريع التحسينات المستمرة

س/ ماذا يحتاج اليه (استطلاع اراء العملاء) ؟

ج/ يحتاج الى اجراء استقصاءات دورية لتحديث قاعدة البيانات باستمرار ، ولذا يمكن القول بأن مشاركة العملاء في شتى مناسباتهم يحتم على المنظمة الاحتفاظ بمعلومات حديثة وصحيحة عن كل عميل

س/ عرف التدريب ؟

ج/ جهود مخططة ومستمرة تهدف لرفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته حتى يتمكن من اداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة

س/ متى تظهر الحاجة للتدريب ؟

ج/ تظهر عندما يكون هناك فجوة بين المهارات الحالية للموظف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة التي يؤديها

س/ اذكر اهمية وفوائد التدريب ؟

- 1) ارتفاع انتاجية الموظف المتدرب ودرجة جاهزيته
- 2) تخفيض معدلات الخطأ أثناء العمل
- 3) رفع الروح المعنوية للموظفين وبالتالي تخفيض معدل التغيب ومعدل دوران العمل
- 4) زيادة قوة المتدرب على تبادل المعلومات بخصوص مشاريع التحسين المستمر
- 5) المساهمة في اشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي
- 6) تحسين علاقات العمل وتعميق مفهوم عمل الفريق

س/ عدد الامور التي يجب مراعاتها عند التخطيط للبرنامج التدريبي ؟

- 1) وجود الدافع لدى المتدرب
- 2) تشجيع اسلوب المشاركة في التحليل والعرض اثناء التدريب
- 3) مراعاة الفروق الفردية بين مهارات ومستويات فهم المتدربين
- 4) استخدام المساعدات السمعية والبصرية حيث امكن
- 5) قياس حجم التقدم الذي تحقق نتيجة التدريب واحاطة المتدربين بمدى التقدم الذي حققوه اثناء التنفيذ



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

* لابد من توفير آلية محدودة لتحفيز العاملين (حوافز مادية ومعنوية) لإطلاق عنان تفكيرهم وبدل جهودهم في اقتراح وتنفيذ مشاريع التحسين المستمر في المنظمة.

س/ ماذا يعتبر توفر مناخ الابداع ؟

ج/ يعتبر من الشروط الاساسية المفروض توفرها لنجاح أنشطة التحسين المستمر

س/ عدد ابرز مقومات الابداع ؟

- ١- دعم الادارة لانشطة الابداع
- ٢- تعزيز التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية
- ٣- توفر نشاطات البحث والتجربة في المنظمة
- ٤- تشجيع روح الاستقلالية
- ٥- توفر انظمة موضوعية لتقييم اداء العاملين
- ٦- تحفيز الجهود المبدعة والافكار التجديدية
- ٦- توجه الادارة نحو تفويض صلاحياتها

س/ اذكر اساليب تنمية التفكير الابداعي ؟

ج/ أسلوب العصف الذهني - اتباع المنهجية العملية في التفكير - زيادة ثقة الافراد بانفسهم

س/ اذكر معوقات الابداع ؟

- ١) النمط الديكتاتوري في القيادة
- ٢) عدم وجود الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس
- ٣) عدم موضوعية معايير الترقية

DONE

المحاضرة العاشرة

محاضرة تحتاج
للتركيز لكثرة
الخصائص
والمستويات

س/ ما لذي يحتوي عليه توفر المناخ الملائم للتطبيق ؟

ج/ ثقافة المنظمة – الهيكل التنظيمي للمنظمة – انماط إشراف

س/ عدد اهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة ؟

- ١- دعم الادارة العليا
- ٢- التركيز على العميل
- ٣- التعاون وروح الفريق
- ٤- ممارسة النمط القيادي المناسب : والنمط الديمقراطي القائم على المشاركة هو اكثر الانماط القيادية مناسبة له
- ٥- وجود نظام للقياس
- ٦- فعالية نظام الاتصالات : يعمل باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها

س/ بم تختلف مستويات تبني ادارة الجودة الشاملة ؟

ج/ تختلف وفقا لمدى حماسة الادارة واقتناعها والفترة الزمنية التي مرت على بدء التطبيق بالاضافة الى طبيعة ومدى توفر الموارد في هذا المجال

س/ اذكر اقسام مستويات التبني ؟

- ١- مستوى غير الملتزمون
- ٢- مستوى المترددون
- ٣- مستوى مستخدمو الادوات
- ٤- مستوى منفذو التحسينات
- ٥- مستوى رابحو الجوائز
- ٦- المستوى العالمي

س/ ما هو مستوى غير الملتزمون ؟

ج/ يشمل كافة المنظمات الحاصلة على نظام ادارة الجودة (IOS 9000) والتي بدأت بتطبيق مفاهيم وادوات ادارة الجودة لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة

س/ لأي سبب تدافع ادارة المنظمات في مستوى غير الملتزمون عن سبب عدم تطوير انظمة الجودة الشاملة ؟

ج/ بأنهم يحققون ارباحا جيدة بدون تطبيق ايه مفاهيم جديدة الامر الذي قد يكون صحيحا على المدى القصير

س/ اذكر اهم خصائص المنظمات في مستوى غير الملتزمون ؟

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

س/ ما هو مستوى المترددون ؟

ج/ يتصف بحدائة عهد المنظمات بتحسينات الجودة (٣ سنوات فأقل) وهي منظمات مترددة لكونها على استعداد للتحويل من برنامج الجودة الى برنامج اخر

س/ اذكر اهم خصائص المنظمات في مستوى 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 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.

س/ ما هو مستوى مستخدمو الادوات ؟

ج/ وجود خبرة لدى المنظمات في تحسين الجودة (من ٣-٥ سنوات عادة)
وحيث تجرب المنظمات هنا استخدام : ١- اداة جديدة او طريقة جديدة ٢- تستخدم الاساليب الاحصائية لضبط العمليات

س/ اذكر خصائص المنظمات في مستوى مستخدمو الادوات ؟

- ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية 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 الحالية أكثر من المشاكل المستقبلية.
- المنتجات جيدة ومعروفه في السوق ، ولكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات.

س/ ما هو مستوى منفذو التحسينات ؟

ج/ تصل اليه المنظمات بعد مضي (٥ - ٨ سنوات) من ممارسة عملية تحسين الجودة ، حيث تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل وتدرک أهمية التحسين المستمر للجودة .

س/ اذكر خصائص المنظمات في مستوى منفذو التحسينات ؟

- 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 متبادلة بينهم.
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين.

س/ الى أين تصل المنظمة في مستوى رابحو الجوائز ؟

ج/ تصل المنظمة هنا الى مرحلة تكون فيها :

١- قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة مثل (جائزة ديمنج - جائزة مالكوم بالدريج - الجائزة الأوروبية)

٢- مرحلة ناضجه من ادارة الجودة الشاملة من حيث (١ / طبيعة الثقافة / ٢ / القيم / ٣ / اندماج العاملين)

س/ اذكر خصائص المنظمة في مستوى رابحو الجوائز ؟

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

س/ بم يتصف المستوى العالمي ؟

- ✓ يتصف بالتكامل بين تحسينات الجودة واستراتيجيات الاعمال من اجل ارضاء العميل واسعاده
- ✓ تأخذ أكثر من عشر سنوات من التطبيق
- ✓ تعتبر ادارة الجودة الشاملة أسلوب حياة لإدارة كافة الاعمال في كافة المنظمات التي وصلت لهذا 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.

س/ عدد مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟ بالترتيب

- ١) الإعداد : تتعلق بتجهيز الاجواء واعدادها لتطبيق المنهجية
- ٢) التخطيط : تعتمد على المعلومات في مرحلة الاعداد ويتم استخدام دائرة ديمنج PDCA في التخطيط لمنهجية التنفيذ
- ٣) التنفيذ : يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعه من خلال فرق العمل عبر أداء المهام الموكلة اليها
- ٤) الرقابة والتقييم
- ٥) المرحلة المتقدمة

س/ اذكر النشاطات التي تتضمنها مرحلة الاعداد ؟

- اتخاذ قرار تطبيق المنهجية من قبل الإدارة العليا.
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والتحسينات المستمرة.
- اتخاذ قرار الإستعانة بمستشار خارجي أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال.
- تشكيل مجلس الجودة.
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
- بناء فرق العمل ، ومنحها الصلاحيات اللازمة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

س/ بم تتمثل مرحلة التخطيط ؟

ج/ بإرساء حجر الاساس لعملية التغيير داخل المنظمة

س/ اذكر النشاطات التي تتضمنها مرحلة التخطيط ؟

- تحليل البيئة الداخلية (مواطن القوة والضعف).
- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات).
- صياغة الرؤية 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.

س/ اذكر المستويات الثلاثة لمرحلة التخطيط ؟

ج/ ١- التخطيط الاستراتيجي ٢- تخطيط جودة المنتج ٣- تخطيط جودة العمليات

س/ ما هما الاسس التي تبني انظمة الرقابة عليها ؟

- الرقابة المتزامنة او المرحلية والمتابعة الدقيقة أول بأول
- الرقابة اللاحقة او البعيدة

س/ ماذا تتطلب مرحلة الرقابة والتفوييم ؟

- ✓ تتطلب هذه المرحلة قيام المنظمة بعملية التفوييم الذاتي عن طريق العاملين فيها وتستعين بخبرات خارجية
- ✓ ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام اساليب الرقابة وخاصة الاحصائية
- ✓ تدريب العاملين على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الاجراءات التصحيحية

س/ ماذا يحدث في المرحلة المتقدمة ؟

- ✚ تكون المنظمة مثالا يحتذى به أمام المنظمات الاخرى
- ✚ تسعى المنظمة الى نشر تجاربها ونجاحاتها وتبادل خبراتها مع المنظمات الاخرى
- ✚ استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والاقسام الذين ساهموا بتطبيق ادارة الجودة الشاملة
- ✚ استدعاء الى مجموعات من العملاء والموردين بهدف اطلاعهم على التغيير الايجابي للنتائج



فيها مسائل وقوانين
تحتاج تركيز ☺

س/ ما هي اهميه وضع مواصفات للجودة ؟

ج/ لمساعدة الادارة في قياس النتائج الفعلية على أساسها ومن الحكم على أداءها وانجازاتها اثناء التنفيذ او بعده

س/ اذكر اهم الجوانب الادارية والفنية التي يغطيها نظام المواصفات والمقاييس ؟

- ١) **مواصفات تصميم المنتج** : يضع قسم التصميم التابع لادارة العمليات المواصفات الرئيسية لكل منتج وتحدد مواصفات الجودة المطلوبة بالتعاون مع دوائر الجودة والانتاج والتسويق والمشتريات في ظل الطاقات والموارد المتوفرة .
- ٢) **مواصفات المواد المشتراه** : يتمثل قرار الشراء السليم بشراء المواد المطلوبة بالجودة المناسبة .
- ٣) **مواصفات عمليات الانتاج** : كطريقة الاداء او معدلات التالف وغيرها بهدف اكتشاف الانحرافات بين المواصفات المتوقعة والفعلية وتصحيحها
- ٤) **مواصفات المنتج** : توضع طبقا لنتائج دراسة احتياجات العميل ومتطلباته بحيث تحقق رضا العميل وسعادته وتحدد هذه المواصفات طريقة تغليف المنتج واسلوب التخزين وطريقة النقل والمناولة

س/ اذكر الطرق التي يمكن توصيف الجودة المطلوبة فيها ؟

ج/ ١- التدرج ٢- العلامات التجارية ٣- المواصفات الخاصة ٤- العينات

س/ ما هي طريقة التدرج ؟

ج/ تعبير عن الجودة من الناحية الفنية و يكون هناك تجانس في الوحدات المنتجة من حيث درجة النعومة او الابعاد او الشكل او الوزن ويتم فرز المنتجات على ضوء ذلك

س/ ما هي طريقة العلامات التجارية ؟

ج/ خصائص معينة يتصف بها المنتج وتميزه عن غيره من الاصناف ويعتمد على سمعة المنتج او شهرة المنظمة في تكرار عملية الشراء من قبل العملاء

س/ اذكر المواصفات التي تتصف بها المنظمة التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية ؟

- تعرض منتجاتها في ظروف تنافسيه قويه.
- تحدد مستويات إنتاجها في أحجام صغيره متميزة ومنفردة.
- 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.

س/ اذكر الطرق الخاصة التي تناسب المنظمة وتتبع المواصفات الخاصة ؟

- (١) **التوصيف الكيماوي** : لتحديد مستويات الجودة بشكل مسبق مثل المعادن والزيوت
- (٢) **توصيف الاداء** : تحديد ما هو المطلوب ان يؤديه الصنف دون مراعاة خصائص مكوناته ويعتبر اسلوب نموذجي في شراء المعدات الحربية او معدات التنقيب

س/ ما هو الشرط الاساسي في العينات ؟

ج/ ان تكون العينات ممثلة للمجتمع الذي أخذت منه تمثيلا صحيحا وتستخدم عند اهتمام المشتري بخصائص محددة لا يمكن التأكد منها الا بعد اجراء المقارنة الدقيقة مع العينة المختارة مثل الالوان

س/ ما الهدف من اجراء القياس ؟

ج/ دراسة مدى مطابقة المواد المشتراه للمواصفات الموضوعه

س/ اذكر اهم العوامل التي تعتمد عليها جودة نظام القياس ؟

- مدى استخدام جهاز القياس
- مدى دقة اجهزة القياس
- امكانية تأثير الزمن (الفترة بين قياس واخر) على دقة القياس
- تأثير ظروف البيئة كالحرارة والرطوبة على نتائج القياس

س/ لماذا تظهر ضرورة الصيانة الوقائية لاجهزة القياس ومعايرتها ؟

ج/ بهدف توفير الدقة المنشودة في قراءات ونتائج القياسات

س/ عدد الشروط الاربعة التي يشترطها نظام ادارة الجودة ISO 9000 : 2000 في اصداره الاخير في البند(2.8)

ج/ ١- رضا العميل ٢- التدقيق الداخلي ٣- مراقبة وقياس العمليات ٤- مراقبة وقياس المنتج

س/ لماذا تعتبر مؤشرات الانتاجية مهمة ؟

ج/ من أجل تقييم معدلات الاداء سواء على مستوى المنظمة او دوائرها

س/ عرف الانتاجية ؟

ج/ نسبة المخرجات الى المدخلات



في حين ان **الانتاج** يمثل كمية المخرجات فقط بدون النظر الى المدخلات

س/ ما هما المفهومان الرئيسان بمقاييس الانتاجية ؟

الانتاجية الجزئية	الانتاجية الكلية
العلاقة بين المخرجات ومدخلات (عنصر) من عناصر الانتاج	العلاقة بين المخرجات والمدخلات (ككل) والتي تعكس درجة كفاءة استخدام الموارد المتاحة من قبل ادارة المنظمة
	$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \text{الانتاجية الكلية}$

س/ بم يمكن التعبير عن الانتاجية الكلية ؟

$\frac{\text{المخرجات المتوقعة}}{\text{الموارد المتوقع استخدامها}} = \text{الانتاجية المتوقعة}$	$\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{الموارد المستخدمة فعلا}} = \text{الانتاجية الفعلية}$
---	--

بعد ذلك يمكن مقارنة الانتاجية المتوقعة مع الانتاجية الفعلية وحساب الانحراف تمهيدا لمعالجته



س/ ما هي اهم المؤشرات المستخدمة في الانتاجية الجزئية ؟

$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{مجموع ساعات العمل}} = \text{انتاجية ساعه العمل}$	$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{عدد العمال}} = \text{انتاجية العامل}$
---	--

س/ ماذا تعكس الكفاءة ؟

ج/ تعكس مدى نجاح الادارة في استخدام الموارد المتاحة (بشرية - مادية - مالية - معلوماتية) لانتاج المخرجات من المنتجات

س/ ماذا تعني الكفاءة ؟

ج/ تعني الوصول الى الاهداف الموضوعية مع وجود تحسينات في المدخلات كتخفيض التكلفة او اختصار مدة المشروع .

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

وتخضع كافة عناصر الإنتاج لقياس الكفاءة، فمثلاً:

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

س/ عرف الفعالية ؟ وبم تتعلق وتركز وماذا تقيس ؟

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

تتعلق : بأهداف المنظمة ونتائجها .

تركز : على جانب المخرجات فقط من العملية .

تقيس : مدى تحقيق المنظمة لاهدافها وللنتائج المرغوب فيها .

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

✓ **إذن** الكفاءة تتعلق بالمدخلات ، أما الفعالية فتتعلق بالمخرجات والنتائج .
✓ وقد تحقق المنظمة الكفاءة دون الفعالية ، والعكس صحيح .

ومن أهم النسب المستخدمة في قياس الفعالية :

$$\text{فعالية المبيعات} = \frac{\text{قيمة أو كمية المبيعات الفعلية}}{\text{قيمة أو كمية المبيعات المتوقعة}} \times 100\%$$
$$\text{فعالية الرقابة على الجودة} = \frac{\text{قيمة مردودات المبيعات لرداءة الجودة}}{\text{قيمة المبيعات}} \times 100\%$$

س/ اذكر مستويات الفعالية ؟

- ١) الفعالية الادارية : مدى تحقيق الدائرة او القسم للأهداف الموضوعية
- ٢) فعالية المجموعة : مدى تحقيق فرق العمل
- ٣) فعالية المنظمة : مدى تحقيق المنظمة ككل

س/ عدد الوسائل التي تتبعها المنظمة لتحسين الانتاجية ؟

- ج/ ١- الوسائل التقليدية
٢- برنامج تحسين الانتاجية (هابي)

س/ ما هي الوسائل التقليدية ؟

ج/ تشمل الوسائل الخمس المعروفة والتي يمكن من خلالها التحكم في قيمة المخرجات والمدخلات لكي نتمكن من التحكم في الانتاجية .

 مثال على الانتاجية :

س/ بافتراض أن مخرجات احدى المنظمات 16000 دولار ، بينما كانت المدخلات فيها 10000 دولار فان الانتاجية ؟

$$ج/ \text{الانتاجية} = \frac{16000}{10000} = 1.60$$

س/ اذكر الوسائل التقليدية الخمس مع امثلة المسائل ؟

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

$$\text{الانتاجية} = \frac{16000}{8000} = 2.00$$

↓

مما يعني أن الإنتاجية قد زادت بمقدار 0.40

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

$$\frac{\uparrow}{-} \quad 1.80 = \frac{18000}{10000} = \text{الإنتاجية}$$

(3) انخفاض المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض المخرجات: حيث يمكن بلوغ ذلك: من خلال إزالة العناصر غير المنتجة التي تسبب هدراً ضائعاً.

وبافتراض أن قيمة أو تكلفة المدخلات انخفضت من 10000 إلى 9000 دولار، بينما كان انخفاض المخرجات من 16000 إلى 15200 دولار، فإن الإنتاجية ستصبح.

$$\frac{\downarrow}{\downarrow \text{ (أكبر)}} \quad 1.69 = \frac{15200}{9000} = \text{الإنتاجية}$$

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:

$$\frac{\uparrow}{\uparrow \text{ (أقل)}} \quad 1.64 = \frac{18000}{11000} = \text{الإنتاجية}$$

مما يعني زيادة في الإنتاجية من 1.60 إلى 1.64

(5) ارتفاع المخرجات مع انخفاض المدخلات:

من أفضل الأساليب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وأكثرها أثراً في هذا المجال (نتائج أفضل بتكلفة أقل).

ويمكن للمنظمة أن تصل إلى ذلك إذا طبقت منهجية إدارة الجودة الشاملة، وركزت على التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات مع إجراء تحسينات في تكلفة المدخلات كأن تنتج بعدد أقل من العمالة، أو بوقت أقصر، أو بتكلفة مواد خام أقل.

وبافتراض أن المخرجات زادت إلى 18000 دولار، وأن قيمة المدخلات قد انخفضت إلى 8600 دولار، فإن الإنتاجية سوف تصبح:

$$\frac{\uparrow}{\downarrow} \quad 2.09 = \frac{18000}{8600} = \text{الإنتاجية}$$

مما يعني أن الإنتاجية قد زادت بمقدار 0.49

س/ على ماذا يقوم برنامج تحسين الإنتاجية (هابي) ؟ وعلى ماذا يعتمد ؟

يقوم هذا البرنامج على العنصر البشري يعتمد على مجموعة من الأساليب الإدارية المنبثقة عن الإدارة اليابانية بهدف تعزيز المركز التنافسي للمنظمة

س/ بم تتمثل فكرة برنامج تحسين الانتاجية (هابي) ؟

تتمثل فكرة البرنامج بتقسيم أنشطة المنظمة الى عشرين نشاطا لكل منها مفتاح بالشكل الذي يمكن كافة الموظفين من فهم استراتيجية المنظمة واهدافها وبالتالي العمل على الوصول الى تلك الاهداف .

س/ مثل لبعض المفاتيح المستخدمة من قبل هابي والتي عددها ٢٠ مفتاح ؟

- ✓ 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 متقدمة.
- ✓ نشاطات المجموعة الصغيرة (SQA) Small Group Activities.

س/ ما هي المزايا الاساسية التي يحققها برنامج هابي ؟

- الإدارة العليا تحصل على انتاجية اكثر وتحقق ارباحا اعلى
- يتوفر للعاملين بيئة عمل أفضل وتقديرا احسن لإنجازاتهم من قبل الإدارة

س/ ما عمل برنامج هابي ؟

ج/ تحقيق تحول جذري في المنظمة المعنية نتيجة تركيزه على تعزيز دستور الانتاج الذي يتكون من عنصرين :
١- الجانب المادي (نوع المنتج)
٢- الجانب الانساني

س/ ماذا يتضمن عليه دستور الانتاج ؟

ج/ يتضمن (سلوك اداء الفرد والمجموعات والاطار الفكري)

س/ كيف يمكن انجاز العناصر الذي يتألف منها دستور الانتاج التي يعمل هابي بفعالها ؟

- ١- الالتزام
- ٢- المسؤولية
- ٣- الاداء العالي
- ٤- الاعتراف بالإنجاز
- ٥- الوضوح
- ٦- عمل الفريق

س/ اذكر معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟

- ١) حداثة موضوع ادارة الجودة الشاملة وخاصة بالبلدان النامية
- ٢) عدم توفر الكفاءات البشرية
- ٣) تخصيص مبالغ غير كافية لتطبيقه
- ٤) الاعتقاد الخاطى لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم الى التدريب
- ٥) الاسلوب الديكتاتوري او الاوتوقراطي في الادارة
- ٦) مقاومة التغيير لدى بعض العاملين
- ٧) عدم الالمام بالأساليب الاحصائية لضبط الجودة
- ٨) توقع النتائج السريعة للفوائد
- ٩) عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية الراجعة
- ١٠) عدم وجود انسجام وتناغم بين اعضاء الفريق
- ١١) التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق

س/ ماذا ينبغي على المنظمة تجاه هذه المعوقات ؟

ج/ تسعى لازالتها والقضاء عليها بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة وفقا للخطط الموضوعة .





المحاضرة الثانية عشر

12

س/ اذكر المصادر المسببة لوجود الاختلافات في الانتاج ؟ وماذا تسمى ؟

ج/ يمكن تسميتها بـ (5MS) وهي :

1. الآلات Machinery: مثل الآلات القديمة وتأثيرها على كمية ودقة الإنتاج.
2. المواد Material: كعدم مطابقتة سمك المادة أو قوة تحملها أو قطرها أو لونها للمواصفات المطلوبة.
3. القوى العاملة Manpower: مثل مدى تدريب العاملين، أو صحتهم، أو روحهم المعنوية التي تؤثر في زيادة معدل الاختلافات (عدم المطابقتة).
4. طريقة العمل Method: مثل عدم وجود أنظمة وتعليمات للعمل، أو سوء الاتصال، أو الصيانة غير الجيدة.
5. القياس Measurement: مثل اختلاف طرق القياس، أو عدم دقة أدوات القياس.

س/ اذكر انواع الاختلافات في الانتاج ؟

اختلافات خاصة أو تعود إلى أسباب

- ✓ اختلافات ليست موروثة مع العملية نفسها.
- ✓ وغير منتظمة.
- ✓ وغير ثابتة.
- ✓ ولا يمكن توقعها.
- ☹ وبالتالي تؤدي إلى أن تكون العملية خارج السيطرة.

اختلافات عامة أو ترجع إلى الصدفة

- تكون موجودة في العملية بطبيعتها وثابتة.
- ☺ وبالتالي يمكن توقعها.
- حيث تكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الاختلافات.

س/ ما هما المصطلحين الهامين التي يجب التمييز بينهما في مجال دراسة الاختلافات ؟

- 1) الاختلافات الاحصائية : تشير للفروقات بين الوحدات المنتجة من حيث تماثلها مع بعضها والتي لايفترض تقليل وجود تحسين في الجودة (المنتجات متماثلة ولكن جميع الوحدات بها عيوب او اخطاء)
- 2) الانحرافات : الفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعية (حدود عليا ودنيا)

س/ اذكر أدوات الضبط الاحصائي ؟

- 1- تحليل باريتو
- 2- قائمة المراجعة
- 3- شكل الانتشار
- 4- خريطة تدفق العمليات
- 5- خريطة السبب والاثر
- 6- خريطة المتابعة
- 7- خرائط الرقابة

س/ ما هو عمل تحليل باريتو؟

يستخدم لتحديد اولوية حل المشكلات ويساعد الادارة في التركيز على المشكلات التي لها اهمية اكبر وحلها **يقوم** على قاعدة (٨٠% من المشكلات ترجع الى ٢٠% من الاسباب) وبالتالي فإن (٢٠% من المشكلات ترجع الى ٨٠% من الاسباب)

س/ ما هي مهمة تحليل باريتو؟

ج/ اظهار الاسباب **الاكثر** تكرارا **لاجل** لفت الادارة اليها ثم الاسباب الاقل فالأقل تكرارا .

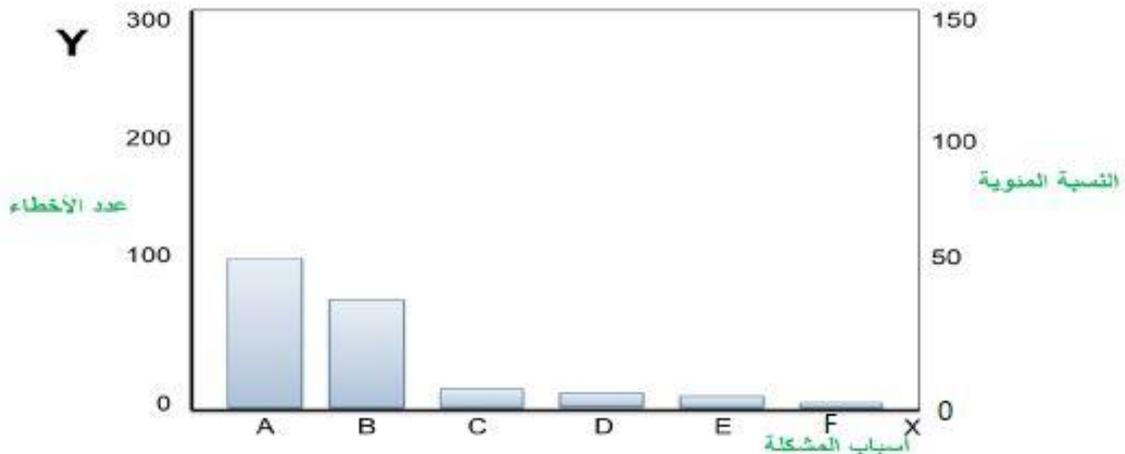
مثال على تحليل باريتو :



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

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

← **المطلوب:** رسم تحليل باريتو لكي يبين أولوية المشاكل أعلاه.



س/ ماذا تمكّن قائمة المراجعة للمسؤولين ؟

- ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب او الاخطاء الموجودة في المنتج او في العمليات
- الاسباب المؤدية الى هذه العيوب بالشكل الذي يساعد المسؤولين في دراسة المعلومات وتحليلها

س/ بم تستخدم قائمة المراجعة ؟

ج/ تستخدم لترتيب المشكلات حسب الاهمية النسبية لهذه المشكلات



قائمة المراجعة بأخطاء تأخير استلام الطلبة

المجموع	أنواع الأخطاء					الوقت	التاريخ
	اخرى	العمالة	تنظيم طريفه التسليم	جودة للواد الخام	صطل في الآلات		
٨			//	I	///	١١.١٠	٢٨
٥			//	I	//	١٢.١١	
٥			//	///		١٠.١٢	
٦	I		///	I	I	٢.٠٥	
٧	I	///	//			٣.٠٣	
٩		///	///			٤.٠٦	
٤٠	٢	٨	١٦	٦	٨	—	لمسوع

تبين 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 المنظمة.

س/ بم تساعد بيان ايام واوقات حدوث الاخطاء في قائمة المراجعة للإدارة ؟

ج/ تساعد الإدارة على الربط بين نوع الخطأ المرتكب وتكرار حدوثه مما يساهم بدرجة كبيرة في تنفيذ مشاريع التحسين المستمر في المنظمة

س/ اذكر اهم انواع قائمة المراجعة ؟

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

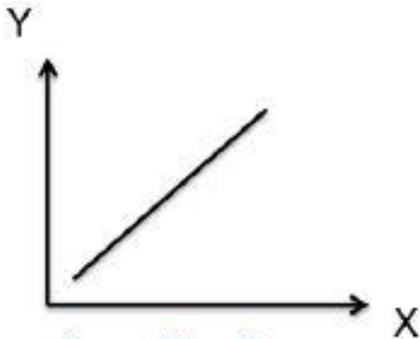
س/ بم يستخدم شكل الانتشار؟ وما الهدف منه

ج/ يستخدم لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين وتحديد طبيعة الارتباط بينهما وذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة (لا تكون كافية من ناحية إحصائية لمعرفة طبيعة وقوة تلك العلاقة)

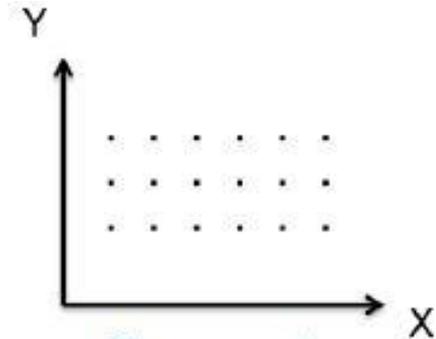
نقاط مهمة:

كلما كان مجموع النقاط قريب من خط الملائمة الأفضل كلما كانت العلاقة بين المتغيرين أقوى والعكس صحيح. حيث يمثل خط الملائمة الأفضل (خط الانحدار أو أقل انحرافات عن الوسط الحسابي).

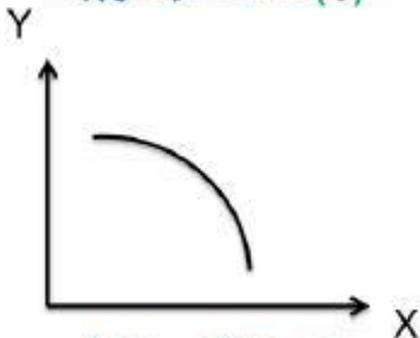
س/ اذكر أشكال الانتشار للعلاقة بين متغيرين؟



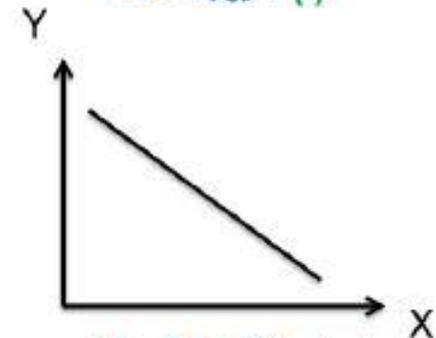
(ب) علاقة خطية موجبة



(ا) لا يوجد علاقة



(د) علاقة غير خطية



(ج) علاقة خطية سالبة

مثال على شكل الانتشار :

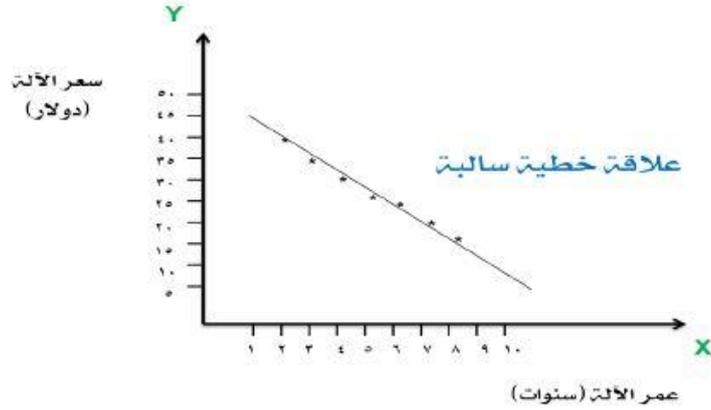


مثال: قررت إدارة المنظمة شراء آلة مستعمله لاستخدامها في المصنع إضافة إلى الآلات الموجودة . والبيانات التالية تمثل سعر كل آلة مقارنة مع عمرها:

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

المطلوب: رسم شكل الانتشار لعرض طبيعة العلاقة بين سعر الآلة وعمرها .

الحل:



س/ بم تستخدم خرائط تدفق العمليات ؟

ج/ تحديد طريقة اداء العمليات وتحليل خطواتها

س/ ما هي الاهداف التي تحققها خرائط تدفق العمليات ؟

- ❖ توضيح الصورة امام العاملين الجدد والقدامى
- ❖ توحيد طرق العمل
- ❖ المساعدة في تحديد الاماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة
- ❖ توثيق العمليات في نظم ادارة الجودة

س/ مالذي يجب على المعنيين بخرائط تدفق العمليات من رموز الخريطة ؟

ج/ ان يكون لديهم المام بالرموز واشراكهم في وضعها مع تخصيص الوقت الكافي لوضعها

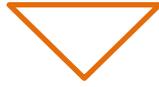
س/ اذكر رموز خريطة تدفق العمليات ؟



سجلات



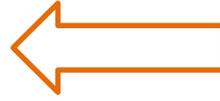
قرار



تخزين



عطل/انتظار/تأخير



نقل / إرسال



تفتيش / فحص



نشاط / عملية



بداية الخريطة

س/ ماذا يطلق على خريطة السبب والاثر ؟

ج/ تسمى خريطة ايشكاوا ، ويطلق عليها ايضا خريطة حسك السمكة

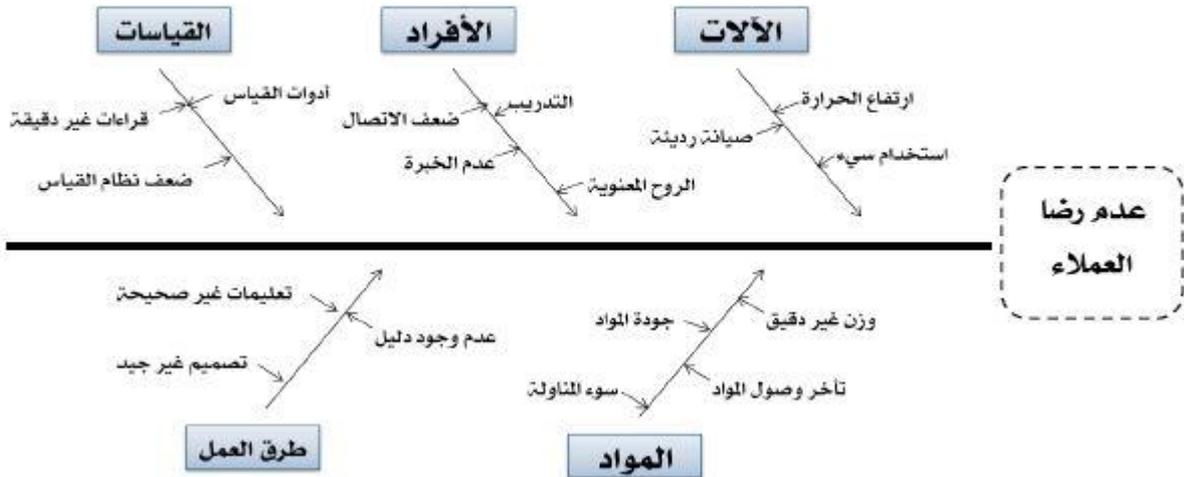
س/ ماذا تمثل خريطة السبب والاثر ؟

ج/ تمثل أسباب المشكلة وعلاقة هذه الاسباب بالمشكلة نفسها ، حيث يتم تحديد الاثر او المشكلة اولا والتي تصبح وكأنها رأس السمكة . وبعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط اذا يوضع عليها الاسباب الرئيسية للمشكلة بعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط ووضع الاسباب الثانوية عليها

مثال على خريطة السبب و الاثر :



خريطة السبب والاثر لمشكلة عدم رضا العملاء تجاه الخدمات المقدمة لهم



يلاحظ
من الشكل السابق

✓ أن الخطوط المتفرعة من الخط الرئيس تمثل الأسباب الرئيسية Main Causes.

✓ بينما الخطوط المتفرعة من الخطوط الفرعية تمثل الأسباب الثانوية Sub Causes.



س/ اذكر الاسباب الرئيسية الخمسة التي تؤدي الى وجود المشكلة من الشكل السابق ؟

- (١) الآلات
- (٢) المواد
- (٣) الافراد
- (٤) طرق العمل
- (٥) القياسات

س/ على ماذا يعتمد ان يتفرع عن الاسباب الثانوية تفرعات أخرى ؟

ج/ يعتمد على طبيعة المشكلة ومدى تعدد أسبابها

للتذكير :

- ❖ ذكر الدكتور أن الرسومات غير مطالبين فيها .. نفهم الفكرة التي تكمن خلف الشكل
- ❖ تذكير اخير 😊 على اسئلة التوبيخ والتركيز فيها

DONE

المحاضرة الثالثة عشر

تابعة للمحاضرة ١٢
وتكملة لأدوات
الضبط الاحصائي

س/ متى تستخدم خريطة المتابعة ؟

ج/ عند عرض بيانات ظاهرة يتم تتبعها لفترة معينة

س/ من ماذا يتأكد مسنول الجودة عبر خريطة المتابعة ؟

- استمرارية ثبات القراءات لظاهرة او مشكلة معينة
- التعرف الى تذبذب واختلاف هذه القرارات بين فترة وأخرى

مثال على خريطة المتابعة :

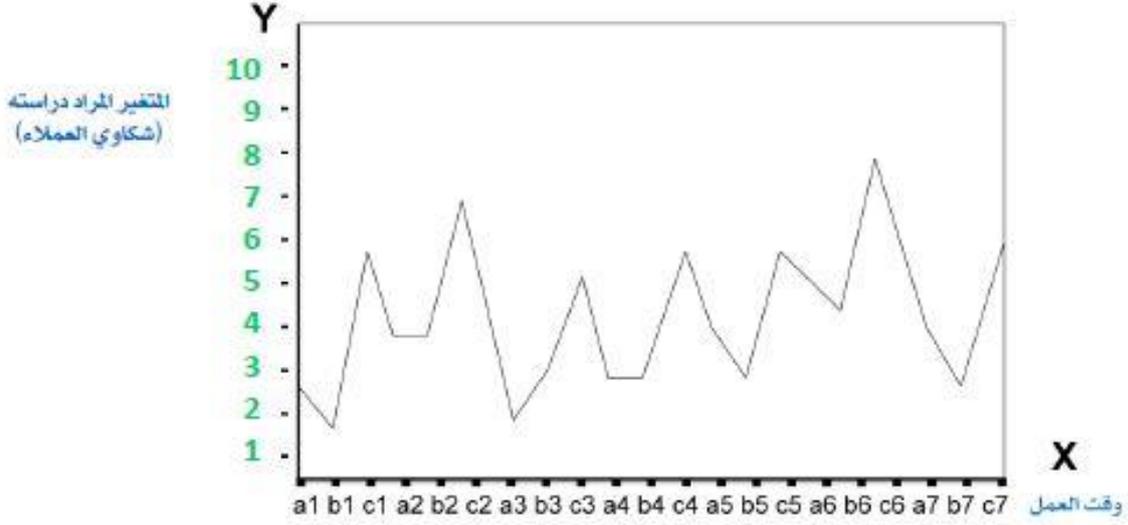


مثال: الجدول التالي يبين عدد شكاوي العملاء خلال أسبوع واحد، وبفرض أن موظفي المنظمة يعملون ثلاث دوريات في اليوم A-B-C.

← **المطلوب:** رسم خريطة المتابعة وتفسير أي نتائج يمكن التوصل إليها.

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

الحل : خريطة المتابعة.



يُلاحظ
من الشكل السابق

- ✓ ارتفاع أو انخفاض عدد شكاوي العملاء في ورديات محددة.
- ✓ ومن ثم دراسة المشكلة والمعوقات واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية التي تمنع حدوث المشكلة مرة أخرى.

س/ بم يمكن استخدام خريطة المتابعة ؟

ج/ للتنبؤ بالظاهرة موضوع الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي لقيم الظاهرة او معرفة اتجاه القيم

س/ ما هي استخدامات خرائط الرقابة ؟

ج/ تستخدم للتعبير عن الاختلافات في الانتاج بصورة رقمية وبيانات كمية ، وتستخدم لمراقبة اداء العمليات

س/ كيف يتم رسم خرائط الرقابة ؟

ج/ يتم رسمها بنفس طريقة رسم خريطة المتابعة مع إضافة ثلاث خطوط أفقية

س/ اذكر الخطوط الافقية الثلاثة لرسم خريطة الرقابة ؟

الاول : يمثل خط الوسط أو الوسط الحسابي لظاهرة

الثاني : يمثل الحد الاعلى للرقابة (الذي يستخرج بصورة رياضية عن طريق إضافة ثلاثة انحرافات معيارية الى

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

الثالث : يمثل الحد الادنى للرقابة (الذي يستخرج بصورة معادلة رياضية عن طريق طرح ثلاثة انحرافات

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

س/ مالذي يمكن بعد وضع حدود الرقابة ؟

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

س/ اذكر ما يجب مراعاته في خرائط الرقابة ؟

٢- تبسيط العملية الانتاجية

٤- تحديد حدود الرقابة

ج/ ١- تحديد المواصفات او السمات المراد مراقبتها

٣- تحديد أسس ومعايير اختيار العينات

٥- اتخاذ خطوات العمل التصحيحي عند وجود انحراف

س/ عدد خرائط الرقابة الاكثر شيوعا ؟

٢- خريطة الرقابة على المدى R Chart

١- خريطة الرقابة على المتوسطات \bar{X} Chart

٣- خريطة نسبة الوحدات التالفة P Chart

س/ بم تستخدم خريطة الرقابة على المتوسطات ؟

ج/ تستخدم لإحكام السيطرة على قيم متوسطات المتغير الخاضع للدراسة من خلال التأكد من ان متوسطات العينات المختارة تقع ضمن الحدود المسموح بها

س/ ما لذي نحتاجه لبناء خريطة الرقابة على المتوسطات \bar{X} Chart ؟

ج/ لابد من ايجاد الوسط الحسابي والمدى (الفرق بين اكبر قيمة واقل قيمة في العينة) للبيانات المستخرجة من

العينات ، ثم ايجاد الحد الاعلى والحد الادنى للوحدات المعابة المسموح بها ووضع ذلك على الرسم البياني

س/ كيف يتم تحديد خطوط الرقابة في الخرائط؟

- (a) الخط الوسط : يمثل الوسط الحسابي للعينة (\bar{X}) ويحتسب من خلال قسمة مجموع القيم على عددها
(b) الحد الاعلى للرقابة (UCL) : يمثل الحد الاقصى المسموح به للوحدات المعابة ويستخرج من خلال

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

المعادلة التالية

$$\begin{aligned} \text{الوسط الحسابي لمتوسطات العينات} &= \bar{X} \\ \text{قيمته ثابتة (في الجدول المرفق)} &= A_2 \\ \text{الوسط الحسابي للمدى} &= \bar{R} \end{aligned}$$

- (c) الحد الادنى للرقابة (LCL) : يمثل الحد الادنى المسموح به للانحرافات ويستخرج وفقا للمعادلة التالية

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

 مثال :

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

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

المطلوب:

استخراج الحدين الأعلى والأدنى للضبط ، ورسم خريطة \bar{X} Chart

إذا علمت بأن العوامل الثابتة لبناء خريطة الرقابة على المتغيرات قد كانت:

D_4	D_3	A_2	حجم العينة
3.267	.000	1.880	2
2.574	.000	1.023	3
2.282	.000	.729	4
2.115	.000	.577	5
2.004	.000	.483	6
1.924	.076	.419	7
1.864	.136	.373	8
1.816	.184	.337	9
1.777	.223	.308	10

الحل:

أ. استخراج:

✓ الوسط الحسابي (\bar{X}).

✓ والمدى (R).

لكل عينه من العينات تمهيدا للوصول إلى:

✓ الوسط الحسابي لكافة المتوسطات.

✓ والوسط الحسابي للمديات.

وذلك كما يلي:

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

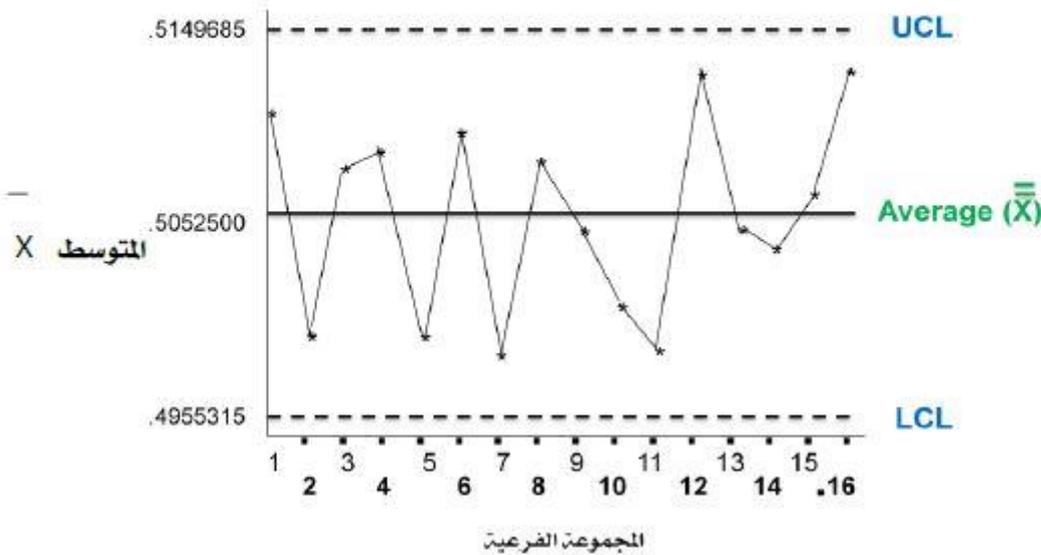
باء استخراج الحدين [الأعلى - والأدنى] للرقابة كما يلي:

$$\begin{aligned}UCL_{\bar{X}} &= \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R} \\ &= .50525 + (1.023 \times .0095) \\ &= .515\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}LCL_{\bar{X}} &= \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R} \\ &= .50525 - (1.023 \times .0095) \\ &= .495\end{aligned}$$

ج. رسم [الخط الوسط - والحد الأعلى - والحد الأدنى] للرقابة على خريطة \bar{X} Chart. حيث يبين الشكل التالي الوسط الحسابي ومدى الرقابة.

خريطة الرقابة على الوسط الحسابي \bar{X} Chart



د. التحليل والتوصل إلى استنتاجات معينة: استناداً لخريطة \bar{X} يمكن أن نستنتج أن العملية الإنتاجية جيدة عبر المتوسطات التي تقع ضمن مدى الرقابة، ولتحقيق دقة أكبر فإنه يلاحظ أن هنالك بعض القيم غير منضبطة للعينات، حيث أن قيم للعينات التالية تقع خارج مدى الرقابة:

X2	X1	المجموعة الفرعية
.517	.518	4
.517	---	6
.493	.490	7
---	.492	10
---	.516	13
.516	---	16

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

س/ الى ماذا تهدف خريطة الرقابة على المدى ؟

ج/ تهدف الى ضبط قيم المتغيرات اعتمادا على المديات وكثيرا من المنظمات تستخدم الخريطين معاً (خريطة الوسط الحسابي و خريطة المدى)

التماثل في الوسط الحسابي لعينتين لا يعني بالضرورة عدم وجود اختلافات بينهما ، حيث ان الاختلافات قد تكون موجودة في المديات أي الفروقات بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في العينة .



س/ كيف يتم التوصل الى الحد الاعلى والادنى للرقابة في خريطة الرقابة على المدى ؟

ج/ من خلال استخدام متوسط مديات العينة والقيم الثابتة الموجودة في جدول العوامل الثابتة لبناء خريطة الرقابة على المتغيرات ، حسب المعادلتين

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

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

س/ ما هو استخدام خريطة نسبة الوحدات التالفة ؟

ج/ تستخدم لقياس جودة المنتجات على أساس كونها (جيدة / سيئة / مقبولة / مرفوضة) ففي أي مجتمع او عينة لا بد وان تكون هناك نسبة معينة من المنتجات التالفة .

س/ كيف يتم بناء خريطة نسبة الوحدات التالفة ؟

(a) استخراج الخط الوسط أو الوسط الحسابي للوحدات التالفة (\bar{P}):

من خلال المعادلة التالية:

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

(b) استخراج الحد الأعلى والحد الأدنى:

من خلال المعادلات التالية:

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

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

س/ ماذا تمثل (P) ؟

ج/ تمثل نسبة الوحدات الجيدة في المجتمع ، فان ذلك يعني ان نسبة الوحدات التالفة تساوي (P-1)

س/ ماذا تمثل \bar{P} (P) ؟

ج/ الوسط الحسابي للوحدات التالفة

س/ ماذا تمثل (n) ؟

ج/ حجم العينة الواحدة

س/ اين يتمثل المحور العامودي في الخريطة ؟

ج/ يتمثل بـ (نسبة التالف) من خلال قسمة عدد التالف على حجم العينة

س/ ما هو المدى ؟

ج/ الفرق بين اكبر قيمة واصغر قيمة في العينة

س/ ما هي الانحرافات ؟

ج/ الفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعة

ملاحظة : في التبويب تم التركيز كثيرا على الرموز





المحاضرة الأخيرة

14

س/ اذكر الاهداف المشتركة لجوائز ادارة الجودة الشاملة ؟

- ١- زيادة وعي الناس بأهمية ادارة الجودة
- ٢- تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات
- ٣- الحث على تشجيع تبادل المعلومات حول استراتيجيات نشر ثقافة الجودة والعوائد المتحققة من تطبيقها
- ٤- زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز
- ٥- تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير ادارة الجودة الشاملة

س/ على أي اساس تعتمد كافة جوائز الجودة في العالم ؟

ج/ اجراء تقييم لاداء المنظمات بالمقارنة مع معايير محدد سلفا وفقا لدرجات او علامات مخصصة لكل عنصر من العناصر التي يتم تقييمها .

س/ اذكر أهم الجوائز ؟

- ج/ ١- جائزة ديمينج
- ٢- جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة
- ٣- الجائزة الاوروبية للجودة

س/ من وضع جائزة ديمينج ؟

ج/ وضع أساسها من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام ١٩٥١ ، وذلك اعترافا بجهود ديمينج ومساهماته في الصناعة اليابانية وبالذات في الاساليب الاحصائية لضبط الجودة

س/ لمن تمنح جائزة ديمينج ؟

- ✓ للمنظمات والوحدات العاملة فيها
- ✓ للأفراد الذين ساهموا في دراسات الجودة او في الاساليب الاحصائية او في نشر مبادئ ادارة الجودة

س/ اذكر عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمنج ؟

1. السياسات: سياسات الجودة ، ومراقبة الجودة، وطريقة وضع السياسات ومدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها بالتخطيط.
2. التنظيم وإدارة التنظيم : من حيث وضوح السلطة والمسؤولية، التفويض، التنسيق، حلقات الجودة.
3. التعليم والنشر: برامج التعليم ونتائجه ، تعلم الأساليب الإحصائية ، نظام التحسينات.
4. جمع واستخدام معلومات الجودة: جمع المعلومات الخارجية، إيصال المعلومات إلى الدوائر بسرعة، معالجة البيانات.
5. التحليل : من حيث اختيار المشاكل الرئيسية، واستخدام الأساليب الإحصائية، وربط التحليل مع التكنولوجيا وتحليل الجودة، واستخدام نتائج التحليل.
6. المعايير : وضع المعايير ومراجعتها وتوحيدها واستخدامها.
7. المراقبة: أنظمة مراقبة الجودة وبنودها ، واستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة.
8. تأكيد الجودة: إجراءات تطوير المنتج، ورضا العميل، وتصميم العمليات وتحليلها، وأجهزة القياس وصيانتها، نظام تأكيد الجودة والتدقيق الداخلي.
9. النتائج: قياس النتائج الأساسية والنتائج غير الملموسة بالنسبة للجودة ، والخدمات ، ووقت التسليم والتكلفة والأرباح ، والسلامة البيئية.
10. التخطيط للمستقبل: دقة الخطط الموضوعية ، معالجة المشاكل ، والخطط المستقبلية.

س/ ماذا حققت الشركات الفائزة بجائزة ديمنج ؟

ج/ فوائد عديدة مثل :

تخفيض تكاليف الانتاج بنسب ملموسة – تخفيض نسبة الاخطاء المرتكبة – تقليل معدل شكاوي العملاء

س/ ما هي جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة ؟

ج/ اسست في الولايات المتحدة عام ١٩٨٧ بهدف تعزيز التنافسية بين المنظمات الامريكية ، ويقوم بادارة برنامج الجائزة (المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الامريكية بالتعاون مع القطاع الخاص)

س/ ما هي اهداف جائزة مالكوم بالدريج ؟

- ✓ في تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل .
- ✓ تبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الجودة .

س/ اذكر المراحل الاساسية لجائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة ؟

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

س/ عدد عناصر التقييم التي تشملها جائزة مالكوم بالدريج ؟

1. القيادة: الرؤيا القيادية ودور الإدارة العليا.
2. التخطيط الإستراتيجي: كيفية وضع الإستراتيجيات وخطط العمل لتطبيقها.
3. التركيز على العميل: كيفية تحديد احتياجاته وتوقعاته ، وتعزيز العلاقات معه.
4. المعلومات والتحليل: مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة في المنظمة.
5. تطوير الموارد البشرية: تدريبها وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
6. إدارة العمليات: فحص كفاءة عمليات المنظمة سواء المتعلقة بالعملاء، أو بالتصميم، أو بالخدمة.
7. نتائج الأعمال: فحص أداء المنظمة في المواضيع المؤثرة على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا العملاء، والأداء التشغيلي.



يتم التفاعل مع كافة المرشحين لنيل الجائزة بسريه مطلقه، كما ويتم نشر المعلومات الخاصة بإستراتيجيات الجودة الناجحة لدى المنظمات الحاصلة على الجائزة، وذلك للراغبين بالإطلاع عليها، بغية الإستفادة من تجارب هذه المنظمات.

س/ ما هي الجائزة الاوروبية للجودة ؟

ج/ تأسست من قبل المؤسسة الاوروبية لادارة الجودة عام ١٩٩١ لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في اداء الاعمال وتطبيق ادارة الجودة الشاملة وذلك في دول اوروبا

س/ عدد الفئات الاربع للمنظمات التي يتم منحهم الجائزة الاوروبية للجودة ؟

- ج / ١- الشركات الكبيرة
- ٢- الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات
- ٣- منظمات القطاع العام
- ٤- المنظمات المتوسطة والصغيرة

س/ كم عضو تتكون منه المؤسسة الاوروبية لادارة الجودة ؟

ج/ اكثر من ٨٠٠ عضو من منظمات الاعمال الخاصة والعامه

س/ على ماذا يشمل نموذج التميز ؟

يشمل نموذج التميز على (تسعة) معايير رئيسية ، صنفت على (مجموعتين رئيسيتين) هما

الثانية – النتائج	الاولى – العناصر المساعدة
١. النتائج المتعلقة بالافراد ٢. النتائج المتعلقة بالعملاء ٣. النتائج المتعلقة بالمجتمع ٤. نتائج الاداء الرئيسة	١. القيادة ٢. الافراد ٣. السياسة والاستراتيجية ٤. الشراكة و الموارد ٥. العمليات

س/ عن ماذا تعبر نتائج الاداء الرئيسة ؟

ج/ عن كفاءة اداء المنظمة من خلال قياس جودة المنتج

س/ ماذا يلاحظ على نموذج التميز ؟

ج/ انه يأخذ بعين الاعتبار الاثار التي يمكن ان يحققها النظام على المجتمع ، حيث يتماشى ذلك مع افكار المسؤولية الاجتماعية ومع التوجهات العالمية الحديثة المتعلقة بالمحافظة على البيئة والمجتمع .



ولله الحمد انتهى الملخص .. المادة سهلة تحتاج تركيز بسيط فقط .. صحيح عدد الصفحات كبير لكنه شامل للملخص بترتيب اسهل .. التبويب اشوفه مهم جدا .. الله يكتب الخير في هذا الملخص .. بالتوفيق للجميع

