



\

تم التحميل من اسهل عن بعد

المحاضرة الأولى

يقول صلى الله عليه وسلم " إن الله كتب الإحسان على كل شيء "

الإسلام يدفع الأمة إلى الالتزام بالجودة والإتقان في كل فعل وفي كل أمر من أمور الناس جميعاً.

الجودة ليست اختياراً وإنما هي قضية حياة أو موت وهذا الكلام صحيح **منذ العصور القديمة** .

الجودة تهتم بالمؤسسة والدولة ككل .

تعرف السيورة بأنها مجموعة من المراحل تتصل آخر مرحلة بالمرحلة الأولى عن طريق التغذية الرجعية مما يمكن من معالجة مدخلات لتحويلها إلى مخرجات.

خريطة السيورات هي خريطة تمكنا من الحصول على صورة لمختلف مستويات وأنواع السيورات مع توضيح المدخلات والمخرجات وتحويل المدخلات إلى مخرجات المتعلقة بكل سيورة .

المنظومة (System) هي مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها وتكون **مفتوحة** إذا تفاعلت مع عناصر خارجها وتكون **مغلقة** إذا انعدم التفاعل مع العناصر الخارجية .

- جودة تعلم الجودة تعتمد على الاستراتيجية الذهنية للتعلم.

المحاضرة الثانية

الإستراتيجية الذهنية للتعلم هي الطريق الأمثل والجيد للوصول إلى الأهداف الذهنية للتعلم الجيد باستعمال الوسائل الملائمة .

الأهداف الذهنية للتعلم الجيد تعتمد على تحقيق الجودة في :

١- الاستدراك الحسي بتحسين جودة استعمال الحواس البشرية لاستقبال المعطيات والبيانات جودة النظر والاستماع واللمس والشم.

٢- الاستيطان والتفكير بتحسين جودة التفكير والتحليل المنطقي لتحويل المعطيات والبيانات إلى معلومات.

٣- التصورات وإيجاد الحلول بتحسين استعمال المعرفة الذهنية للتعلم لكي يتميز في تعلمه من خلال استيعابه الجيد لمقرراته **النجاحة هي :** (الفاعلية و الكفاءة و الملائمة) المطلوبة .

• أهمية مصطلح التوازن في تحقيق جودة سيورة التعلم يمكن توضيحها بواسطة العناصر التالية :

-التوازن يتحقق أولاً بالاستيعاب ثم التأقلم .

الوسائل التي يمكن استعمالها للوصول إلى هذه الأهداف الذهنية للتعلم الجيد نذكر:

• الكتابة

• إعداد قائمة بالمصطلحات مع تعريفاتها

التنشيط له أهمية في تحقيق جودة سيورة التعلم .

المحاضرة الثالثة

تعريف الجودة وأبعادها

تعريف جوران وجرينا مدى ملائمة المنتج للاستعمال فالمعيار هو الملائمة لاستعماله للحكم على جودته .
تعريف كروسبي مدى مطابقة المنتج للمتطلبات فكلما كانت مواصفات المنتج مطابق لمتطلبات العميل كلما كان المنتج ذو نوعية جيدة .

تعريف المواصفات الدولية ISO 9000 2000 على اساس أنها مجموعة الخصائص المرتبطة بالمنتج لمتطلبات العميل .

تعريف فايجنوم عملية تفاعل خصائص نشاطات التسويق الهندسة والصناعة والصيانة وهذا التنسيق بين هذه النشاطات يمكن من تلبية حاجيات العميل ورغباته .

تعريف عمر وصفي عقيلي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة وتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق رغباتهم ورضاهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما.
أبعاد الجودة حسب ما ذكره فرنوم يمكن إيجازها فيما يلي:

(١) الأداء فعند شراء أي منتج كشاشة أو صورة ما نستطيع الحكم على جودتها من خلال وضوح الصورة فيها وألوانها جيدة .

(٢) المظهر في كبر أو صغر المنتج كالحاسب الشخصي واللابتوب فكلما كان صغير الحجم وخفيف كلما كان أفضل وذو جودة أعلى.

(٣) المطابقة عند تطابق المنتج بالمواصفات والمعايير المطلوبة كلما كان ذو جودة مناسبة.

(٤) الاعتمادية مدى ثبات الأداء بمرور الوقت فكلما قل نسبة العطل فإننا نستطيع الاعتماد على المنتج.

(٥) الصلاحية العمر التشغيلي المتوقع للمنتج فكلما كان العمر أطول كلما كانت هناك جودة.

(٦) الخدمات المقدمة ويقصد بها حل المشكلات ومدى سهولة التصحيح.

(٧) الاستجابة مدى تجاوب البائع للعميل ولطف وكياسة البائع مع العميل.

(٨) الجمالية إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه فكلما كانت الجمالية في المنتج المطلوب متوفرة كلما كان هناك جودة.

(٩) السمعة ويقصد بها الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج كأن يحمل العميل فكرة عن المنتج بأنه من أفضل المنتجات.

مصطلح إدارة الجودة الشاملة

تعريف معهد المقياس البريطاني بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة والتي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

تعريف وشرن أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات.

تعريف لوجوتيتيس هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والابداع في كافة مناحي العمل .

المحاضرة الرابعة

الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

١. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية.
٢. تعزيز العلاقات مع الموردين.
٣. رفع درجة رضا العملاء.
٤. تحسين جودة السلعة المصنعة أو الخدمة المقدمة .
٥. انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود اخطاء وتقليل معدلات التالف.
٦. فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية .
٧. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى .
٨. زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة .
٩. تطوير القدرات من خلال التدريب .
١٠. تحفيز العامل وتمكينه من الشعور بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات إدارة الجودة تعتمد كثيرا على ما يسمى الإدارة بالاهداف وعلى المشاركة .

من الأدله على نجاح إدارة الجودة الشاملة النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في الثمانينات نتيجة لتطبيقها لمصطلح إدارة الجودة الشاملة .

المراحل التي مر بها مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الفحص Inspection تتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعه .

ضبط الجودة أو مراقبة الجودة Quality Control يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة.

المحاضرة الخامسة

١. تأكيد الجودة أو ضمان الجودة Quality Assurance

- ← تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء أي منع وقوع الأخطاء منذ البداية.
- ← عملية تأكيد الجودة تتضمن الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة Confidence To Provide أن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة
- ← إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد.

٢. إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

- ← بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين.
- ← يتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة جودة السيوررات والعمليات بالإضافة إلى جودة المنتج.
- ← ويركز على العمل الجماعي و تشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة (مهم جداً جداً هذا الجدول)

الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء من خصائص الإدارة التقليدية

م	خصائص الإدارة التقليدية	خصائص إدارة الجودة الشاملة
١	الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
٢	العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
٣	التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والسيوررات والعمليات
٤	مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
٥	التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
٦	جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
٧	حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيانية
٨	التركيز على حفظ الأرباح	التركيز على رضا العملاء
٩	النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
١٠	العمل الخارجي	العمل الداخلي والخارجي
١١	الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة الواسعة عن طريق فرق العمل

رواد الجودة

أولاً ما المقصود برائد الجودة Quality Guru هو الرجل الحكيم الجيد المعلم وعلى وجه أدق هو الذي يمتلك مزيج الأوصاف السابقة بالإضافة إلى توجهاته ومداخله ذات الأثر في مجال الجودة وانعكاساتها على الأعمال والمنظمات في حياته وبعد مماته .

المحاضرة السادسة

هناك مجموعه من الرواد يمكن تصنيفهم الى ثلاث مجموعات منذ عقد الاربعينيات من العقد العشرين وهي :

المجموعة الاولى هم الرواد من الولايات المتحدة الامريكية الذين اشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان في عقد الخمسينيات من القرن الماضي **ومن ابرزهم**

١. ادوارد ديمينج ٢. جوزيف جوران ٣. أرماند فيجينوم

المجموعة الثانية هم اليابانيون الذين طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكيان وكانت اسهاماتهم في ستينيات القرن العشرين **ومن ابرزهم**

١. كاورو ايشيكاوا ٣. شيجيو شينجو

٢. جينيتشي تاجوشي ٤. ماساكي ايماي

المجموعة الثالثة هم الرواد الغربيون الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة **ومن ابرزهم** ١- فيليب كروسبي ٢- توم بيترز

١) ادوارد ديمينج w. Edwards Deming

• مستشار امريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء ويلقب بـ **أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة**

تقوم فلسفة ديمينج على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر وهي:

١. تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة
٢. تبني الفلسفة الجديدة
٣. عدم الاعتماد على الفحص الكلي
٤. الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على السعر الأقل
٥. تحسين نظام الانتاج والخدمة باستمرار
٦. الاهتمام بالتدريب
٧. ايجاد القيادة الفعالة
٨. القضاء على الخوف
٩. تفعيل فرق العمل
١٠. تجنب النصائح والشعارات الجوفاء
١١. تجنب تحديد اهداف رقمية للعاملين
١٢. دعم اعتزاز العاملين بعملهم
١٣. تشجيع التعلم والتطوير الذاتي
١٤. إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل

المحاضرة السابعة

هناك ٧ عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سماها بالأمراض السبعة القاتلة للمنظمات وهي:

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

ثانياً التركيز على الأرباح في الأجل القصير وقصر النظر في هذا المجال .

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

رابعاً التغييرات الكثيرة في الإدارة .

خامساً الإدارة على أساس الكم فقط .

سادساً عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة .

سابعاً التكاليف المغالى فيها والغير ضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمر القانونية.

(٢) جوزيف جوران Joseph M. Juran ثلاثة جوران تتكون من

(١) التخطيط الجيد (٢) الرقابة الفعالة على الجودة (٣) إجراء التحسينات المستمرة

ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة ولم يمهّل دور الإدارة العليا كما أنه لم يهمل دور العمال الذين تقع عليهم أساساً مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة .

(٣) أرماند فايجنوم أصدر أرماند فايجنوم عام ١٩٨٣م كتاباً وأشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على الجميع .

من أبرز الأفكار التي ركز عليها

- قيادة الجودة
- التقنيات الحديثة للجودة
- الالتزام التنظيمي

(٤) عالم ياباني كاررو إيشيكاوا :

- يعتبر إيشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة Quality Circles وكان أول من نادى بها .
- حلقات الجودة هي مجموعات صغيرة من العاملين ينظمون مع بعضهم بصفة تطوعية ويجمعون لمناقشة مشاكل الجودة في العمل.

٥) عالم ياباني إسمه جينشي تاجوشي يعتبر جينشي تاجوشي أول من ربط بين التفاوت الهندسي ومدى البعد أو القرب منها وبين جودة المنتج قام بتوسيع نطاق تطبيق الجودة الإحصائية خاصة في مرحلة تصميم المنتج وله نظرية تسمى دالة الخسارة Loss Function

٦) عالم ياباني شيجيو شينجو قدم إسهاماً خاصاً به أطلق عليه مفهوم بالضبط الإحصائي للجودة من خلال البحث والتطبيق في ٣٠٠ شركة.

عرف باسم عبقرى الهندسة وذلك من خلال تطويره لنظام الإنتاج اللحظي (JIT) والذي مثل ثورة في معالجة التخزين وأساليب العمليات التصنيعية.

ساهم سينجو في تقديم مفهوم وتطبيقات ضبط الجودة الصغرى zqc من خلال تطوير نظام معالجة الأخطاء أو ما يسمى بوكا - بوكي poka - poki أو ما يصطلح عليه التثبيت المؤتمت للأخطاء.

نظام بوكا - بوكي poka - yoke يضمن عدم تحول الأخطاء إلى عيوب فالعيوب تكون على مستوى المنتج والأخطاء في والعمليات والأنشطة .

المحاضرة الثامنة

٧) فيليب كروسبي أول من نادى بالعيوب الصفرية والذي يُخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب.

قد قسّم كروسبي التكاليف إلى فئتين :

← التكاليف المقبولة

← التكاليف الغير المقبولة

٨) توم بيترز اعتبر بيترز القيادة المحور الجوهرى والمركزي في عملية تحسين الجودة تحت مصطلح جديد تبناه الإدارة من أجل القيادة من إسهامات بيترز استنتاجه من خلال دراسة أداء المنظمات الأمريكية الناجحة لما يُصطلح عليه بنموذج ما كنزي أو 7Ss حيث يوضح أن أداء المنظمة التنافسي يعتمد على التفاعل بين أبعاد سبعة .

٩) مالكولم بالدريدج وهو معروف لأن الجائزة الأمريكية للجودة تحمل اسمه .

كان وزير التجارة الأمريكي (١٩٨١ - ١٩٨٧) أسس جائزة عُرفت باسمه يُديرها المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا وتُشرف عليها الجمعية الأمريكية للجودة وتقديراً من الحكومة الأمريكية لجهوده.

جون أوكلاند يُعتبر من رواد الجودة في بريطانيا لخص أوكلاند فلسفته في أن الجودة تبدأ عند مستوى القمة بالمؤسسة وأن الإدارة الجيدة هي التي تضع رغبات المستهلك نصب عينها .

عُرِف إدارة الجودة الشاملة على أنها الوسيلة التي تُدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي.

١٠) والتر شوهارت

← هذا العالم تتلمذ على يديه (ديمنج) وهو أول من تفهّم دور العامل بشكل إيجابي فاقترح أن يتم التحفيز عن طريق مكافأة العامل.

← قام عام ١٩٢٥ بتطوير نموذج لتحسين السيورة الإنتاجية أطلق عليه دائرة شوهارت للجودة وهي تُميز كثيراً إسهامات (ديمنج).

ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي : التخطيط والتنفيذ والفحص والمراجعة .

١١) رونالد فيشر من الإحصائيين العباقرة الذين مهدوا لاستخدام الإحصاء لتحديد جودة العمل وقياسه وكان مهتماً بتطبيق الجودة الإحصائية.

١٢) العالم ماساكي إيماي يُعتبر الأب الروحي لمفهوم جمبا كايزن Gemba Kaizen والذي يتضمن تحسين السيورات التي تحقق القيمة المضافة ولمفهوم التحسين المرن Lean Kaizen .

١٣) العالم تاييتشي أونو أهم إسهامات أونو كانت في نظام الإنتاج اللحظي (JIT) Just In Time بالإضافة لما يُصطلح عليه بمنظومة الـ 5s التي تُمثل تقنية يابانية لإنشاء وصيانة بيئة جودة ضمن المنظمة.

المحاضرة التاسعة

أولاً الجودة قبل العصر الإسلامي

في عام ٢٠٠٠ قبل الميلاد يعود تاريخ الجودة إلى القوانين التي وضعها حمو رابي ملك بابل في القرن الخامس قبل الميلاد ورد في مجموعة من الكتب يطلق عليها كتب "ثوث" وهي من كتب الحضارة المصرية القديمة بعض الممارسات الخدمية أو الإنتاجية حيث ذكر في هذه الكتب أن أي إنحراف وتجاوز عن المعايير يعتبر جريمة .

في عهد الإغريق طلب أبقرات من تلاميذه تأدية يمين القسم على أنهم سوف يقدمون إلى زبائنهم أفضل خدمة وأفضل منتج يمكن تقديمه .

ثانياً الجودة في العصر الإسلامي مهدت الحضارة الإسلامية منهجاً للتطوير المستمر للجودة عن طريق الارتقاء بمستوى التفكير البشري والمعيشي للأفراد والمجتمعات من خلال إعطاء السيادة للعلم والمعرفة والإتقان والتفكير الإيجابي وممارسة العبادات . ظهرت نتائج الجودة خاصة في العصر الأموي والعباسي والأندلسي . لكي يكون العمل متقناً من وجهة النظر الإسلامية ينبغي أن يتم على أكمل وجه دون إهمال أو تقصير أو تفريط . ارتبط مصطلح الجودة في الإسلام بمفردات ومصطلحات ذات علاقة أبرزها الإحسان والإخلاص والإتقان والسداد .

أولاً: الجودة والإحسان

الإحسان يتضمن معنى التمام والإكمال وفعل الشيء الجيد وإتقان العمل وإخلاصه لله عز وجل وبذلك تكون الجودة مظهراً من مظاهر الإحسان وثمره من ثماره.

لأجل الحصول على الإحسان هناك سلسلة من السلوكيات:

أ- الحث على الإحسان في العمل

ب- الحث على العمل الصالح :

• **العمل الصالح في الإسلام يتصف بالشمول والتنوع** وهو لا يقتصر على جلب الخير النافع وإنما يتعداه إلى محاربة الشر الضار.

• **العمل الصالح ينبغي أن يكون أخلاقياً وناجحاً.**

← إذا كان أخلاقياً وغير ناجح لا يجلب منفعة ولا يدفع ضرراً.

← إذا كان ناجحاً وغير أخلاقى فإنه يجلب ضرراً.

← إذا اجتمع الاثنان فيه كان عملاً نافعاً غير ضار.

المحاضرة العاشرة

ثانياً الجودة والاخلاص

الاخلاص هو تصفية العمل من كل شائبه من شوائب رغبات النفس كطلب المدح من الناس أو تعظيمهم أو طلب أموالهم أو غير ذلك.

بعد الإتقان مظهراً من مظاهر الإخلاص في العمل وهو لا يقتصر في الإسلام على عمل دون آخر بل هو مطلوب في كل عمل .

ثالثاً الجودة والإتقان

• تعني الجودة إجادة العمل والإتقان درجة عالية في الجودة **والاحسان مرادف للإتقان** غير ان الأخيرة أخص من حيث الدلاله لكونه يتضمن حذق الشيء والمهارة في أدائه وإحكامه .

الجودة والاتقان لغويا الاتقان في اللغة من اتقن الشيء أحكمه واتقانه إحكامه، فالإتقان هو الإحكام. ومن المؤشرات الداله على الاتقان أداء الشيء بمهارة .

هناك علاقة متداخلة بين الاتقان والاحسان :

• **الاتقان** عمل يتعلق بالمهارات التي يكتسبها الانسان.

• **الاحسان** قوة داخلية تتربى في كيان المسلم وتتعلق في ضميرة وترجم إلى مهارة يدوية أو فكرية أو فعلية، فالاحسان أعم دلالة .

رابعاً الجودة والسداد

السداد من سد يسده سدا والسداد لغة شيء من اللبن ييبس في احليل الناقة سمي به لانه يسد مجرى اللبن ويعني في الاداء إتمام العمل بعملية بنائية تكاملية تضم ثلاثة جوانب أساسية :

١. جودة التصميم

٢. جودة الأداء

٣. جودة المخرج

المحاضرة الحادية عشر

تتضمن سيرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة في مجالات عديدة مثل ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي والنمط القيادي ومناخ الإبداع وتصميم السيرورات.

تعريف الثقافة مجموعة من المعتقدات أو القيم التي يتقاسمها الأفراد وتنتقل من جيل إلى آخر.

- تؤدي الثقافة إلى معايير تحدد السلوك المقبول للأفراد.
- يتوقف نجاح سيرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

إداره الجودة الشامله يمكن أن تساهم في التغيير الثقافي والسلوكي للأفراد والجماعات بواسطه مجموعه من العناصر التاليه :

١. توضيح الغرض

٢. العرفان والتقدير

٣. المشاركة

٤. التمكين

٥. المعنويات

٦. روح العمل الجماعي

٧. الاتصالات الفعالة

٨. المعرفة والمهارة

المحاضرة الثانية عشر

- ١) التشويش الذي يحدث في سيرورت التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة بالرؤية
 - ٢) القلق الذي يحدث في سيرورت التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة بالمهارات
 - ٣) البطء (لاتغيير) الذي يحدث في سيرورت التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة بالحوافز
 - ٤) الفشل الذي يحدث في سيرورت التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة بالموارد
 - ٥) البداريات الخاطئة التي يحدث في سيرورت التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة بالبرنامج الزمني
- مفهوم التغيير و أنواعه

تعريف التغيير هو نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها.

هناك تصنيفات كثيرة لأنواع التغيير نتناول أهمها:

١. من حيث درجة التخطيط ٣- من حيث وقت التنفيذ
٢. من حيث درجة الشمولية

ينقسم التغيير من حيث درجة التخطيط إلى قسمين :

١. التغيير العشوائي هو الذي يحدث تلقائياً و بصفة عشوائية بدون إعداد مسبق وتكون آثاره و نتائجه سلبية على المنظمة
٢. التغيير المخطط يقع بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير.

ينقسم التغيير من حيث درجة التنفيذ إلى قسمين :

١. التغيير السريع هو الذي يتم مرة واحدة وبسرعة ويسميه البعض بالصدمة القوية..
٢. التغيير البطيء يتم على دفعات وليس على دفعة واحدة وذلك تلافياً لأي آثار سلبية على المتأثرين بالتغيير ويمكن تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون التغيير شاملاً لكل المنظمة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المزمع إجراءه.

وينقسم التغيير من حيث الشمولية إلى قسمين :

١. التغيير الجزئي يشمل أجزاء من المنظمة أو السيرورات أو العمليات أو الأنشطة في المنظمة أو أهداف المنظمة أو السياسات أو الإجراءات
٢. التغيير الشامل يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي سواء أفراد وجماعات أو دوائر وأقسام أو سيرورات وعمليات أو غير ذلك.

القوى المحركة للتغيير:

١. القوى الداخلية هي القوى المحركة للتغيير والتي تكون داخل المنظمة ومن أهم الأمثلة :

- انخفاض درجة الرضى الوظيفي لدى العاملين .
- ارتفاع معدل دوران العمل لدى العاملين .
- زيادة معدلات التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي .
- انخفاض أرباح المنظمة أو تحقيق خسائر فادحة .
- عدم وجود تعاون فعال بين العاملين أو بين الدوائر .

٢. القوة الخارجية تكون من خارج المنظمة ولا تستطيع الإدارة التحكم بها الا انها تستطيع ان تجري

التغييرات الملائمة داخل المنظمة لكي تتلائم معها ومن اهم هذه القوى :

١. التطورات الخارجية فظهور الات متقدمة ومتميزه بطاقات اعلى قد يجبر المنظمة على اجراء تغييرات كسراء وتركيب الات جديدة.

٢. اصدار قوانين جديدة مما يتطلب من المنظمة التكيف معها مثل قوانين العمل والعمال وقوانين الاستيراد والتصدير وانظمة الرواتب.

٣. التغييرات في النشاط الاقتصادي من ركود ورواج ويتضمن ذلك التغييرات في مستوى دخل الفرد ومعدلات النمو الاقتصادي .

٤. تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والتي قد تفرض على الادارة ضرورة الاهتمام بها والقيام بمسؤولياتها تجاه المجتمع الذي تعيش فيه.

٥. التغييرات في المنافسة فدخل منافس جديد اوخروج منافس قوي قد يتطلب اجراء تغييرات معينة داخل المنظمة.

تشخيص الوضع الحالي تبدأ بدراسة كل مايتعلق بسيرورات المنظمة ويتم بحث نقاط القوة والضعف ودراسة الهيكل التنظيمي ونمط القيادة السائد. وفعالية الاتصالات والصراعات التنظيمية الموجودة ودرجة المركزية والانتاجية وغيرها .

استراتيجية القوة تستخدم المكافآت والعقوبات حافزا رئيسيا في هذا المجال فيتم التهديد بالعقاب او استخدام المكافآت المادية وغيرها.

استراتيجية الاقناع المنطقي اللجوء إلى استخدام المنطق لإقناع منفذي التغيير بالحاجة إليه والعوائد المتوقعة منه. تعتمد هذه الاستراتيجية على المناقشة المنطقية والمعلومات الصادقة وتفترض أن الموظف سوف يتأثر بالاقناع المنطقي.

استراتيجية المشاركة يسمح للممثلين عن المجموعات التي سوف تتأثر بالتغيير بالمشاركة في وضع اهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه. وهذه الاستراتيجية تعتبر من أكثر الاستراتيجيات فعالية في التخفيف من مقاومة التغيير .

يفضل ان تدار سيورة تنفيذ التغيير من قبل الادارة العليا أو على الاقل أن تنال الدعم والتأييد منها لان ذلك يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تقليل مقاومة التغيير .

اسباب مقاومة التغيير:

- الخوف من فقدان الوظيفة
- تهديد المصالح الشخصية
- ضغوطات الجماعة
- مناخ عدم الثقة
- الخوف من الفشل

المحاضرة الرابعة عشر

أ- أشكال مقاومة التغيير يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً عديدة منها:

- ١- الامتناع وعدم الموافقة بصمت (السكوت).
- ٢- المعارضة الكلامية من خلال المناقشة مع الزملاء أو الرؤساء (معارضة إيجابية وتكون أفضل من الصمت لأن فيها إظهار لمشاكل الجودة).
- ٣- التباطؤ في العمل بشكل عام.
- ٤- رفض تنفيذ أي إجراء من إجراءات التغيير .
- ٥- التخريب والعنف السلبي بالإضافة إلى رفض تنفيذ التغيير .
- ٦- إضراب العاملين عن العمل خاصة في المنظمات التي ينتسب العالمين فيها إلى نقابات عمالية.

ب- أساليب الحد من مقاومة التغيير:

- ١- إعلام الموظفين مسبقاً بالتغيير الذي سيقع إجراؤه.
- ٢- شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها المنظمة وعوائد ذلك على الموظف، وكافة الأطراف الأخرى _ العميل أو المورد أو غيرهم.
- ٣- تشجيع القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير وتشجيعها على الاستمرار في اتجاهاتها الايجابية نحو التغيير.

٤- دعم مشاركة القوى المعوقة للتغير أي الذين يتوقع مقاومتهم للتغيير في تخطيط وتصميم وتنفيذ برامج التغيير وذلك من خلال تكوين اللجان وفرق العمل لهذا الغرض (وهذا ما يساعد على تغييرهم من مقاومين إلى مؤيدين للتغيير).

٥- تقديم حوافز للقوى المعوقة للتغيير وذلك لاستمالتهم باتجاه التغيير.

٦- تدريب الموظفين على الأساليب أو الإجراءات الجديدة وذلك لإزالة الخوف لديهم من الفشل بالقيام بالمهام الجديدة.

٧- استخدام التهديد بالعقاب فقد تظهر الإدارة في نهاية الأمر إلى استخدام تهديد مقاومي التغيير بالعقاب.

- ترك مقاومة التغيير تنمو وتكبر وتعرض الآخرين له آثار سلبية خطيرة على نجاح سيورة التغيير.
 - ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة أداء العمل في المنظمات.
- الهيكل التنظيمي الطويل المبنى على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

حتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها ، فإن ذلك قد يتطلب إعادة تصميم السيوروات بشكل جزئي أو كلي وذلك حتى تنسجم السيوروات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

تسمى سيورة إجراء هذه التغييرات الجذرية إعادة الهندسة Re-engineering

إعادة الهندسة تتضمن القيام بإصلاحات جذرية وليست تغييرات طفيفة في أساليب العمل وتصميم السيوروات وترتيب الوظائف وتفويض الصلاحيات وأساليب الرقابة ونظم المكافآت ونظم دعم المعلومات. تؤدي التطورات التكنولوجية في معظم الحالات إلى تخفيض أعداد الموظفين المطلوبين لتشغيل الأجهزة وتغيير في المهارات المطلوبة.

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

من المهم أن تفهم الإدارة بأن التركيز في إعادة الهندسة يكون دائما على السيوروات وليس على الدوائر والأقسام.

المحاضرة الخامسة عشر

الاتجاهات الاربعة لتنظيم الجودة في الولايات المتحدة الامريكية ظهرت خلال الثمانينات من القرن العشرين .

العوامل المحددة لاختيار الشكل التنظيمي

- أ- حجم المنظمة
 - ب- نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة
 - ج- توفر الإمكانيات المالية للمنظمة
 - د- توفر الإمكانيات البشرية
 - هـ- سعة الانتشار الجغرافي للمنظمة
- إنشاء دائرة الجودة هناك حاجة ماسة في كثير من المنظمات وخاصة الكبيرة منها لإنشاء دائرة متخصصة للجودة تشرف على تخطيط وتنفيذ ومراقبة كل ما يتعلق بأمور الجودة في المنظمة .
- دائرة الجودة القريبة من الإدارة العليا يمكنها من التأثير على القرارات المتخذة (لا تتخذ هي القرار) والحصول على المعلومات من مصدرها.
- إنشاء قسم الجودة وفقا لهذا الخيار يكون هناك قسما للجودة يتبع احدى دوائر المنظمة ويكون مسؤول الجودة هو رئيس قسم تحت إشراف مدير دائرة معينة مثل دائرة الإنتاج أو دائرة المعلومات أو الشؤون الإدارية .

المحاضرة السادسة عشر

تعريف فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة .
فرق تحسين الجودة لا تكون تابعة لدائرة معينة أو قسم معين بل تغطي السيوررات الإنتاجية والإدارية بكاملها أو نظام التشغيل بكامله .

أ- حلقات الجودة :

← **يعتبر كاورو إيشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة** حيث كان أول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين بشكل تطوعي.

← **بدأ انتشار حلقات الجودة في اليابان في أوائل الستينات** وانتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل السبعينات.

← **فرق حل المشكلات تركز على حل المشكلات التشغيلية ولايتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات.**

← **تمكن سيرورة هندسة الجودة من ترجمة مبدأ التحسين المستمر إلى أفعال وأعمال ملموسة لإنجاح** سيرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

← **يمكن اعتبار تشخيص الجودة الشاملة سيرورة لأنه متكون من مراحل وعندما تنتهي آخر مرحلة** نعيد المرحلة الأولى بالاعتماد على التغذية الرجعية .

المحاضرة السابعة عشر

دليل التشخيص لهندسة الجودة الشاملة

• **دليل تشخيص هندسة الجودة الشاملة يحتوي على : ستة مواضيع أساسية**

أولاً ظروف العمل ويشمل المواضيع الفرعية التالية :

١ - الأجهزة واللوازم

٢ - إعداد وتهيئة وترتيب الأماكن والمحلات

٣ - الأشياء المؤذية والمضرة

٤ - الحمل والعبء المادي للعمل

٥ - الظروف المادية للعمل

٦ - توقيت العمل

٧ - أجواء العمل

ثانياً تنظيم العمل ويشمل المواضيع الفرعية التالية :

- ١ - توزيع الأعمال والمهام
- ٢ - الإهتمام بالعمل
- ٣ - إعادة تنظيم الأقسام والإدارات
- ٤ - الإستقلالية في العمل
- ٥ - القواعد والإجراءات
- ٦ - تعدد الكفاءات
- ٧ - الهيكل التنظيمي
- ٨ - معالجة الغيابات

ثالثاً إدارة الوقت ويشمل المواضيع الفرعية التالية:

- ١ - احترام الآجال
 - ٢ - الأعمال التي لم يقع القيام بها كما ينبغي
 - ٣ - التخطيط والبرمجة للأفعال
 - ٤ - العوامل المقلقة لإدارة الوقت
- الجمال الاستشهادية يقع استخراجها من خلال ما تم تدوينه في مرحلة اللقاءات ويختار المستشار في الجودة ما بين ١٢ و ١٥ جملة استشهادية وذلك بحسب قيمتها المضافة .

مثال لتشخيص

- ١ ظروف العمل أحيانا أجد نفسي أمام تكدر للسلع يمنعني من الانتقال من مكان إلى آخر .
 - ٢ تنظيم العمل
- عندما يتغيب أحد العمال فإن نسق العمل ينخفض لأن المعوض يحتاج إلى وقت كبير لتعلم كيفية القيام بالعملية في الوقت
- العمل يتعطل لما يتغيب الموظف المكلف بإدخال البيانات في الحاسب الآلي

٣ إدارة الوقت

(غالباً) المكالمات التليفونية تمنعني من القيام بعمل في الوقت المحدد

٤ اتصال - تنسيق - تشاور (إ. ت. ت)

(غالباً جداً) أعد برنامج العمل بالتشاور مع المسئول عن الإنتاج ولكن هذا الأخير يغير البرنامج دون إعلامي وهذا يعطلي كثيراً

النتائج العملية لتشخيص الجودة:

← يمكن تحويل المعلومات الكيفية المتواجدة في التشخيص الكيفي إلى معلومات كمية للحصول على تشخيص كمي .

← تشخيص هندسة الجودة الشاملة هو كيفي وكمي ومالي.

المحاضرة الثامنة عشر

١. برنامج الجودة

أ- التعريف ببرنامج الجودة وأهميته في هندسة الجودة :

المرحلة الأولى في سيورة هندسة الجودة الشاملة التشخيص وذلك بإقحام نقاط قوة الوحدة التنظيمية وإدماج هياكلها وأفرادها وجماعاتها.

المرحلة الثانية من سيورة هندسة الجودة الشاملة إعداد مشروع الجودة الذي يهدف بالأساس إلى التخفيض من مشاكل الجودة التي تم اكتشافها خلال المرحلة الأولى .

● المخطط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة :

- لكي يقع ترجمة ثقافة الجودة الشاملة إلى مخططات إستراتيجية للجودة الشاملة: نختار القيم والمبادئ التي توجه اختياراتنا للأهداف.

- يمكن المخطط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من تحديد: الأهداف الاستراتيجية لبرنامج الجودة الشاملة ويمكن تفصيلها إلى أهداف تكتيكية .

● المخطط التنفيذي لإدارة الجودة الشاملة :

- لصياغة هذا المخطط نقوم بتجزئة الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية الموجودة في المخطط الإستراتيجي إلى أهداف تنفيذية وعملية .

- لكي يقع ترجمة ثقافة الجودة الشاملة إلى مخططات تنفيذية للجودة الشاملة نختار القيم والمبادئ التي توجه اختياراتنا للأهداف .

- تمكن شبكة التحليل الذاتي للوقت من الفهم العميق لإدارة الوقت وتوفير معلومات لمعرفة هل الوقت المتوفر في المنظمة كاف أم لا لتصميم وتنفيذ وتقييم برامج الجودة الشاملة .

جدول القيادة :

هو نظام يتكون من مجموعة مؤشرات يقع إعدادها وتنظيمها لإنجاز أعمال وأهداف مستحقها .

المحاضرة التاسعة عشر

المؤشر هو معلومة لها معنى خاص لمستعملها وهو ناتج عن مجموعة صغيرة من المعلومات التي لها مدلوله خاصة بالنظر إلى الأهداف الإستراتيجية المرسومة في أول الفترة ويقع تحيينها وتحليلها بصفة منتظمة . وهو عبارة عن إشارة تضيء عند تسجيل فارق بين الأهداف المرسومة والأهداف الحقيقية المسجلة والتي تستدعي بالتالي أخذ قرار .

إن نجاح برنامج الجودة الشاملة مرتبطة بجودة نظم المعلومات التي تعتمد بالأساس على جداول القيادة الإستراتيجية :

- ١- إنتاج المعلومات
- ٢- إرسال المعلومات
- ٣- استقبال المعلومات
- ٤- فهم المعلومات
- ٥- استعمال المعرفة المكتسبة لتصميم القرارات وتنفيذها وتقييمها.

المحاضرة العشرون

عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية :

تعتبر عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية **طريقة بسيطة وعملية** تمكن المنظمة من إدارة العديد من المشاكل المتعلقة بالجودة في نفس الوقت وبلوغ عديد الأهداف بطريقة منسقة .
تقوم عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية **بتنظيم العلاقات المهنية** بين كل عامل ورئيسه المباشر بهدف الحث على تحسين جودة المنتج على المدى القصير والطويل عبر الحوار المباشر بين مرتبتين تنظيميتين متتاليتين .

تقدم الإدارة اللوجستية أو ما يسمى أيضا بإدارة سلسلة الإمداد خرائط سيرورات التي يمكن استعمالها في إدارة الجودة الشاملة وبذلك يقع إدماج المنطق اللوجستي في برنامج الجودة الشاملة ليصبح عبارة عن **منظومة مثلى من القرارات تؤدي إلى التميز**.

نموذج سكور يمكن من إدماج الإدارة اللوجستية في برنامج الجودة الشاملة للوصول إلى التميز.

المحاضرة الواحدة والعشرون

- يقع إعداد جدول المشروع والذي يتكون من تقاطع خانات أفقية تمثل النقاط السوداء وخانات عمودية تمثل مجالات الحلول وهي المجالات الستة لمشاكل الجودة والمتمثلة ف-ي جدول مشروع الجودة يقوم بإعداده فرق عمل متنوعة والتي تعتمد عليه في تصميم برنامج الجودة.
- تقييم تقدم إيجاد البرنامج التنفيذي للجودة الشاملة يمكن من معرفة ما أنجز من الأهداف وما لم ينجز منها وما هي الأهداف التي مازالت في طور الإنجاز.
- إدارة الكفاءات بخرائط السيرورات ونشر ثقافة الجودة الشاملة: يمكن نشر ثقافة الجودة الشاملة بواسطة إدارة الكفاءات بخرائط السيرورات.

المحاضرة الثانية والعشرون

- طبيعة المؤشر في جدول القيادة يكون: كمي و مالي.
- تسجيل البيانات في جدول القيادة يكون: يومي/أسبوعي/شهري/وكل ثلاثة أشهر/وكل ستة أشهر.
- القيادة في جدول القيادة تكون: أسبوعية-شهرية-وكل ثلاثة أشهر-وكل ستة أشهر-وسنوية.
- عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية :
- العدد الإجمالي لأهداف عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية :

١- عدد الأهداف الأولية

٢- عدد الأهداف الثانوية

شبكة الكفاءات تطور إدارة التدريب من أجل توفير عناصر نجاح تنفيذ مشروع الجودة التالية :

١- المعرفة

٢- المعرفة العملية

٣- المهارات التقنية

٤- المهارات الشخصية

٥- المهارات الاجتماعية

٦- القدرة على الفعل والعمل

٧- الرغبة في الفعل والعمل

يتم تنفيذ مشروع الجودة على مرحلتين :

المرحلة الأولى إعداد الفعل الملموس

المرحلة الثانية تنفيذ الفعل

المحاضرة الثالثة والعشرون

يقوم فريق القيادة بدورين أساسيين:

- ١- متابعة حالة إنجاز الأعمال بالنظر إلى البرمجة ويهدف هذا البعد إلى الحد من الانحرافات عن الروزنامة المحددة التي تعتبر من أهم المشاكل العملية للجودة.
 - ٢- فحص سيرورة تنفيذ المشروع هذا البعد القيادي يتمثل في جرد المشاكل الملموسة المعيقة لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة وإيجاد الحلول الملائمة لها.
- بفضل صياغة وكتابة الأهداف تمكن المخططات الإستراتيجية والتنفيذية لإدارة الجودة الشاملة من تقييم مدى انجاز تلك الأهداف من خلال المقارنات بين المستويات المطلوب الوصول إليها والمستويات التي تحققت فعلياً.

شبكة الكفاءات تمكن من تقييم تنفيذ مشروع الجودة من خلال توفير معلومات بخصوص الفوارق التالية :

- ١- المعرفة المطلوب الوصول إليها و المعرفة التي تحققت فعلياً .
- ٢- المعرفة العملية المطلوب الوصول إليها و المعرفة العملية التي تحققت فعلياً .
- ٣- لمهارات التقنية المطلوب الوصول إليها و المعرفة التقنية التي تحققت فعلياً .
- ٤- المهارات الشخصية المطلوب الوصول إليها و المهارات الشخصية التي تحققت فعلياً .
- ٥- المهارات الاجتماعية المطلوب الوصول إليها و المهارات الاجتماعية التي تحققت فعلياً .
- ٦- القدرة على الفعل والعمل المطلوب الوصول إليها والقدرة على الفعل والعمل التي تحققت فعلياً .
- ٧- الرغبة في الفعل والعمل المطلوب الوصول إليها و الرغبة في الفعل والعمل التي تحققت فعلياً .

اولاً شبكة التحليل الذاتي للوقت تساعد في تقييم تنفيذ مشروع الجودة من خلال توفير معلومات عن كيفية استعمال الوقت في تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع .

ثانياً إزدادت أهميه القيادة في المنظمات المتبنيه لمنهجية إدارة الجودة الشاملة حتى تتمكن من مواجهة التحديات والتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية وحتى تستطيع أن تتولى إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية .

المحاضره الرابعه والعشرون

الرؤية القيادية يمكن ان تنبعث من ذهن قائد واحد إلا أن **منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد** على ضرورة مشاركة الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح من موظفين وعملاء وموردين وغيرهم في وضع الرؤية القيادية. **الرؤية القيادية تتمحور حول العمل بحيث تعكس** قيم المنظمة وفلسفتها.

أمثلة من الفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجه المنظمة :

الفرص	التهديدات
زيادة الطلب على منتج معين فتح مجال التصدير تنوع منتجات المنظمة	دخول منافس قوي إلى السوق تغيير متطلبات العملاء صدور قرارات بتشديد المعايير

ثالثاً تحليل البيئة الداخلية :

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يمكن من التعرف على نقاط القوه ونقاط الضعف .

أمثله من نقاط القوه ونقاط الضعف الموجودة في المنظمة :

نقاط القوة	نقاط الضعف
جودة التصنيع توفير مصادر التمويل معرفة جيده بالسوق	ضعف الوضع التنافسي عدم كفاءة التدريب انخفاض مستوى أداء الإدارة

رابعاً تحديد الأهداف الرئيسية :

يتم تحديد الأهداف الرئيسية في ضوء رسالة المنظمة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية و يتم اشتقاق الأهداف الفرعية من الأهداف الرئيسية.

الهدف هو ما تريد المنظمة تحقيقه خلال فترة زمنية محدده من خلال الاستخدام الأفضل للموارد.

خامساً تحديد الاستراتيجيات المناسبة :

إذا كان اعتمادنا على المستويات التنظيمية يمكننا تقسيم الاستراتيجيات المختلفة إلى أربعة مجموعات :

أ- إستراتيجية المنظمة "فهم المنظمة ككل "

ب- إستراتيجية وحدات الأعمال "لما تكون الشركة متعددة الجنسيات او متعددة المصانع"

ت- الاستراتيجيات الوظيفية

ث- الاستراتيجيات التشغيلية تساهم في تنفيذ الاستراتيجيه الوظيفية .

المحاضرة الخامسة والعشرون

تولي الإدارة العليا ضبط الجودة

يكون رئيس مجلس ادارة المنظمة او مديرها العام هو المسئول الأول عن ادارة أنشطة الجودة **وتسليتم هذه**

الإستراتيجية وجوود مايلي:

أ . سياسيات الجودة وتعتبر هذه السياسات المرشد العام للموظفين

تتضمن سياسات الجودة

- ضرورة أن تكون جهود التحسين مستمرة.

- التركيز في أنشطة الجودة ومنع وقوع الأخطاء بدلاً من اكتشاف الأخطاء ولتصحيحها.

- الوصول إلى مستويات عالية الجودة.

قد تسعى المنظمات إلى **التركيز على العملاء** من حيث دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيةها هذه الإستراتيجية تتطلب **إجراء بحوث تسويقية** لدراسة خصائص العملاء وفئاتهم وأدواتهم وحاجاتهم المعلنة وغير المعلنة الحالية منها والمستقبلية كما تتطلب إجراء ممارسات مستفيضة عن المنظمات المنافسة باستمرار من اجل تحديد نقاط القوة والضعف لديها.

تسعى برامج تحسين الجودة إلى تطوير السيورورات داخل المنظمة والتي قد تشمل تخطيط الإنتاج وتطوير المنتج والشراء والتصنيع والتوزيع وغير ذلك.

ينبغي أن يتضمن برنامج تحسين الجودة جمع المعلومات عن تكلفة مشاكل الجودة وخاصة **التكلفة الخفية** حيث أنها الأكبر حجماً.

المحاضرة السادسة والعشرون

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين اندماج العاملين في الإدارة وبين الرضاء الوظيفي فكلما زادت درجة

اندماج العاملين في الإدارة ساهم ذلك في رفع مستوى الرضاء الوظيفي. ومن ثم جودة النتاج

المقصود بتمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة.

الإدارة الفعالة في الجودة الشاملة تجعل العاملين يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها.

للتمكن دور أساسي في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ويقول دافيد ستيفن إن التمكين مهم لأن على الموظفين أن يكونوا جاهزين لأجل إجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

تعريف الاتصال هو سيرورة تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى.

المحاضرة السابعة والعشرون

المنظمة الدولية للمعايير (الأيزو ISO) تاريخ إنشاء المنظمة هو ١٤ أكتوبر ١٩٤٦ م وهو اليوم العالمي للقياس . يتراوح عمل الأيزو من إعداد مواصفات للنشاطات التقليدية مثل الزراعة والبناء إلى الهندسة الميكانيكية إلى الأجهزة الطبية إلى تطوير نظم المعلومات وغيرها .

عضوية الأيزو مفتوحة لمراكز المواصفات الوطنية أو المشابهة والتي تعتبر مسؤولة على توحيد المواصفات في بلادها **عضو واحد لكل بلد** .

العضوية كالاتي :

عضو عامل (member bodies) يشارك في اللجان وله حق التصويت .

عضو مراسل (correspondent member) مراقب في اللجان ليس له حق التصويت .

عضو مشارك (Subscriber member) للدول ذات الإقتصاديات الضعيفة .

الأنظمة الدولية للقياس (ISO) سوية مع اللجنة الدولية الكهروتقنية (IEC) والاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) بنت شراكة استراتيجية مع منظمة التجارة العالمية (WTO) **الهدف منها هو تشجيع قيام نظام تجارة عالمي عادل وحر** (free & fair global trading system)

السيرورات يجب أن تتمتع بدرجة عالية من التجانس والثبات مما يعطي الضمان بأن جودة المخرجات تتمتع بدرجة تجانس وثبات عالية .

أنواع وفوائد المواصفات القياسية (الأيزو ISO)

أولاً إصدار سنة ١٩٨٧ وضعت ثلاث نماذج لضمان الجودة :

ISO 9001 في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة .

ISO 9002 في الإنتاج والتركيب ، وتقديم الخدمات .

ISO 9003 في التفتيش النهائي والإختبار .

ثانياً إصدار 1994 (ISO 9000 : 1994) تتألف من خمسة مواصفات رئيسية:

ISO 9000 تقدم إرشادات عامة للإختيار والإستخدام .

ISO 9004 تقسم إلى عدة اجزاء حيث تقدم عناصر إدارة الجودة ونظام الجودة للمؤسسات الصناعية والخدمية .

ISO 9001,9002,9003 فتحدد المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة للمؤسسات الصناعية والخدمية .

المحاضرة الثامنة والعشرون

ثالثاً إصدار عام ٢٠٠٠ عائلة المواصفات ISO 9000 : 2000

ISO 9000 : توضيح مبادئ إدارة الجودة وتحتوي على التعريفات والمصطلحات

ISO 9001 : تضع متطلبات نظام إدارة الجودة

ISO 9004 : إرشادات تخدم التحسين المستمر والسيرورات التي تساهم في تحقيق رضاء الزبون

رابعاً تتألف سلسله المواصفات (ISO 9000) إصدار سنة 2008 من ثلاث مواصفات رئيسية :

(ISO 9000 – 2008) مصطلحات وأساسيات.

(ISO 9001 – 2008) متطلبات نظام إدارة الجودة.

(ISO 9004 – 2008) خطة إرشادية لتطبيق المواصفات.

أصبحت الأيزو ٩٠٠٠ مرجع دولي لمتطلبات الجودة في التعاملات التجارية **والسبب** أن أغلبية مواصفات الأيزو مختصة بمنتج محدد أو مادة محددة أو سيرورة محددة ولكن مواصفة الأيزو ٩٠٠٠ تحصلت على هذه الشهرة العالمية لأنها عرفة كمواصفات إدارية عامة .

- ضرورة مراجعة المواصفات كل 5 سنوات فإما إن يتم اعتمادها أو سحبها أو تعديلها.

الخطوات الرئيسية لإعداد وتحديث المواصفات بمنظمة الأيزو :

مرحلة الاقتراح. مرحلة استطلاع الرأي.

مرحلة الإعداد . مرحلة الاعتماد.

مرحلة اللجان. مرحلة الإصدار.

لكي تصبح المواصفة دولية فإنه يتطلب أن يجيزها على الأقل 75% من مجموعة الأعضاء .

مراحل الحصول على شهادة الأيزو ISO تنقسم إلى ثلاث مراحل :

١- مرحلة الاستعداد للتسجيل ويقع أيضا بعملية التدقيق وعملية مراجعة لمعرفة أن هذه المعايير وقع

تطبيقها في الشركة

٢- مرحلة الحصول على الشهادة

٣- مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة تقع مراجعة دورية للتأكد من أن المنظمة محافظة على نفس

المستوى .

اسئلة الجود الشاملة للترم الصيفي ١٤٣٥هـ

عرف جوران وجرينا الجودة بأنها :-

- ١- ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة الذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته
- ٢- إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها بالوفاء باحتياجات ورغبات عملائها في الشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلع أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز بينهما
- ٣- مدى ملائمة المنتج للاستعمال كمعيار أساسي للحكم على جودة المنتج وهل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج
- ٤- جميع ما ذكر

عرف فايجنوبوم الجودة بأنها :-

- ١- ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة الذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته
- ٢- إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها بالوفاء باحتياجات ورغبات عملائها في الشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلع أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز بينهما
- ٣- مدى ملائمة المنتج للاستعمال كمعيار أساسي للحكم على جودة المنتج وهل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج
- ٤- جميع ما ذكر

عرف عمر وصفي عقيلي الجودة بأنها :-

- ١- ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة الذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته
- ٢- إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها بالوفاء باحتياجات ورغبات عملائها في الشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلع أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز بينهما
- ٣- مدى ملائمة المنتج للاستعمال كمعيار أساسي للحكم على جودة المنتج وهل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج
- ٤- جميع ما ذكر

خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للماكينة تعتبر من أبعاد الجودة المتعلقة ب :

١- المظهر

٢- الأداء

٣- المطابقة

٤- جميع ما ذكر

الصلاحية هي العمر التشغيلي المتوقع حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق :-

١- صح

٢- خطأ

عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على

١- اكتشاف فحص المنتج والقيام بتصحيحها

٢- الوقاية من الأخطاء

٣- مراقبة الأخطاء

٤- جميع ما ذكر

تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية تعتبر من :-

١- الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة جودة الوظائف

٢- الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٣- الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة جودة السيرورات

٤- جميع ما سبق

انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التلف تعتبر من :-

١- الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٢- السلبات التي تتحملها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٣- السلبات التي تتحملها المنظمة من تطبيق إدارة السيرورات

٤- لا شيء مما سبق

القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى يعتبر من :-

١. الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة جودة الأعمال

٢. الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٣. السلبات التي تتحملها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يستدل على أهمية الجودة الشاملة من خلال النجاح الذي حققته الشركات الأمريكية على حساب الشركات اليابانية في الثمانينات من القرن العشرين نتيجة لتطبيقها مصطلح إدارة الجودة الشاملة :

١- صح

٢- خطأ (النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية)

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في :

١. الثمانينات من القرن العشرين

٢. السبعينيات من القرن العشرين

٣. الستينات من القرن العشرين

٤. لا شيء مما ذكر

يتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة :-

١- جودة المنتج

٢- جودة السيروتات والعمليات

٣- جودة السيروتات والعمليات بالإضافة إلى جودة المنتج

٤- لا شيء مما سبق

يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على :-

١- العمل الجماعي

٢- تشجيع مشاركة العاملين واندماجهم

٣- العملاء ومشاركة الموردين

٤- جميع ما ذكر

الرقابة للصيقة وتصيد الأخطاء من خصائص :-

١- إدارة الجودة الشاملة

٢- الإدارة التقليدية

٣- إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

٤- لا شيء مما سبق

تركز مرحلة تأكيد الجودة أو ضمان الجودة على توجيه كافة الجهود لاكتشاف الخطأ :-

١- صح

٢- خطأ (لأن تأكيد الجودة موجهة للوقاية أما من يركز كافة الجهود لاكتشاف الأخطاء هي مرحلة الفحص)

تحليل البيانات وإجراء المقارنات البينية من خصائص :-

١- إدارة الجودة الشاملة

٢- الإدارة التقليدية

٣- ١ + ب

٤- لا شيء مما سبق

التركيز على حفظ الأرباح من خصائص :-

١- إدارة الجودة الشاملة

٢- الإدارة التقليدية

٣- ١ + ب

٤- لا شيء مما سبق

مشاركة المورد من خصائص :-

١ - إدارة الجودة الشاملة

٢ - الإدارة التقليدية

٣ - ١ + ب

٤ - لا شيء مما سبق

الخبرة الواسعة عن طريق فرق العمل من خصائص :-

١ - إدارة الجودة الشاملة

٢ - الإدارة التقليدية

٣ - ١ + ب

٤ - لا شيء مما سبق

المجموعة الثالثة من رواد الجودة هم اليابانيون الذين طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكيين وكانت اسهاماتهم في ستينيات القرن العشرين

١ - صح

٢ - خطأ الرواد الغربيون

أشار ديمنج إلى أن هناك عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سماها ب :

١ - الأمراض الستة القاتلة للمنظمات

٢ - الأمراض السبعة القاتلة للمنظمات

٣ - الأمراض التسعة القاتلة للمنظمات

٤ - لا شيء مما سبق

تعتبر عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي

نتيجة هذه الأنظمة من :

١ - الأمراض الخمسة القاتلة للمنظمات

٢ - الأمراض الستة القاتلة للمنظمات

٣ - الأمراض السبعة القاتلة للمنظمات

٤ - لا شيء مما ذكر

ثلاثية جوران تتكون من :-

١ - التخطيط الجيد والرقابة الفعالة على الجودة وإجراء التحسينات المستمرة

٢ - التخطيط الجيد والتنفيذ والتوجيه

٣ - التخطيط الجيد والتنظيم الفعال والتوجيه

٤ - لا شيء مما سبق

أصدر ارمانت فايجنوم عام ١٩٨٣ كتاباً أشار فيه إلى أن المسؤولية على الجودة يجب أن تكون على الجميع ومن أبرز الأفكار التي ركز عليها :-

- ١- قيادة الجودة
 - ٢- التقنيات الحديثة للجودة
 - ٣- الاتزان التنظيمي
 - ٤- جميع ما ذكر
- ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة وأهم دور الإدارة العليا ودعمها للجودة ولكنه لم يهمل دور العمال الذين تقع عليهم أساساً مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة

- ١- صح
 - ٢- خطأ لم يهمل دور الإدارة العليا
- قسم كروسي التكاليف إلى فئتين :
- ١- التكاليف المقبولة والتكاليف الغير مقبولة
 - ٢- التكاليف المقبولة والتكاليف الخفية
 - ٣- التكاليف المقبولة والتكاليف المعقولة
 - ٤- لا شيء مما سبق

فيليب كروسي أول من نادى بالعيوب الصفرية والذي :-

- ١- يتفق فيها مع فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للعيوب والأخطاء
- ٢- يختلف فيها مع فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للعيوب والأخطاء
- ٣- لا يهتم بفكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للعيوب والأخطاء
- ٤- لا شيء مما ذكر

اعتبر بيترز القيادة المحور الجوهرى والمركزي في عملية تحسين الجودة تحت مصطلح جديدة تبناه هو :-

- ١- القيادة من أجل الإدارة
- ٢- القيادة من أجل الريادة
- ٣- الإدارة من أجل القيادة
- ٤- لا شيء مما سبق

من هو وزير التجارة الأمريكي الذي أسس جائزة عرفت باسمه يديرها المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا وتشرف عليها الجمعية الأمريكية للجودة :

١. مالكوم بالدريدج
٢. توم بالدريدج
٣. فرانك بالدريدج

أهم سمات أونو كانت في نظام الإنتاج اللحظي بالإضافة لما يصطلح عليه بمنظومة ال5s التي تمثل تقنية أمريكية لإنشاء وصيانة بيئة جودة في المنظمة :

١- صح

٢- خطأ (يابانية)

إذا تدرجنا مع التسلسل التاريخي نجد أنه في عام 2000 قبل الميلاد يعود تاريخ الجودة إلى القوانين التي وضعها :

١- فرعون

٢- هامورابي

٣- ملك بابل قارون

٤- لاشيء مما ذكر

اربط مصطلح الجودة في الإسلام بمفردات ومصطلحات ذات علاقة ومن أبرزها :-

١- السداد

٢- الإحسان والإخلاص

٣- الإتيان

٤- جميع ما ذكر

مهدت الحضارة الإسلامية منهجا للتطوير المستمر للجودة عن طريق الارتقاء بمستوى التفكير البشري والمعيشي للأفراد والمجتمعات من خلال :-

١- إعطاء السيادة لممارسة العبادات التي يتمن الفرد فيها على الإخلاص الذي أساسه جودة الأداء الذي هو أساس التحسين والتطوير

٢- إعطائه السيادة للعلم والمعرفة والإتيان وممارسة العبادات التي يتمن فيه الفرد على الإخلاص الذي أساسه جودة الأداء الذي هو أساس التحسين والتطوير

٣- إعطائه السيادة للعلم والمعرفة والإتيان والتفكير الإيجابي وممارسة العبادات التي يتمن الفرد فيها على الإخلاص الذي أساسه جودة الأداء الذي هو أساس التحسين والتطوير

٤- لا شيء مما ذكر

ظهرت نتائج الجودة خاصة في العصر الإسلامي :-

١- الأموي

٢- الأموي والعباسي

٣- الأموي والعباسي والأندلسي

٤- لا شيء مما ذكر

في عهد الاغريق طلب ابقراط من تلاميذه تلبية القسم على أنهم سوف يقدمون إلى زبائنهم أفضل خدمة وأفضل منتج يمكن تقديمه :-

٢- خطأ

١- صح

العمل الصالح ينبغي أن يكون :-

١- أخلاقيا فقط

٢- ناجحا فقط

٣- أخلاقيا وناجحا

٤- لا شيء مما ذكر

إذا كان العمل أخلاقيا وغير ناجحا فإنه يعتبر عملا :-

١- صالحا

٢- لا يجلب منفعة ولا يدفع ضررا

٣- يجلب ضررا

٤- لا شيء مما سبق

إذا كان العمل ناجحا وغير أخلاقيا فإنه يعتبر عملا :-

١- صالحا

٢- لا يجلب منفعة ولا يدفع ضررا

٣- يجلب ضررا

٤- لا شيء مما سبق

الإتقان يعتبر :-

١- مظهر من مظاهر الإخلاص في العمل

٢- لا يقتصر في الإسلام على عمل دون آخر

٣- مطلوب في كل عمل من أعمال الدين والدنيا

٤- جميع ما ذكر

يعرف الإخلاص بأنه تصفية العمل من كل شائبة أي لا يمازج العمل ما يشوبه من شوائب رغبات النفس

كطلب المدح من الناس أو تعظيمهم أو طلب أموالهم أو غير ذلك من العلل والشوائب :-

١- صح

٢- خطأ

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

١- ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي

٢- النمط القيادي والمناخ الإبداعي

٣- تصميم السيرورات

٤- جميع ما ذكر

يتوقف نجاح سيرورة تطبيق مصطلح إدارة الجودة الشاملة على :-

- ١- ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم القديم المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ٢- ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ٣- ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم القديم والجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ٤- لا شيء مما سبق

يمكن تعريف الثقافة على انها :-

- ١- مجموعة من القيم أو المعتقدات التي لا يتقاسمها الأفراد ولا تنتقل من جيل لآخر
- ٢- مجموعة من القيم أو المعتقدات التي يتقاسمها الأفراد وتنتقل من جيل لآخر
- ٣- مجموعة من السيرورات التي يتقاسمها الأفراد وتنتقل من جيل لآخر
- ٤- جميع ما سبق

تؤدي الثقافة إلى معايير وقواعد وسلوك تحدد :-

- ١- السلوك المقبول للأفراد
- ٢- السلوك الغير مقبول للأفراد
- ٣- السلوك المقبول والغير مقبول للأفراد
- ٤- لا شيء مما سبق

يعتبر روح العمل الجماعي من العناصر التي لا تستعمل في إدارة الجودة الشاملة من أجل التغيير الثقافي والسلوكي للأفراد والجماعات :

١- صح

٢- خطأ تستعمل

يمكن تقسيم التغيير من حيث درجة الشمولية إلى :

- ١- التغيير العشوائي والتغيير المخطط
 - ٢- التغيير السريع والتغيير البطي
 - ٣- التغيير الجزئي والتغيير الشامل
 - ٤- جميع ما ذكر
- يعتبر انخفاض درجة الرضا الوظيفي لأداء العاملين من القوى :-

١- الداخلية المحركة للتغيير

٢- الخارجية المحركة للتغيير

٣- الداخلية والخارجية المحركة للتغيير

٤- لا شيء مما ذكر

التغيير الجزئي :

- ١- الذي يتم مرة واحدة وبسرعة ويسميه البعض هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع
- ٢- يشمل أجزاء من المنظمة أو السيرورات أو العمليات أو الأنشطة فقد يشمل التغيير وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة أو اهداف المنظمة أو السياسات أو الإجراءات
- ٣- التغيير الذي يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي سواء أفراد او جماعات أو دوائر وأقسام او سيرورات وأو عمليات أو غير ذلك

التغيير المخطط :-

- ١- يتم مرة واحدة وبسرعة ويسمى البعض هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع
- ٢- يشمل أجزاء من المنظمة أو السيرورات أو العمليات أو الأنشطة فقد يشمل التغيير وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة أو اهداف المنظمة أو السياسات أو الإجراءات
- ٣- هو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير
- ٤- جميع ما ذكر

تعتبر الرؤية من متطلبات التي تعتمد عليها ادارة الجودة الشاملة بانجاح التغيير الثقافي ؟

١- صح

٢- خطأ

اول مرحلة من مراحل ادارة التغيير هي :

- ١- تحديد المشاكل الحقيقية
- ٢- تخطيط برامج التغيير
- ٣- تشخيص الوضع الحالي
- ٤- جميع ما ذكر

استراتيجية القوة تستخدم :

- ١- السماح لممثلي عن المجموعات التي سوف تتأثر بالتغيير في المشاركة في وضع اهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه
- ٢- المنطق والاقتناع منفذي التغيير بالحاجة الية والعواقب المتوقعة منه
- ٣- المكافاة والعقوبات حافز رئيسي يتم التهديد بالعقاب عند الاعتراض على التغيير او يتم استخدام المكافاة المادية وغيرها لغراء منفذي التغيير وتشجيعهم
- ٤- جميع ما ذكر

يعتبر تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والتي قد تفرض على الادارة ضرورة الاهتمام بها والقيام بمسؤوليتها اتجاه المجتمع التي تعيش فيه الى القوى

١- الداخلية المحركة للتغيير

٢- الخارجية المحركة للتغيير

٣- الداخلية والخارجية للتغيير

٤- جميع ما ذكر

تبدأ مرحلة التشخيص للوضع الحالي :

١- بتخطيط برامج التغيير

٢- بدراسة كل ما يتعلق بسيرورات منظمة واعمالها وانشطتها وعلاقاتها مع البيئة المحيطة بها

٣- تنفيذ التغيير

٤- جميع ما ذكر

لا يوجد استراتيجية مثلى لتعامل مع التغيير ولكن استراتيجية ايجابية وسلبية وتقوم الادارة باختيار الاستراتيجية التي تلائم ظروف التغيير وحيثيتها

١- صح ٢- خطأ

التباطؤ في العمل بشكل عام يعتبر شكل من اشكال :

١- دعم التغيير

٢- التغيير الجيد

٣- مقاومة التغيير

٤- جميع ما ذكر

شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها المنظمة وعوائد ذلك على الموظف وكافة الأطراف الأخرى سواء كان العميل أو المورد أو غيرهم يعتبر من :

١- شكل من أشكال مقاومة التغيير

٢- أسلوب للحد من مقاومة التغيير

٣- مرحلة من مراحل تشخيص التغيير

٤- لا شيء مما ذكر

الهيكل التنظيمي الطويل المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة :

١- لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

٢- يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

٣- يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي لا تطبقها

٤- جميع ما ذكر

حتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها فإن ذلك قد يتطلب :

- ١- عدم إعادة هندسة السيورورات
- ٢- عدم إعادة تصميم السيورورات بشكل جزئي أو كلي
- ٣- إعادة تصميم السيورورات بشكل جزئي أو كلي وذلك حتى تنسجم السيورورات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة

٤- لا شيء مما سبق
يتوقف نجاح سيورورة تطبيق مصطلح إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة :

١- صح

٢- خطأ

خلال الثمانينيات من القرن العشرين ظهرت :

- ١- ثلاث اتجاهات في الولايات المتحدة الأمريكية لإدارة الجودة
- ٢- أربع اتجاهات في الولايات المتحدة الأمريكية لإدارة الجودة
- ٣- ستة اتجاهات في الولايات المتحدة الأمريكية لإدارة الجودة
- ٤- جميع ما ذكر

نجد أن دائرة الجودة :

- ١- قريبة عن الإدارة العليا وبالتالي يمكنها التأثير على حيثيات القرارات المتخذة ويمكنها الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي
- ٢- بعيدة عن الإدارة العليا وبالتالي لا يمكنها التأثير على حيثيات القرارات المتخذة ولا يمكنها الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي
- ٣- بعيدة عن الإدارة العليا وبالتالي يمكنها التأثير على حيثيات القرارات المتخذة ويمكنها الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي
- ٤- جميع ما ذكر

العوامل التي تؤثر في اختيار الشكل التنظيمي

- ١- حجم المنظمة ونظرت الإدارة العليا الى اهمية الجودة
- ٢- توفر الامكانيات المادية والبشرية
- ٣- سعة انتشار الجغرافي في المنظمة
- ٤- جميع ما ذكر

هناك حاجة ماسة في كثير من المنظمات وخاصة الكبيرة منها لإنشاء :

- ١- قسم متخصص للجودة
- ٢- ورشة متخصصة للجودة
- ٣- دائرة متخصصة للجودة
- ٤- جميع ما ذكر

وفقا لخيار إنشاء دائرة للجودة يكون هناك قسم للجودة يتبع إحدى دوائر المنظمة ويكون مسؤول الجودة هورئيس قسم تحت اشراف مدير دائرة معينة مثل دائرة الإنتاج او دائرة المعلومات او الشؤون الإدارية

١- صح

٢- خطأ (لا يمكن أن يكون في نفس الشركة قسم للجودة ودائرة للجودة)

يعتبر مبدأ التحسين المستمر من المبادئ :

١- الثانوية في إدارة الجودة الشامل

٢- الفرعية في إدارة الجودة

٣- الأساسية في إدارة الجودة

تمكن سيرورة هندسة الجودة من :

١- ترجمة مبدأ التحسين المستمر إلى أفعال وأعمال غير ملموسة لإنجاح سيرورة إدارة الجودة الشاملة

٢- ترجمة مبدأ التحسين المستمر إلى أفعال وأعمال ملموسة لإنجاح سيرورة إدارة الجودة الشاملة

٣- ترجمة مبدأ التحسين المستمر إلى أفعال وأعمال غير مستمرة لإنجاح سيرورة إدارة الجودة الشاملة

٤- كل ما ذكر

يمكن اعتبار تشخيص الجودة الشاملة سيرورة لأنه :

١- متكون من مراحل وعندما تنتهي آخر مرحلة نعيد المرحلة الأولى بالاعتماد لى التغذية الرجعية

٢- يتطلب مدخلات ووثائق ومقابلات وملاحظات

٣- يحول المدخلات إلى مخرجات تشخيص كفي وكمي ومالي

٤- جميع ما ذكر

يمكن تعريف فريق العمل على أنه :

١- مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف غير محددة

٢- مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة

٣- مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف غير مشتركة

٤- جميع ما ذكر

فرق تحسين الجودة تكون تابعة لدائرة معينة أو قسم معين وتغطي السيرورات الإنتاجية والإدارية بكاملها

أو نظام التشغيل بكامله :

١- صح

٢- خطأ (لا تكون تابعة لدائرة معينة أو...)

دليل تشخيص هندسة الجودة الشاملة يحتوي على :

١- خمسة مواضيع أساسية

٢- ستة مواضيع أساسية

٣- سبعة مواضيع أساسية

٤- ثمانية مواضيع أساسية

مشاكل الجودة المتعلقة بالأشياء المؤذية والمضرة تدخل في إطار المحور الرئيسي لـ :-

١- ظروف العمل

٢- تنظيم العمل

٣- إدارة الوقت

٤- جميع ما ذكر

مشاكل الجودة المتعلقة بالقواعد والإجراءات تدخل في إطار المحور الرئيسي :-

١- التدريب المندمج

٢- الاتصال والتنسيق التشاور

٣- تنظيم العمل

٤- جميع ما ذكر

مشاكل الجودة المتعلقة باحترام الأجال تدخل في إطار المحور الرئيسي :-

١- التنفيذ الاستراتيجي

٢- إدارة الوقت

٣- تنظيم العمل

٤- جميع ما سبق

الجمال الاستشهادية في تشخيص هندسة الجودة الشاملة يقع استنتاجها من خلال ما تم تدوينه في مرحلة اللقاءات ويختار المستشار في الجودة ما بين ١٢ إلى ١٥ جملة استشهادية وذلك بحسب قيمتها المضافة :

١- صح

٢- خطأ

التكليف الاول

التركيز على المنتج والسيرورات والعمليات من خصائص :

١- ادارة الجودة الشاملة

٢- الادارة التقليدية

٣- ادارة الجودة الشاملة والادارة التقليدية

٤- لاشي مما ذكر

يشمل ضبط الجودة كافة :

١- النشاطات والاساليب العملية

٢- النشاطات والاساليب الاستراتيجية

٣- النشاطات والاساليب الاحصائية

٤- جميع ما ذكر

اهمية مصطلح التوازن في تحقيق جودة سيرورة التعليم يمكن توضيحها بواسطة العناصر التالية :

١- الاستيعاب ثم التعليم

٢- الاستيعاب ثم التأقلم

٣- التعليم ثم التأقلم

٤- لا شيء مما سبق

الانتاج حسب المواصفات المطلوبة او معايير الصناعية يتعبر من ابعاد الجودة المتعلقة بـ :

١- المطابقة

٢- الصلاحية

٣- الاعتمادية

٤- المظهر

يستعمل السيرورة process بإدارة الجودة الشاملة للمنظمات في :

١- الهيكل التنظيمي

٢- خرائط السيرورات

٣- الخرائط الذهنية

٤- لا شيء مما سبق

التكليف الثاني

نظرية جينيوشي تاجوشي تسمى :

١- دالة ربح

٢- دالة الخسارة

٣- دالة الخسارة والربح

٤- لا شيء مما ذكر

يمكن تصنيف استراتيجيات التغيير الى :

١- ستة استراتيجيات

٢- خمسة استراتيجيات

٣- اربعة استراتيجيات

٤- ثلاثة استراتيجيات

يمكن تقسيم التغيير من حيث درجة التنفيذ الى :

١- التغيير العشوائي والتغيير المخطط

٢- التغيير السريع والتغيير البطئ

٣- التغيير الجزئي والتغيير الشامل

٤- لا شيء مما ذكر

يصنف رواد الجودة منذ عقد الأربعينات من القرن العشرين الى :

١- ثلاثة مجموعات

٢- اربعة مجموعات

٣- خمسة مجموعات

٤- ستة مجموعات

يعتبر توضيح الغرض من العناصر التي تستعمل في ادارة الجودة الشاملة للتغيير:

١- التكنولوجيا والسلوكي للأفراد والجماعات

٢- الجيد والسلوكي للأفراد والجماعات

٣- الثقافي والسلوكي للأفراد والجماعات

٤- لاشي مما سبق

أحيانا أجد نفسي أمام تكدس للسلع يمنعني من الانتقال من مكان إلى آخر "هذه جملة إستشهادية تدخل في إطار المحور الرئيسي ل :

١- ظروف العمل

٢- تنظيم العمل

٣- إدارة الوقت

٤- لا شيء مما سبق

العمل يتعطل عندما يتغيب الموظف المكلف بإدخال البيانات في الحاسب الآلي هذه جملة استشهادية تدخل في إطار المحور الرئيسي :

١- ظروف العمل

٢- تنظيم العمل

٣- الاتصال والتنسيق التشاور

٤- جميع ما سبق

المكالمات التلفونية تمنعني من القيام بالعمل في الوقت المحدد هذه جملة استشهادية تدخل في إطار المحور الرئيسي :

١- التنفيذ الاستراتيجي

٢- إدارة الوقت

٣- تنظيم العمل

٤- جميع ما ذكر

أعد برنامج العمل بالتشاور مع المسؤول عن الإنتاج لكن هذا الأخير يغير البرنامج دون إعلامي وهذا يعطلني كثير
هذه جملة استشهادية تدخل في إطار المحور الرئيسي ل

١- ظروف العمل

٢- التنفيذ الاستراتيجي

٣- الاتصال والتنسيق التشاور

٤- جميع ما ذكر

لا يمكن تحويل المعلومات الكيفية المتواجدة في التشخيص الكيفي إلى معلومات كمية للحصول على
تشخيص كمي :

١- صح

٢- خطأ (يمكن)

شبكة التحليل الذاتي للوقت تمثل تشخيصا ل

١- خمسة أنواع من المشاكل العملية المؤثرة سلبا على الجودة

٢- عشرة أنواع من المشاكل العملية المؤثرة سلبا على الجودة

٣- أربعة أنواع من المشاكل العملية المؤثرة سلبا على الجودة

٤- جميع ما ذكر

لكي يقع ترجمة ثقافة الجودة الشاملة إلى مخططات استراتيجية للجودة الشاملة نختار:

١- القيم التي توجه اختيارنا للأهداف التي ستكون محركا لتنفيذها وتقييمها

٢- المبادئ التي توجه اختيارنا للأهداف التي ستكون محركا لتنفيذها وتقييمها

٣- القيم والمبادئ التي توجه اختيارنا للأهداف التي ستكون محركا لتنفيذها وتقييمها

٤- لا شيء مما ذكر

لصياغة المخطط التنفيذي لإدارة الجودة الشاملة نقوم :-

١- بتجميع الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية الموجودة في المخطط الاستراتيجي إلى أهداف تنفيذية وعملية

٢- تجزئة الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية الموجودة في المخطط الاستراتيجي إلى أهداف تنفيذية وعملية

٣- نقوم بتأليف الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية الموجودة في المخطط الاستراتيجي إلى أهداف تنفيذية وعملية

٤- جميع ما ذكر

يعرف جدول القيادة بكونه نظام يتكون من :

١- مجموعة أشخاص يقع إعدادهم وتنظيمهم لإنجاز أعمال وأهداف مستحقين

٢- مجموعة مؤشرات يقع إعدادها وتنظيمها لإنجاز أعمال وأهداف مستحقها

٣- مجموعة مخططات يقع إعدادها وتنظيمها لإنجاز أعمال وأهداف مستحقها

٤- جميع ما ذكر

لا تمكن شبكة التحليل الذاتي للوقت من الفهم العميق لإدارة الوقت وبذلك توفر معلومات مهمة هل الوقت المتوفر بالمنظمة كافي أم لا لتصميم وتنفيذ ومراقبة برامج الجودة الشاملة :

١- صح

٢- خطأ

إن نجاح برنامج الجودة الشاملة مرتبط بجودة نظم المعلومات التي تعتمد بالأساس على جداول القيادة الاستراتيجية التي بدورها تساعد في تحسين جودة :

١- إنتاج وإرسال المعلومات

٢- استقبال وفهم المعلومات

٣- استعمال المعرفة المكتسبة لتصميم القرارات وتنفيذها وتقييمها

٤- جميع ما سبق

يرتكز جدول القيادة في إعداده على :

١- ثلاثة مبادئ

٢- أربعة مبادئ

٣- سبعة مبادئ

٤- لا شيء مما سبق

تقوم عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية تنظم العلاقات المهنية بين كل عامل ورئيسة المباشر بهدف الحث على تحسين جودة المنتج على المدى :

١- القصير عبر الحوار المباشر بين مرتبتين تنظيميتين متتاليتين

٢- الطويل عبر الحوار المباشر بين مرتبتين تنظيميتين متتاليتين

٣- القصير والطويل عبر الحوار المباشر بين مرتبتين تنظيميتين متتاليتين

٤- لا شيء مما ذكر

تقدم الإدارة اللوجستية أو ما يسمى إدارة سلسلة الإمداد خرائط السيرورات التي يمكن استعمالها في إدارة الجودة الشاملة وبذلك يقع إدماج المنطق اللوجستي في إدارة الجودة الشاملة ليصبح :

١- منظومة مثلى من القرارات تؤدي إلى التميز

٢- منظومة غير مثلى من القرارات لا تؤدي إلى التميز

٣- منظومة عشوائية من القرارات لا تؤدي إلى التميز

٤- جميع ما سبق

المؤشر هو معلومة لها معنى خاص لمستعملها وهو ناتج عن مجموعة صغيرة من المعلومات التي لها مدلولية خاصة بالنظر إلى الأهداف الاستراتيجية المرسومة في أول الفترة ويقع تحليلها وتحسينها بصفة منتظمة وهو عبارة عن إشارة تضيء عند تسجيل فارق بين الأهداف المرسومة والأهداف الحقيقية المسجلة والتي تستدعي أخذ القرار :

١- صح

٢- خطأ

نموذج سكور يمكن من ادماج منطق :

١- التسويق في إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى التميز

٢- الإدارة اللوجستية في إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى التميز

٣- الابتكار في إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى التميز

٤- جميع ما ذكر

جدول مشروع الجودة يتكون من :

١- خانات أفقية تمثل النقاط السوداء

٢- خانات عامودية تمثل مجالات الحلول وهي المجالات الستة لمشاكل الجودة

٣- تقاطع خانات أفقية تمثل النقاط السوداء و خانات عامودية تمثل مجالات الحلول وهي المجالات الستة

لمشاكل الجودة

٤- لا شيء مما ذكر

تقييم تقدم إنجاز البرنامج التنفيذي لبرنامج الجودة الشاملة يمكن من معرفة :-

١- ما أنجز من أهداف

٢- ما لم ينجز من أهداف

٣- ماهي الأهداف التي مازالت في طور الإنجاز

٤- جميع ما ذكر

يمكن نشر ثقافة الجودة الشاملة بواسطة :

١- إدارة الكفاءات بخرائط السيرورات

٢- إدارة الكفاءات بخرائط الوظائف

٣- إدارة الكفاءات بخرائط الهيكل التنظيمي

٤- جميع ما ذكر

جدول مشروع الجودة تقوم بإعداده فرق عمل غير متنوعة التي تعتمد عليه في تصميم برنامج الجودة :

١- صح

٢- خطأ (فرق عمل متنوعة)

المؤشر في جدول القيادة يكون :-

١- كيفي

٢- كمي

٣- مالي

٤- جميع ما ذكر

تسجيل البيانات في جدول القيادة يكون :

- ١- يومي وأسبوعي
- ٢- شهري وكل ستة أشهر أو ٣ أشهر
- ٣- يومي وأسبوعي وشهري وكل ٣ أشهر وكل ٦ أشهر
- ٤- لا شيء مما ذكر

العدد الجملي للأهداف في عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية يساوي :

- ١- عدد الأهداف الأولية
- ٢- عدد الأهداف الثانوية
- ٣- عدد الأهداف الأولية والثانوية
- ٤- لا شيء مما سبق

يتم تنفيذ مشروع الجودة على :-

- ١- مرحلتين
 - ٢- ثلاثة مراحل
 - ٣- أربعة مراحل
 - ٤- لا شيء مما ذكر
- شبكة الكفاءات لا تطور إدارة التدريب من أجل توفير عناصر نجاح تنفيذ المشروع من خلال توفر المعرفة والمعرفة العملية والتقنية والشخصية والاجتماعية والقدرة على الفعل والعمل والرغبة في الفعل والعمل :

- ١- صح
 - ٢- خطأ (تطور)
- الفارق بين المعرفة العملية المطلوب الوصول إليها والمعرفة العملية التي تحققت فعليا يمكن التعرف عليها من خلال :-

- ١- شبكة الكفاءات
- ٢- شبكة التقييم الذاتي للوقت
- ٣- شبكة التفويضات
- ٤- جميع ما ذكر

بفضل صياغة وكتابة الأهداف تمكن المخططات الاستراتيجية والتنفيذية لإدارة الجودة الشاملة من تقييم مدى إنجاز تلك الأهداف من خلال المقارنات بين :

- ١- المستويات المطلوب الوصول إليها والمستويات الغير المطلوب الوصول إليها
- ٢- المستويات الغير مطلوب الوصول إليها والمستويات التي تحققت فعليا
- ٣- المستويات المطلوب الوصول إليها والمستويات التي تحققت فعليا
- ٤- جميع ما ذكر

شبكة التحليل الذاتي للوقت تمكن من تقييم تنفيذ مشروع الجودة من خلال توفير معلومات عن :-

١- كيفية استعمال الكفاءات الذاتية في تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع

٢- كيفية استعمال العمل الذاتي في تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع

٣- كيفية استعمال الوقت في تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع

٤- جميع ما ذكر

يقوم فريق القيادة بدور أساسي واحد وهو متابعة حالة إنجاز الأعمال بالنظر إلى البرمجة :

١- صح

٢- خطأ (دورين أساسيين هما متابعة الأعمال بالنظر إلى البرمجة والثاني فحص سيروية تنفيذ الجودة)

لقد ازدادت أهمية القيادة في المنظمات المتدنية بمنهجية الجودة الشاملة وذلك حتى تتمكن هذه المنظمات من :

١- مواجهة التحديات التي تجري في البيئة الخارجية

٢- مواجهة التغيرات التي تجري في البيئة الخارجية

٣- إدارة البيئة الداخلية في كفاءة عالية

٤- جميع ما ذكر

من الجدير بالذكر أن الرؤية القيادية تتمحور حول العميل بحيث تعكس :-

١- قيم المنظمة

٢- فلسفة المنظمة

٣- قيم المنظمة وفلسفتها

٤- لا شيء مما ذكر

ذكر جون أوكلاند :

١- سبع مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة اتجاه الجودة

٢- تسع مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة اتجاه الجودة

٣- عشر مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة اتجاه الجودة

٤- جميع ما ذكر

على الرغم من أن الرؤية القيادية يمكن أن تنبعث من ذهن قائد واحد إلا أن منهجية إدارة الجودة الشاملة

تؤكد على

١- ضرورة مشاركة الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح من موظفين وعملاء وموردين غيرهم في وضع الرؤية

القيادية

٢- عدم ضرورة مشاركة الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح من موظفين وعملاء وموردين غيرهم في وضع

الرؤية القيادية

٣- إقصاء الأطراف أو أصحاب المصالح من موظفين وعملاء وموردين غيرهم في وضع الرؤية القيادية

٤- جميع ما ذكر

جودة التصنيع داخل الشركة تعتبر :-

١ - نقطة قوة

٢ - نقطة ضعف

٣ - فرصة

٤ - تهديد

الإدارة العليا يجب أن تعلن أنها جادة في موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذلك أن تمارس بشكل فعال هذا التوجه فليس المطلوب هو حمل الشعارات فقط بل يجب تطبيق هذه الشعارات :-

١ - صح

٢ - خطأ

تعتبر سياسات الجودة :-

١ - المرشد العام للموردين أثناء أداء واجباتهم

٢ - المرشد العام للعملاء أثناء أداء واجباتهم

٣ - المرشد العام للموظفين أثناء أداء واجباتهم

٤ - لا شيء مما سبق

تتضمن سياسات الجودة التأكيد على :-

١ - ضرورة أن تكون جهود التحسين مستمرة

٢ - التركيز في أنشطة الجودة على تأكيد الجودة ومنع وقوع الأخطاء بدلا من اكتشاف الأخطاء لتصحيحها

٣ - الوصول إلى مستويات عالية من الجودة

٤ - جميع ما ذكر

تسعى برامج تحسين الجودة إلى تطوير :-

١ - السيرورات داخل المنظمة

٢ - السيرورات خارج المنظمة

٣ - أ و ب

٤ - لا شيء مما سبق

ينبغي ان يتضمن برنامج تحسين الجودة برنامج جمع المعلومات عن تكلفة مشاكل الجودة وخاصة :-

١ - التكلفة الغير خفية

٢ - التكلفة الخفية

٣ - التكلفة المباشرة

٤ - جميع ما ذكر

قد تسعى المنظمات إلى التركيز على العملاء من حيث دراسة احتياجاتهم والعمل على تلبية رغباتهم هذه الدراسة لا تتطلب إجراء بحوث تسويقية لدراسة خصائص العملاء وفئاتهم وأدواتهم وحاجاتهم المعلنة والغير معلنة كما انها لا تتطلب أداء ممارسات مستفيضة عن المنظمات المنافسة باستمرار من أجل تحديد نقاط القوة والضعف فيها

١- صح

٣- خطأ (تتطلب)

المقصود بتمكن الموظف :-

١- رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة

٢- خفض قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة

٣- خفض قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وإرشاد الإدارة

٤- جميع ما ذكر

الإدارة الفعالة في الجودة الشاملة هي التي تنشأ :-

١- استياء كبيراً لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم بحيث لا يشعرون بأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها

٢- الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم بحيث يشعرون بأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها

٣- الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم بحيث لا يشعرون بأنهم يمتلكون التي يعملون فيها

٤- جميع ما ذكر

للتمكن دور أساسي في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة حيث يقول ديفيد ستيفن أن التمكن مهم لان على الموظفين أن يكونوا :-

١- غير جاهزين لأجل إجراء التغيرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٢- جاهزين لأجل إجراء التغيرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٣- جاهزين لإفشال إجراء التغيرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٤- جميع ما ذكر

يمكن تعريف الاتصال بأنه :-

١- سيرورة تحويل المواد الأولية من فرد لآخر أو من جهة لأخرى

٢- سيرورة تحويل الموارد المالية من فرد لآخر أو من جهة لأخرى

٣- سيرورة تحويل المعلومات من فرد لآخر أو من جهة لأخرى

٤- جميع ما ذكر

اثبتت العديد من الدراسات أنه لا وجود لعلاقة ذات دلالة معنوية بين اندماج العاملين في الإدارة وبين الرضا الوظيفي الذي يرفع مستوى أداء العاملين في المنظمة :-

١- صح

٢- خطأ (يوجد)

العضوية في منظمة الايزو كالتالي :

١- عضو عامل

٢- عضو مشارك

٣- عضو مراسل

٤- جميع ما سبق

عضوية الأيزو مفتوحة إلى :

١- الشركات الصناعية والتي تعتبر مسؤولة على توحيد المواصفات في بلادها عضو واحد لكل بلد

٢- مكاتب الاستشارات في الجودة أو المشابهة والتي تعتبر مسؤولة على توحيد المواصفات في بلادها عضو واحد لكل بلد

٣- مراكز المواصفات الوطنية أو المشابهة والتي تعتبر مسؤولة على توحيد المواصفات في بلادها عضو واحد لكل بلد

٤- لا شيء مما سبق

المنظمة الدولية للقياس سوية مع اللجنة الدولية الكهروتقنية و والاتحاد الدولي للاتصالات بنت شراكة استراتيجية مع منظمة التجارة العالمية والهدف منها هو تشجيع قيام :

١- نظام تكنولوجي عالمي عادل وحر

٢- نظام تجارة عالمي عادل وحر

٣- نظام تجارة عالمي وعادل ولكنه غير حر

٤- جميع ما سبق

ضمن مفهوم النظام فإن السيرورات يجب أن تتمتع :

١- بدرجة عالية من التجانس والثبات مما يعطي الضمان بأن جودة المخرجات تتمتع بدرجة تجانس وثبات عالية

٢- بدرجة متوسطة من التجانس والثبات مما يعطي الضمان بأن جودة المخرجات تتمتع بدرجة تجانس وثبات عالية

٣- بدرجة منخفضة من التجانس والثبات مما لا يعطي الضمان بأن جودة المخرجات تتمتع بدرجة تجانس وثبات عالية

٤- لا شيء مما سبق

يتراوح عمل الأيزو من إعداد مواصفات للنشاطات التقليدية مثل الزراعة والبناء إلى الهندسة الميكانيكية إلى الأجهزة الطبية إلى تطوير نظم المعلومات وغيرها

١- صح

٢- خطأ

تتألف سلسلة مواصفات الأيزو ٩٠٠٠ إصدار ٢٠٠٨ من :

١- الأيزو ٢٠٠٨/٩٠٠٠ مصطلحات وأساسيات

٢- الأيزو ٢٠٠٨/٩٠٠١ متطلبات نظام إدارة الجودة

٣- الأيزو ٢٠٠٨/٩٠٠٤ خطة إرشادية لتطبيق المواصفات

٤- جميع ما سبق

الخطوات الرئيسية لإعداد وتحديد المواصفات لمنظمة الايزو هي :

١- خمسة خطوات

٢- ستة خطوات

٣- سبعة خطوات

٤- ثمانية خطوات

لابد من مراجعة المواصفات كل :

١- خمسة سنوات وإما أن يتم اعتمادها أو سحبها أو تعديلها

٢- ستة سنوات وإما أن يتم اعتمادها أو سحبها أو تعديلها

٣- سبع سنوات وإما أن يتم اعتمادها أو سحبها أو تعديلها

٤- جميع ما ذكر

لكي تصبح المؤسسة دولية فإنه يتطلب أن يجيبها على الأقل :

١- ٥٠% من مجموع الأعضاء

٢- ٧٥% من مجموع الأعضاء

٣- ٩٠% من جميع الاعضاء

٤- جميع ما ذكر

إن أغلبية مواصفات الأيزو مختصة بمنتج محدد أو مادة محددة أو سيرة محددة ولكن مواصفات الأيزو ٩٠٠٠ تحصلت على الشهرة العالمية لأنها عرفت كمواصفات إدارية عامة :

١- صح

٢- خطأ

يقول الدكتور العمادة تطلب منا الابتعاد عن بنوك الاسئلة لكن ممكن السؤال يتغير على سبيل المثال في المحاضرة ٢٨

مراحل الحصول على شهادة الايزو :

- ١ - مرحلة الاستعداد للتسجيل
- ٢ - مرحلة الحصول على الشهادة
- ٣ - مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة
- ٤ - جميع ما ذكر

مرحلة الاستعداد للتسجيل هي من مراحل :

- ١ - الحصول على شهادة الايزو
- ٢ - تحديد المواصفات لمنظمة الايزو
- ٣ - اعداد المواصفات لمنظمة الايزو
- ٤ - لاشي مما ذكر

مرحلة الاقتراح هي من الخطوات الرئيسية :

- ١ - لإعداد شهادات الايزو
- ٢ - لإعداد وتحديد شهادة الايزو
- ٣ - لإعداد وتحديد المواصفات لمنظمة الايزو
- ٤ - لاشي مما ذكر

وفي الحاضرة ١٣ مراحل التغيير

المرحلة الثانية من مراحل التغيير

- ١ - تحديد المشاكل الحقيقية
- ٢ - تخطيط برامج التغيير
- ٣ - اختبار الاستراتيجية الملائمة
- ٤ - تنفيذ التغيير

الشكر والتقدير لزميلنا (خيال) على جاهدة وتلخيص المقرر
فسأل الله العلي القدير أن لا يحرمه الأجر والثواب

والشكر والتقدير لزميلنا (عبدالرحمن الرشيدى) على جاهدة في
كتابة أسئلة المحاضرات والتكاليف ...
فسأل الله العلي القدير أن لا يحرمه الأجر والثواب

قام بالتنسيق والترتيب والدمج
أخوكم

عبدالرحمن بن عويس

ولا تسونا من دعائكم في ظهر الغيب
لي ولوالدي رحمة الله ولموتى المسلمين