

تفريغ اللقاءات الحية لمادة

إدارة الجودة الشاملة [دار – ٤٦١]

د. منصور المرابط

قسم إدارة الأعمال

المستوى السادس

الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي

١٤٣٩ – ١٤٤٠هـ

إعداد أختكم: سارة الناصر

أعاد تنسيقه: أخ ملهم

بسم الله الرحمن الرحيم

تفريغ اللقاءات الحية لمادة إدارة الجودة الشاملة لطلاب وطالبات إدارة الأعمال المستوى السادس للفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ للدكتور / منصور المرابط

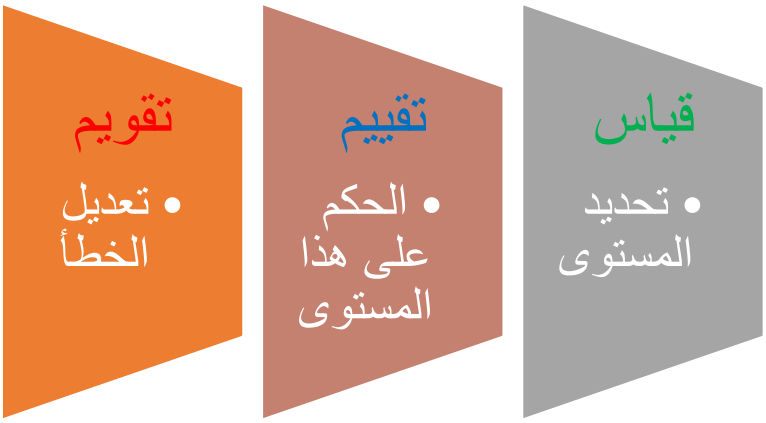
توجيهات في بداية المقرر:

- المعتمد في المادة هو الحلقات المرئية المسجلة وعددها ٢٨ حلقة (الأفضل اعتماد خيال+ اللقاءات الحية+ نماذج الأسئلة والمراجعات والكويزات)
- الحلقات رقم ٢٩ و٣٠ محذوفة.
- المصطلحات الإنجليزية غير مطلوبة ولكن لا بد من معرفة المختصرات الإنجليزية مثل iso
- أسماء العلماء الرواد المطلوبة.

مـــــقـــــدمـــــــة

ما معنى الجودة وما معنى إدارة الجودة ما الفرق بين المصطلحين؟

الجودة لها تعريفات عديدة لكن هناك تعريف مهم جدا حين يضعه الطالب في ذهنه سيكون هذا التعريف بمثابة مفتاح لهذا المقرر؛ **فالجودة هي مستوى لشيء معين قد يكون سلعة أو خدمة** مثلا حين نقول هذا الطالب أخذ في الاختبار درجة ١٨ من ٢٠ هل هذه الدرجة تعتبر جيدة أم لا؟ تعتبر درجة جيدة، وطالب آخر أخذ درجة ٥ من ٢٠ تعتبر درجة غير جيدة، هذه الدرجات تعتبر مستوى الطالب؛ فنحن هنا قمنا بقياس مستوى الطالب فالجودة مبنية كثيرا على القياس وهذا القياس تم عن طريق تقديم اختبار يحتوي هذا الاختبار على معايير [أسئلة الاختبار هي معايير لقياس مستوى الطلاب] لأن كل سؤال في الاختبار يحتوي على درجة قياس فنقول ١٨ من ٢٠ مستوى جيد، و ٥ من ٢٠ مستوى غير جيد، إذاً المرحلة الأولى قمنا بقياس المستوى عن طريق الاختبار ثم قيمنا هذا المستوى يعني (١٨ هذا قياس) و (جيد وغير جيد هذا تقييم) ثم تأتي مرحلة التقويم؛ والتقويم هو تعديل الشيء المعوج أو تصحيح الخطأ فالطالب حين يأخذ درجة كاملة ٢٠ من ٢٠ لا يحتاج تقويم لأنه لا يوجد لديه خطأ في أي مرحلة من مراحل قياس وتقييم أدائه لكن الذي أخذ مثلا ٥ هنا أكيد يوجد خطأ واعوجاج يحتاج إلى تقويم، فالجودة مبنية على ثلاث مسميات هي القياس ، التقييم ، التقويم.



كيف يتم التقييم أو الحكم على المستوى هل هو جيد أم غير جيد أم ممتاز؟

لا بد أن نقوم بمقارنة النتيجة التي نحصل عليها من القياس مقارنة مرجعية مع باقي زملاء الطالب في الفصل فإذا كانت الدرجة كاملة في درجة ممتازة وجيدة أما لو انخفضت الدرجة بمستوى واحد أو عدة مستويات لا تكون ممتازة فالممتازة هي الكاملة فقط (الأقرب للمعيار) وكلما انخفضت الدرجة قلّت جودتها.

فالجودة تؤدي للوصول إلى الامتياز فالطالب حين يحصل على درجة جيدة يقوّم أخطائه ويجتهد حتى يصل إلى الامتياز والتميز فالتميز هو أن تكون الأول في مجالك وهذا الهدف من الجودة.

الآن عرفنا ما معنى الجودة، ما معنى إدارة الجودة؟

درسنا سابقا مقرر مبادئ الإدارة وعرفنا أن للإدارة أربعة مهام وهي: التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة، **وقلنا أن الجودة هي مستوى،** مستوى لمنتج معين سواء سلعة أو خدمة، كيف نصل إلى جودة المنتج؟ لابد أن تكون هناك إدارة جيدة (تخطيط جيد، توجيه جيد، تنظيم جيد، رقابة جيدة) حتى يكون المنتج جيد، إذا في هذا المقرر ندرس كيف تكون الإدارة جيدة حتى نقدم منتج جيد، **فلا يمكن أن تكون هناك إدارة سيئة وتخرج منتجات جيدة** فجميع فصول هذا المنهج تحت هذه الفكرة العامة.

- الجودة مهمة جدا وهي ليست اختيارا وإنما قضية حياة أو موت وهذا الكلام صحيح منذ العصور القديمة.

س/ الجودة ليست اختياراً وإنما هي قضية حياة أو موت ، هذا الكلام صحيح في:

أ/ العصر الحديث فقط . **ب/ منذ عصور قديمة ✓** **ج/ منذ ظهور أو نظرية علمية في الجودة** **د / لا شي مما ذكر**

- الإسلام يدفع الأمة إلى الالتزام بالجودة والاتقان في كل فعل وفي كل أمر من أمور الناس جميعاً.
- الجودة لا تهم فقط المؤسسات بل الدولة ككل مطالبة بالجودة في القيام بأعمالها.

س/ الجودة تهم بـ :

أ/ المؤسسة فقط **ب / الدولة فقط** **ج/ المؤسسة والدولة ✓** **د/ لا شي مما سبق**

- من أولويات المحافظة على المواطنين تجهيز البلاد بمخابر لمراقبة الجودة على كل الصادرات والواردات والأفضل أن تشغل وتدار بكفاءات وطنية نظراً لحساسية الموضوع وارتباطه بالأمن الداخلي.

س/ من أولويات المحافظة على المواطنين تجهيز البلاد بمخابر لمراقبة الجودة :

أ/ على كل الصادرات والأفضل أن تشغل وتدار بكفاءات وطنية نظراً لحساسية الموضوع وارتباطه بالأمن الداخلي .

ب/ على كل الصادرات والواردات والأفضل أن تشغل وتدار بكفاءات وطنية نظراً لحساسية الموضوع وارتباطه بالأمن الداخلي ✓

ج/ على كل الواردات والأفضل أن تشغل وتدار بكفاءات وطنية نظراً لحساسية الموضوع وارتباطه بالأمن الداخلي .

د/ لا شيء مما ذكر

*إدارة الجودة يمكن أن تكون سبب في القضاء على البطالة لأن ممارستها تتطلب تشغيل شباب لديهم الكفاءة في هذا المجال.

أولا/ ماهية إدارة الجودة الشاملة

لا بد بدايةً من معرفة بعض المصطلحات المهمة التي تستعمل في إدارة الجودة الشاملة

١- السيرورة

يستعمل هذا المصطلح في الإدارة الحديثة للمنظمات بالاعتماد على خرائط السيرورات وتتكون السيرورة من عمليات ونشاطات ومهمات وحركات تمكن من تحويل المدخلات الى مخرجات.

س/ تتكون السيرورة في منهج إدارة الجودة الشاملة من :

أ/ نشاطات ومهمات وحركات

ب/ مهمات وحركات

ج/ عمليات ونشاطات ومهمات وحركات تمكن من تحويل المدخلات إلى مخرجات ✓

د/ لا شيء مما سبق

وتعرّف السيرورة على أنها: مجموعة من المراحل وتتصل آخر مرحلة بالمرحلة الأولى عن طريق التغذية الراجعة مما يمكن من معالجة مدخلاتها لتحويلها إلى مخرجات.

مثال/ سيرورة إدارة الجودة الشاملة أو سيرورة التسويق أو سيرورة إدارة الموارد البشرية

في منطق الإدارة التقليدية كانت تسمى هذه السيرورات (وظائف) مثل وظيفة التسويق، وظيفة الموارد البشرية وهكذا، فمصطلح وظيفة يعتبر تقليدي مستعمل في إدارة المنظمات التي تعتمد مهامها الإدارية على الهيكل التنظيمي فهناك فرق بين ما يسمى بخريطة السيرورات والهيكل التنظيمي.

٢- **خريطة السيرورات**

هي صورة للسيرورات المختلفة في المنظمة بينما الهيكل التنظيمي هو صورة للوظائف، فالهيكل التنظيمي له سلبيات لذلك كنّا نخطط ونوجه وننظم ونراقب بناءً على الهيكل التنظيمي كانت هناك مشاكل في الإدارة بينما **عندما أتى منطق السيرورات وأصبحنا نتحدث عن مدخلات ومخرجات وتحويل المدخلات إلى مخرجات أصبحت العملية الإدارية على هذا الأساس** فمثلا مخرجات سيرورة المشتريات هي مدخلات سيرورة الإنتاج ومخرجات سيرورة الإنتاج هي مدخلات سيرورة التسويق وهكذا في كل سيرورة يقع تحديد أهداف متعلقة بالمدخلات والمخرجات والعمليات والنشاطات وكل ما إلى ذلك من ما يمكن من تحويل المدخلات إلى مخرجات.

س٣/ يستعمل مصطلح السيرورة في إدارة الجودة الشاملة للمنظمات في :

أ/ الهيكل التنظيمي **ب/ خرائط السيرورات ✓** **ج/ الخرائط الذهنية .** **د/ جميع ما ذكر**

مثال/ سيرورة التسويق يمكن أن نفصلها إلى عمليات، مثل عملية التسعير وعملية الإنتاج وعملية الترويج .... إلخ

ثم عملية الترويج تقسم إلى نشاطات مثل نشاط الترويج في الصحف ونشاط الترويج في التلفزيون ونشاط الترويج في الانترنت .... إلخ
ثم نشاط الترويج في الانترنت يقسم إلى مهمات مثل مهمة تصحيح الموقع الالكتروني ومهمة الاشتراك بالإنترنت وهكذا
ثم مهمة الاشتراك بالإنترنت تقسم إلى حركات مثل الاتصال على الجهة المسئولة وعمل الاشتراك أو غيرها من الحركات

فالإدارة الحديثة أًصبحت مبنية على مفهوم خرائط السيرورات

وتعرّف خريطة السيرورات بأنها: خريطة تمكننا من الحصول على صورة لمختلف مستويات وأنواع السيرورات مع توضيح المدخلات والمخرجات وتحويل المدخلات إلى مخرجات المتعلقة بكل سيرورة.

٣- **عملية أو عمليات:** تتكون العملية من نشاطات ثم مهمات ثم حركات.
٤- **نشاط أو نشاطات:** تتكون النشاطات من مهمات ثم حركات.
٥- **مهمة أو مهمات:** تتكون المهمة من الحركات.
٦- **حركة أو حركات:** يمكن أن تكون حركة جسدية (باليد أو الرجل مثل المشي أو الأخذ) أو لفظية بالكلام فقط.
٧- **وظيفة أو وظائف:** المصطلح التقليدي المستعمل في إدارة المنظمات بالاعتماد على الهيكل التنظيمي مثل وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج ووظيفة الإمداد وغيرها.
٨- **منظومة أو منظومات:** هي مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها وتكون مفتوحة إذ تفاعلت مع عناصر خارجية وتكون مغلقة إذا انعدم التفاعل مع العناصر الخارجية.

س/ المنظومة هي مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها وتكون مغلقة إذا تفاعلت مع عناصر خارجها وتكون مفتوحة إذا انعدم التفاعل مع العناصر الخارجية:

أ / صح **ب / خطأ ✓**

التصحيح : المنظومة هي مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها وتكون مفتوحة إذا تفاعلت مع عناصر خارجها وتكون مغلقة إذا انعدم التفاعل مع العناصر الخارجية.

- الحركات تؤدي إلى مهمات والمهمات تؤدي إلى أنشطة والأنشطة تؤدي إلى عمليات والعمليات هي التي تؤدي إلى السيرورات

- من أهم الأفكار التي ندرسها في هذا المقرر أن (جودة تعلم الجودة الشاملة) مرتبط باستراتيجيات ذهنية للتعلم.
- التعلم الجيد يتطلب الاستراتيجية المناسبة [الاستراتيجية يعني خطة أو طريقة معينة وأسلوب لإيصال المعلومة والوصول للهدف] لتمكين الطالب من اكتساب المعرفة الجيدة لذا تم تقديم ما يسمى الاستراتيجية الذهنية للتعلم

[إن التعلم الجيد يتطلب الاعتماد على استراتيجيات ذهنية جيدة تمكن الطالب من فهم المعلومات لاكتساب المعرفة الجيدة].

- **من هذا المنطلق سأقدم لكم الاستراتيجية الذهنية للتعلم:**

➢ **لإكساب الطالب استراتيجيات تمكنه من التعلم الجيد بصفة عامة ومن تعلم إدارة الجودة الشاملة بصفة خاصة (وهذا ما أسميه بجودة تعلم الجودة).**

➢ **كمدخل لتعلم بعض معايير الجودة التي يمكن اعتمادها في إدارة الجودة الشاملة للمنظومة التعليمية والتربوية.**

الاستراتيجية الذهنية للتعلم: جودة تعلم إدارة الجودة الشاملة

جودة تعلم الجودة: هذا المصطلح موجود منذ عام ١٩٩٧ م .

والجودة الشاملة تمر بأربع مستويات:

أولا : لابد أن تكون الجودة في الإنسان نفسه (داخل الإنسان) وهي الأمور النفسية والبدنية إلى آخره .

ثانيا: لابد أن تكون الجودة على مستوى علاقاته مثلا مستوى العائلة والأصدقاء والحي إلى آخره .

ثالثا: لابد أن تكون الجودة على مستوى الشركة وهنا ما نتحدث عنه في إدارة الجودة في المؤسسات .

رابعا: البيئة لابد أن تكون هناك جودة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية حتى تستطيع المنظمة أن تشتغل بطريقة جيدة والفرد داخل المنظمة وعائلته بطريقة جيدة

- **إن التعليم الجيد يتطلب الاعتماد على استراتيجيات ذهنية جيدة تمكن الطالب من فهم المعلومات لاكتساب المعرفة الجيدة**

الاستراتيجية: هي الطريق الأمثل والجيد الذي يمكننا للوصول إلى الاحتراف باستعمال الوسائل الملائمة

الاستراتيجية الذهنية للتعلم: [هي الطريق الأمثل والجيد للوصول إلى الأهداف الذهنية للتعلم الجيد باستعمال الوسائل الملائمة]

س/ الاستراتيجية الذهنية الجيدة للتعلم هي :

أ/ الطريق الوحيد للوصول إلى الأهداف الذهنية للتعلم الجيد باستعمال الوسائل الملائمة.

ب/ الطريق الأمثل والجيد للوصول إلى الأهداف الذهنية للتعلم الجيد باستعمال الوسائل الملائمة✓

ج/ الطريق الأمثل والجيد للوصول إلى الأهداف الذهنية للتعلم الجيد باستعمال الوسائل الغير ملائمة.

د/ جميع ما ذكر .

س/ جودة تعلم الجودة تعتمد على :

أ/ الاستراتيجية الذهنية للاستيعاب ب/ الاستراتيجية الذهنية للتأقلم ج/ الاستراتيجية الذهنية للتعلم ✓ د/ لا شيء مما ذكر .

الأهداف الذهنية للتعلم الجيد تعتمد على تحقيق الجودة في:

س/ الأهداف الذهنية للتعلم الجيد تعتمد على تحقيق الجودة في:

أ/ الإدراك الحسي ب/ الاستبطان والتفكير ج/ التصورات وإيجاد الحلول د/ جميع ما ذكر ✓

١/ الادراك الحسي: يتحسين جودة استعمال الحواس البشرية لاستقبال المعطيات والبيانات. ونعني بذلك تحسين جودة النظر والاستماع واللمس والشم والتذوق، يعني أن تكون هناك جودة في استعمال حواسنا حتى يكون عندنا جودة في استقبال البيانات وهذه البيانات حين تُستقبل بشكل جيد تدخل إلى الذهن لتحول من بيانات إلى معلومات عن طريق التفكير.

س/ جودة الإدراك الحسي تعتمد على :

أ / تحسين جودة التفكير والتحليل المنطقي لتحويل المعطيات والبيانات إلى معلومات التي تحول إلى معرفة بعد فهمها.

ب/ تحسين استعمال المعرفة الذهنية المتكونة في الذهن عن طريق الإدراك الحسي والاستبطان للمتعلم لكي يتميز في تعلمه.

ج/ تحسين جودة استعمال الحوافز البشرية لاستقبال المعطيات والبيانات✓

د/ جميع ما ذكر.

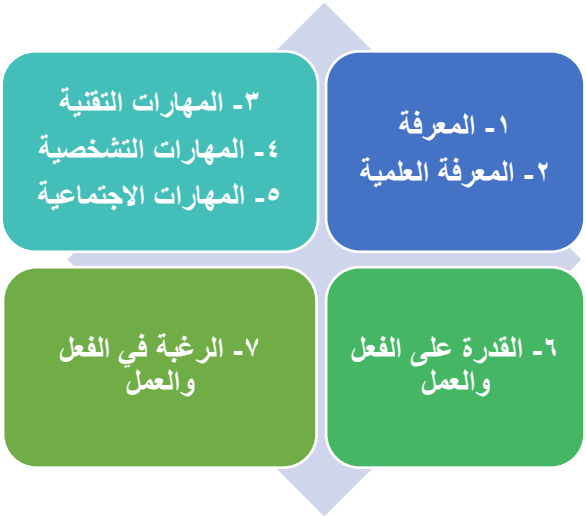
٢/ الاستبطان والتفكير: بتحسين جودة التفكير والتحليل المنطقي لتحويل المعطيات والبيانات إلى معلومات، التي تحول إلى معرفة بعد فهمها، وهذا يتطلب من المتعلم أن يكون متشـــبعا بالعلوم المنطقية كعلوم الحساب والعلوم الاجتماعية والسياسية والقياس والاستنتاج، والاستبطان يمكن أن يكون فردي لما يفكر المتعلم لوحده (يمكن أن يستعين بالوسائل التكنولوجية كالحاسب الآلي والبرمجيات...) ويمكن أن يكون استبطان جماعي لما يفكر المتعلم بصفة جماعية مع مجموعة من المتعلمين مثلا (ويمكن الاستعانة أيضا في الاستبطان الجماعي بالوسائل التكنولوجية كالحاسب الآلي والبرمجيات...)، يعني بعد جودة الحواس واستقبال البيانات بشكل جيد هذه البيانات حين تدخل إلى الذهن يكون لها عملية تحويل من بيانات إلى معلومات وكلما كانت عندنا جودة في المنطق الذي نستعمله سواء كان هذا المنطق رياضي او اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي كلما كانت التصورات والحلول جيدة.

٣/ التصورات وإيجاد الحلول: بتحسين استعمال المعرفة الذهنية (المتكونة في الذهن عن طريق الادراك الحسي والاستبطان) للمتعلم لكي يتميز في تعلمه من خلال استيعابه الجيد لمقرراته وتعتبر مرحلة التصورات وإيجاد الحلول مرحلة تأقلم لأنها تمكن المتعلم من التأقلم مع البيئة التي يكون فيها. فمثلا في البيئة التعليمية يمكن التأقلم المتعلم من الإجابة الجيدة على أسئلة الأستاذ وأيضا على أسئلة الاختبارات وبالتالي النجاح بتميز إن شاء الله.

[حتى نتعلم بصورة جيدة لا بد أن تكون هناك جودة في الاستيعاب الذي نحصل عليه عن طريق جودة الإدراك الحسي وتحويل البيانات التي استوعبناها إلى معلومات جيدة عن طريق جودة الاستبطان والتفكير ثم ندخل في عملية تأقلم وتكون عن طريق إيجاد الحلول والتصورات ثم يحدث عندنا توازن الذي يتحقق عن طريق الاستيعاب أولا ثم التأقلم]

يعني مثلا حين يدخل الطالب لأداء اختبار ما ثم لا يتذكر الحل فإنه يكون في حالة عدم توازن لذلك فإنه يحاول أن يسترجع المعلومات التي استذكرها وراجعها لأنه قام بتحسين ادراكه الحسي عند المذاكرة ثم يجري عملية تذكر هي التفكير والاستبطان وبالتالي حين يتذكر الحل (استيعاب) يتأقلم فيتحول من حالة عدم توازن (عدم التوازن هو التوتر أثناء نسيانه للحل) إلى حالة توازن (الاطمئنان حين تذكر الحل) إذا هذا المثال يوضح كيف أن هذه العناصر الثلاث تمكن المتعلم في النهاية من الحصول على المعارف]

في نهاية هذه المرحلة يكون المتعلم قادرا على الحصول على:



وذلك لاستيعاب وفهم ما هو مطلوب منه وتنفيذه وتقييمه للوصول إلى النجاعة (الفاعلية والكفاءة والملاءمة) المطلوبة.

*** أهمية مصطلح التوازن في تحقيق جودة سيرورة التعلم يمكن توضيحها بواسطة العناصر التالية:**
التوازن يتحقق أولا بالاستيعاب ثم بالتأقلم

لفهم مصطلح التوازن نحتاج إلى فهم سيرورة التحول من عدم التوازن إلى التوازن فمثلا عندما يسأل الأستاذ المدرس سؤال ولكن المتعلم لا يتمكن من الإجابة فإن هذا الأخير سيحس بدرجات متفاوتة من الانزعاج والقلق وعدم الارتياح... وهذه من معايير قياس عدم التوازن.

للمرور إلى حالة التوازن سيعتمد المتعلم أولا على الاستيعاب أي تطوير:
١/ الادراك الحسي ٢/ الاستبطان والتفكير ٣/ التصورات وإيجاد الحلول (وهذه من معايير قياس التوازن الجيد)

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

- **الكتابة**
- **إعداد قائمة بالمصطلحات مع تعريفاتها**

- **فالكتابة تساعد على استعمال الحواس لاستقبال المعلومات وعلى حفظها. كما إن قائمة المصطلحات مع التعريفات تمكن من استخراج المعلومات الأساسية المتعلقة بتلك المصطلحات التي يقع تدريسها في المقرر وهذا ما يساعد على الفهم الجيد للدروس.**

أهمية التنشيط في تحقيق جودة سيرورة التعلم يمكن توضيحها بواسطة العناصر التالية:

- **إن استعمال التكنولوجيات الحديثة للاتصال في سيرورة التعلم مكنت المتعلم من الحصول على المعلومات والمعرفة من مصادر متنوعة خاصة عن طريق الإنترنت.**
- **بالتالي أصبحت علاقة المتعلم مع الأستاذ المدرس ليست علاقة متلقي فقط بل أصبح للمتعلم دور في إثراء الدرس مع هذه النوعية المتطورة من المتعلمين يتطور دور الأستاذ المدرس من دور تلقيني أي إعطاء المعلومة والمعرفة من اتجاه واحد إلى دور منشط تبنى من خلاله المعرفة على أساس خطاب تحاوري مع المتعلمين يتمكنون من خلاله من التعبير عن معارفهم لتتكون معرفة جماعية بفضل التنسيق الجيد الذي يقوم به الأستاذ المدرس.**
- **التعليم أصبح يركز على المتعلم وليس على المعلم لأن المعلم أصبح دوره تنشيطي فقط منشط لحركة الدرس ليس ملقن كالسابق.**
- **لا بد أن يكون هناك جودة في الخطاب الذي يقدمه المعلم للمتعلمين حتى تنجح هذه الاستراتيجية**

س/ التنشيط ليست له أهمية في تحقيق جودة سيرورة التعلم ؟

أ / صح **ب / خطأ ✓**

التصحيح : التنشيط له أهمية في تحقيق جودة سيرورة التعلم

تعريف الجودة وأبعادها

تعريف الجودة

- لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمصطلح الجودة Quality، وكانت هذه التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها. وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المصطلح.

- **تعريف جوران وجرينا:**
  - مدى ملائمة المنتج للاستعمال، فالمعيار هو الملائمة لاستعماله للحكم على جودة المنتج: هل المنتج ملائم للاستعمال ام غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج

س/ عرف جوران وجرينا الجودة بأنها :

أ / نتائج تفاعل خصائص نشاطات التسويق , الهندسة , الصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته.

ب / 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 الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما.

ج / مدى ملائمة المنتج للاستعمال فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج هو هل المنتج ملائم للاستعمال أو غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج ✓

- **تعريف كروسبي:**
  - مدى مطابقة المنتج للمتطلبات فكلما كانت مواصفات المنتج مطابق لمتطلبات العميل كلما كان المنتج ذو نوعية جيدة.

- **تعريف المواصفات الدولية ISO ٩٠٠٠:٢٠٠٠ :**
  - مجموعة الخصائص المرتبطة بالمنتج لمتطلبات العميل.

- **تعريف فايجنبوم:**
  - عملية تفاعل خصائص نشاطات التسويق الهندسة والصناعة والصيانة، وهذا التنسيق بين هذه النشاطات يمكّن من تلبية حاجيات العميل ورغباته.

س: عرف فايجنبوم الجودة بأنها :

أ / نتائج تفاعل خصائص نشاطات التسويق , الهندسة , الصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته ✓

ب / 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 الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما.

ج / مدى ملائمة المنتج للاستعمال فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج هو هل المنتج ملائم للاستعمال أو غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.

- **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، فيركز التعريف على عنصر التميز فإشباع حاجة العميل والوصول إلى رضاه وسعادته هو التميز المطلوب.

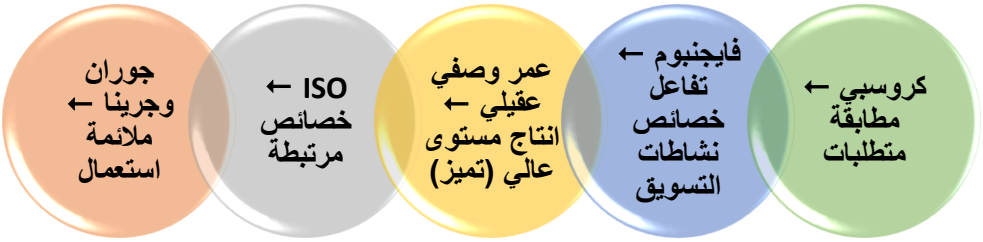
س: عرف عمر وصفي عقيلي الجودة بأنها :

أ / نتائج تفاعل خصائص نشاطات التسويق , الهندسة , الصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته.

ب / 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 الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما ✓

ج / مدى ملائمة المنتج للاستعمال فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج هو هل المنتج ملائم للاستعمال أو غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.

ربط التعريفات بالأسماء ليسهل التذكر



أبعاد الجودة: حسب ما ذكره فرنوم يمكن إيجازها فيما يلي:

- **الأداء:** فعند شراء أي منتج كشاشة أو صورة ما نستطيع الحكم على جودها من خلال وضوح الصورة فيها وألوانها جيدة تكون صفة أساسية بالمنتج.

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

أ – المظهر. ب – الأداء ✓ ج – المطابقة. د – جميع ما ذكر

- **المظهر:** في كبر أو صغر المنتج كالحاسب الشخصي واللاب توب فكلما كان صغير الحجم وخفيف كلما كان أفضل وذو جودة أعلى، تكون صفة ثانوية بالمنتج.

س: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة للمنتج كجهاز التحكم عن بعد أو الأمان في الاستعمال تعتبر من أبعاد الجودة المتعلقة بـ:

أ – المظهر ✓ ب – الأداء. ج – المطابقة. د – الاعتمادية

- **المطابقة:** عند تطابق المنتج بالمواصفات والمعايير المطلوبة كلما كان ذو جودة مناسبة.
- **الاعتمادية:** مدى ثبات الأداء بمرور الوقت فكلما قل نسبة العطل فإننا نستطيع الاعتماد على المنتج.
- **الصلاحية:** العمر التشغيلي المتوقع للمنتج، فكلما كان العمر أطول كلما كانت هناك جودة (العمر الافتراضي للمنتج)

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

أ / صح ✓ ب / خطأ

- **الخدمات المقدمة:** ويقصد بها حل المشكلات ومدى سهولة التصحيح.
- **الاستجابة:** مدى تجاوب البائع للعميل، ولطف وكياسة البائع مع العميل.
- **الجمالية:** إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه، فكلما كانت الجمالية في المنتج المطلوب متوفرة كلما كان هناك جودة.
- **السمعة:** ويقصد بها الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج كأن يحمل العميل فكرة عن المنتج بأنه من أفضل المنتجات.

[هذه الأبعاد تمكننا من الحكم على المنتج هل هو جيد أم لا]

متى نختار بعد مظهر ومتى نختار بعد أداء ما لفرق؟

[الأشياء أو الصفات الأساسية تتعلق بالأداء فحين نشتري منتج إذا كان فيه صفة وخاصية أساسية غير موجودة بالمنتج نقول هنا مشكلة أداء (أداءه غير جيد) مثلا عند شراؤك جهاز تلفزيون تجد أنه لا تظهر فيه الصورة بشكل سليم أو الصوت منقطع أو ألوان الصورة غير جيدة (ظهور الصورة والصوت معا بشكل جيد هي من الصفات الأساسية للتلفاز) هنا لو وجد خطأ نقول الخطأ متعلق ببعد الأداء للمنتج، لكن حين تكون الخاصية المفقودة ثانوية يعني نستطيع استخدام المنتج بدون هذه الخاصية إذا البعد الذي نتحدث عنه هنا بعد مظهر في نفس المثال اشتريت تلفزيون لكن لا يوجد معه جهاز تحكم عن بعد أو جهاز التحكم عن بعد متعطل، هذا ثانوي لأني أستطيع استخدام التلفزيون عن طريق الأزرار الموجودة عليه بدون الحاجة إلى جهاز التحكم عن بعد إذا مشكلة جهاز التحكم عن بعد مشكلة مظهر]

[مثال آخر، اشتريت جهاز حاسب آلي لا يوجد فيه شاشة أو لا يوجد سلك لتوصيله في الكهرباء لا يمكن أن يعمل هذا الجهاز فالخلل هنا في بعد الأداء، لكن لو كان الجهاز كبير الحجم بطريقة لا تناسبني لا يؤثر الحجم على عمل الجهاز لا يعطله فقط أنا لا أريد أن يبدو الجهاز بهذا الحجم المشكلة هنا ثانوية ليست أساسية إذا تتعلق في بعد المظهر]

عرفنا الجودة الآن نتعرف على مصطلح إدارة الجودة الشاملة

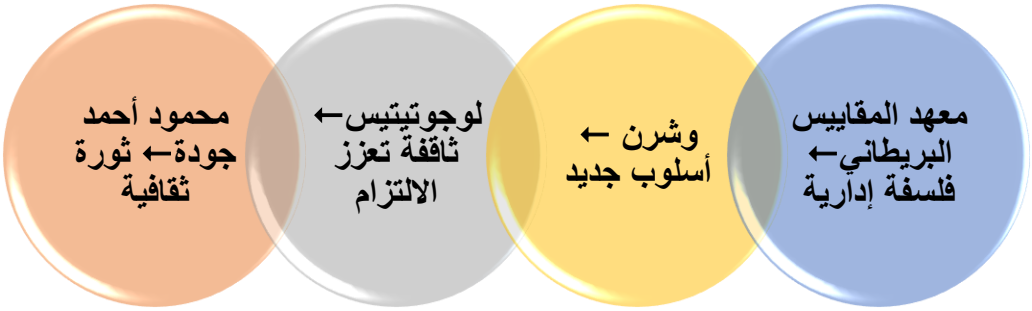
- **تعريف معهد المقاييس البريطاني:**
  - بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة والتي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

- **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.

- **تعريف محمود أحمد جودة:**
  - ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وباتخاذ القرارات.

ربط التعريفات بالأسماء ليسهل التذكر



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

- **إدارة:** الإدارة كما نعرف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- **الجودة:** تلبية متطلبات العاملين وتوقعاتهم.
- **الشاملة:** تشمل كل شيء مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء تحسينات مستمرة.

➢ من هذه المصطلحات نفهم أن الجودة الشاملة لا بد أنها تشمل كل شيء، الإنسان والنشاطات والأشياء وشاملة يعني تشمل العميل الداخلي (الموظف) والعميل الخارجي وتشمل كافة مكونات الشركة والبيئة الداخلية والخارجية

الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

١- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية من خلال تقديم منتجات جديدة وتحقيق الكفاءة والتقليل من التكلفة.
٢- تعزيز العلاقات مع الموردين باعتبار أن المورد شريك يجب المحافظة عليه.
٣- رفع درجة رضاء العملاء من خلال الاستماع للشكاوى ومعرفة الأشياء التي يطلبها العميل والتعرف على تطور توقعاته ورغباته.
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 من خلال عمل منتجات جديدة والتي تلبي السوق المحلي والأسواق العالمية.
٧- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
٨- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة عن طريق هندسة الجودة التي تقوم بتشخيص دوري لمعرفة ماذا يحدث داخل المنظمة من تغييرات وتشخيص خارجي لمعرفة المتغيرات الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والتكنلوجية لاقتناص الفرص وتلبية رغبات العميل.
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 بالأهداف وعلى المشاركة.

س/ تحسين الوضع التنافسي بالمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية تعتبر من :

أ/ الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة جودة الوظائف .

ب/ الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة جودة السيرورات .

ج/ الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ✓

د/ جميع ما ذكر .

س/ انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود اخطاء وتقليل معدلات التالف تعتبر من :

أ/ الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ✓

ب/ السلبيات التي تتحملها المنظمة من تطبيق سلبيات الجودة الشاملة .

ج/ السلبيات التي تتحملها المنظمة من تطبيق إدارة السيرورات .

د/ جميع ما ذكر .

س/ القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى يعتبر من :

أ/ الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة جودة الأعمال .

ب/ الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة جودة الشاملة ✓

ج / السلبيات التي تتحملها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

د/ جميع ما ذكر .

تستدل على اهمية الجودة الشاملة من خلال النجاح الذى حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الامريكية في الثمانينات نتيجة لتطبيقها لمصطلح إدارة الجودة الشاملة.

س/ مما يدل على أهمية إدارة الجودة الشاملة من النجاح الذي حققته الشركات الأمريكية على حساب الشركات اليابانية في الثمانينات من القرن العشرين نتيجة لتطبيقها لمصطلح إدارة الجودة الشاملة

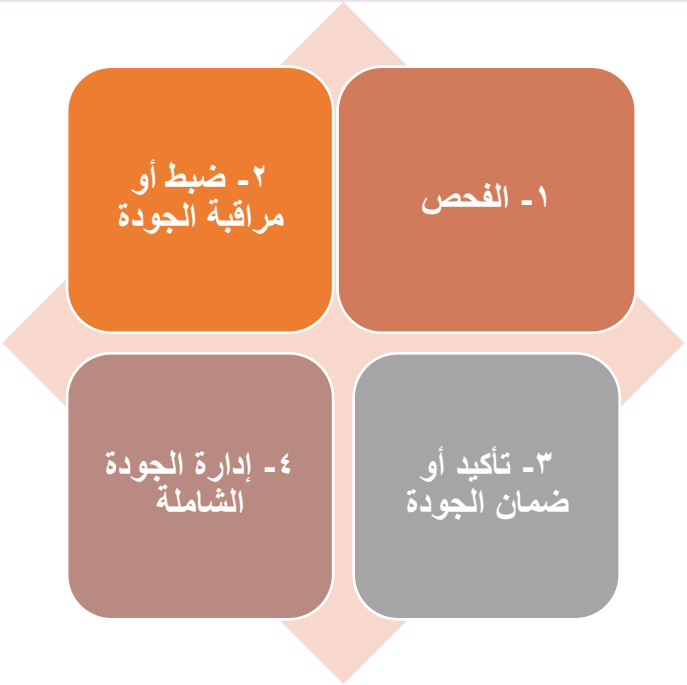
أ / صح **ب / خطأ ✓**

التصحيح : مما يدل على أهمية إدارة الجودة الشاملة من النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في الثمانينات من القرن العشرين نتيجة لتطبيقها لمصطلح إدارة الجودة الشاملة.

نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- عندما ظهرت الأبحاث وأثبتت كيف يمكن اعتماد هذا المفهوم وظهرت صحته نظريا وتطبيقيا على الميدان أصبح مصطلح.
- هذا المفهوم تطور في عام ١٩٣١م بدأ ديمنج والذي تعلم على يد شوهارت والذي كان عالم اختصاصه إحصاء وتعلم منه ديمنج وتمكن من إعطاء محاضرات في الجودة والأساليب الإحصائية التي في اليابان وقد انتشرت أفكاره وأصبحت عناوين للجودة منتشرة في عدة مجالات علمية في اليابان.
- أما جوزيف جوران فقد نشر اول كتاب له عن ضبط الجودة في عام ١٩٥١م حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة.
- في السبعينيات طرح فيليب كروسبي مفهوم العيوب الصفرية والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى.

المراحل التي مر بها مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المرحلة الأولى: الفحص

- كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج
- كان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما هي عدد المنتجات التي تخضع للفحص.
- تتضمن عملية الفحص فحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعة.
- عملية فحص المنتج كانت ترتكز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلا، وإن عملية الفحص اكتشفت الخطأ، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

[كانت تعتمد على فكرة فحص المنتجات بأخذ عينات عشوائية ثم اختبارها وتفتيشها ونرى كم نسبة الأخطاء وتصحيحها لكن هذه المرحلة لا تمنع وقوع الخطأ من الأساس لذلك اتخذت المرحلة الثانية]

س: عملية فحص المنتج كانت ترتكز فقط على:

أ/ اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها ✓ ب/ الوقاية من الأخطاء . ج/ مراقبة الأخطاء . د/ جميع ما ذكر .

س/ تتضمن عملية الفحص:

أ/ الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج.

ب/ الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعة ✓

ج/ تحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعة.

د/ لا شيء مما ذكر.

المرحلة الثانية: ضبط الجودة أو مراقبة الجودة

- يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة
- كما يقول Dale Besterfield بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة
- ضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة، والتأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق أيضا مع المواصفات، وبناء على ذلك فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والأداء
- يمكن القول إن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة.
- ووفقا لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص بما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.

[اتخذت مرحلة ضبط أو مراقبة الجودة على أساس أنه يمكن اكتشاف الخطأ قبل الإنتاج وبالتالي يمكن اصلاح الخطأ وتلافي العيوب فأصبحت هناك رقابة على تصميم منتج خلال عملية الإنتاج وما بعد الإنتاج وإذا تم اكتشاف خلل أو خطأ في التصميم فعند تصحيح هذا الخطأ نتلافى وقوع مثل هذه الأخطاء والعيوب مستقبلا فضبط الجودة تعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة]

المرحلة الثالثة: تأكيد الجودة أو ضمان الجودة

- تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء
- وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية
- إيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث أن الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلا والقضاء على أسبابها منذ البداية.
- إن سيرورة تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو السيرورة تفي بمتطلبات الجودة
- تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها (عملية التخطيط للجودة + ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد)
- نلاحظ أن هذه المرحلة تركز كثيرا على الإجراءات لأن نقص الإجراءات كان يتسبب في مشاكل الجودة.

[هذه المرحلة أتت كانتقاد للمرحلة السابقة التي لم تكن تمكن من المحافظة على مستوى الجودة فجاءت هذه المرحلة أننا نظن انه دائما مستوى الجودة موجود وذلك باعتماد أن كل ما يحدث في المنظمة يكون فيه إجراءات وبالتالي حتى لو يغادر المنظمة موظف له خبره يأتي بدلا منه موظف يلتزم بالإجراءات فيبقى مستوى الجودة كما هو فوجود الإجراءات في كل عمليات ونشاطات المنظمة يمنع وقوع الأخطاء منذ البداية وبالتالي تصبح هناك ثقة بأن المنتج والعمليات والسيرورات وراء المنتج دائما ستكون لها نفس مستوى الجودة ولكن هذه المرحلة أيضا انتقدت لكثرة الإجراءات فيها مما تسبب بعدم المرونة]

س/ تركز مرحلة تأكيد الجودة أو ضمان الجودة على توجيه كافة الجهود لاكتشاف الأخطاء:

أ / صح ب / خطأ ✓ التصحيح : تركز مرحلة تأكيد الجودة أو ضمان الجودة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء.

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة

- بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين
- يتضمن هذا المفهوم جودة السيرورات والعمليات بالإضافة إلى جودة المنتج
- يركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين

[جاءت هذه المرحلة لكثرة الإجراءات في المرحلة السابقة مما سبب عدم مرونة كما عرفنا أتى هذا المفهوم الذي يعتمد على وجود إجراءات ولكن مثلا في حالة أن البيئة تغيرت وطبقت قرارات ليس ورائها إجراءات فإن الموظفين والعمل الجماعي بينهم ومشاركتهم واندماجهم لمواجهة التغير فتتمكن المنظمة من أخذ القرارات الصحيحة والتأقلم مع البيئة الجديدة]

س/ بدا مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في :

أ/ ثمانينات القرن العشرين ✓ ب/ سبعينيات القرن العشرين ج/ ستينات القرن العشرين د / جميع ما ذكر

س/ يتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

أ / جودة المنتج .

ب/ جودة السيرورات والعمليات.

ج/ جودة السيرورات والعمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ✓

د / لا شيء مما ذكر.

س/ يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على :

أ/ العمل الجماعي . ب/ تشجيع مشاركة العاملين واندماجهم. ج/ العملاء ومشاركة الموردين . د/ جميع ما ذكر ✓

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

م	نوع الفرق	الادارة	وصف الفرق
٠١	الرقابة	الإدارة التقليدية	الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء والمدير يتصيد أخطاء الموظف ويتم ثوابه وعقابه على أساس الرقابة اللصيقة
		إدارة الجودة الشاملة	الرقابة الذاتية والموظف يراقب نفسه والحساب يكون على أساس مدى تحقق الأهداف
٠٢	العمل	الإدارة التقليدية	العمل الفردي
		إدارة الجودة الشاملة	العمل الجماعي وروح الفريق
٠٣	التركيز على	الإدارة التقليدية	التركيز على المنتج
		إدارة الجودة الشاملة	التركيز على المنتج والسيرورات والعمليات "شاملة"
٠٤	الموظفين	الإدارة التقليدية	مشاركة الموظفين أن الموظف يشارك ويعمل كجسم فقط يعني يعمل في المنظمة لكن عقله في مكان آخر
		إدارة الجودة الشاملة	اندماج الموظفين يعني ان يكون بين الموظفين تفاعل وأداء واندماج يكون العمل كفريق واحد
٠٥	التحسين	الإدارة التقليدية	التحسين وقت الحاجة يعني أن يتم التحسين عندما تحدث مشكلة
		إدارة الجودة الشاملة	التحسين مستمر يعني لا ينتظر حتى تحدث المشكلة بل مستمر
٠٦	السياسات والاجراءات	الإدارة التقليدية	جمود السياسات والإجراءات
		إدارة الجودة الشاملة	مرونة السياسات والإجراءات
٠٧	البيانات	الإدارة التقليدية	حفظ البيانات أهم شيء أن تكون البيانات موجودة ومحفوظة
		إدارة الجودة الشاملة	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيانية وعدم الاكتفاء بحفظها
٠٨	الأرباح والعملاء	الإدارة التقليدية	التركيز على حفظ الأرباح
		إدارة الجودة الشاملة	التركيز على رضاء العملاء
٠٩	الموردين	الإدارة التقليدية	النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين
		إدارة الجودة الشاملة	مشاركة الموردين والنظر إليهم على انهم شركاء
١٠	العميل الداخلي والعميل الخارجي	الإدارة التقليدية	التركيز فقط على العميل الخارجي
		إدارة الجودة الشاملة	التركيز على العميل الخارجي والداخلي "الموظف"
١١	الخبرة	الإدارة التقليدية	الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد
		إدارة الجودة الشاملة	الخبرة الواسعة عن طريق فرق العمل

أسئـــــــــــــــلة

س١/ الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء من خصائص :

أ/ إدارة الجودة الشاملة . ب / الإدارة التقليدية ✓ ج / إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية . د / لا شيء مما ذكر.

س٢/ العمل الجماعي وروح الفريق من خصائص :

أ / إدارة الجودة الشاملة ✓ ب/ الإدارة التقليدية . ج/ إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية . د / لا شيء مما ذكر .

س٣/ التركيز على المنتج والسيرورات والعمليات من خصائص :

أ / إدارة الجودة الشاملة ✓ ب/ الإدارة التقليدية . ج / إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية . د / لا شيء مما ذكر .

س٤/ تحليل البيانات وإجراء المقارنات البينية من خصائص :

أ/ إدارة الجودة الشاملة ✓ ب/ الإدارة التقليدية. ج/ إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية . د/ جميع ما ذكر.

س٥/ التركيز على حفظ الأرباح من خصائص :

أ/ إدارة الجودة الشاملة . ب/ الإدارة التقليدية ✓ ج/ إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية . د/ جميع ما ذكر.

س٦/ مشاركة الموردين من خصائص :

أ/ إدارة الجودة الشاملة ✓ ب/ الإدارة التقليدية. ج/ إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية . د/ جميع ما ذكر

س٧/ الخبرة الواسعة عن طريق سياق العمل من خصائص:

أ/ إدارة الجودة الشاملة ✓ ب/ الإدارة التقليدية. ج/ إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية . د/ جميع ما ذكر .

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.

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

م	المنطقة	الظهور	نبذة	الرواد
٠١	رواد الولايات المتحدة الامريكية	خمسينيات العقد العشرين	اشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان	ادوارد ديمنج جوزيف جوران أرماند فايجنبوم
٠٢	الرواد اليابانيون	ستينيات العقد العشرين	طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكان	كاورو ايشيكاوا جينيتشي تاجوشي شيجيو شينجو ماساكي ايماي
٠٣	الرواد الغربيون	سبعينيات العقد العشرين	يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة	فيليب كروسبي توم بيترز

* الرواد من الولايات المتحدة الامريكية :

ادوارد ديمنج	جوزيف جوران	أرماند فايجنبوم
• يلقب بـ أبو ثورة ادارة الجودة الشاملة وقد اعترف اليابانيون بفضل ديمنج في الجودة في اليابان، حيث قلده الإمبراطور هيروهيتو عام ١٩٦٠ وساما رفيع تكريما لدوره في هذا المجال. • تقوم فلسفة ديمنج على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر. • هناك ٧ عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سماها بالأمراض السبعة القاتلة للمنظمات.	• أسهم في ثورة الجودة في اليابان. • أكد على ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار لإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة • أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة ووضع الحلول المناسبة وتقييمها بإيجابياتها وسلبياتها واختيار الحل الأفضل أي الأقل سلبيات والأكثر إيجابيات. • اعتمد جوران على تقديم مفهوم واسع للجودة يعتمد على تنفيذ برنامج لتحسين الجودة وقد ربط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما سمي بثلاثية جوران تتكون من: ١) التخطيط الجيد. ٢) الرقابة الفعالة على الجودة. ٣) إجراء التحسينات المستمرة. • ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة، (لأنها تربط بين الإدارة العليا والعمال) ولم يمهل دور الإدارة العليا، كما أنه لم يهمل دور العمال الذين تقع عليهم أساساً مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة. "	• كان من أوائل من اقترح تطبيق الجودة الشاملة كأساس لضبط الجودة سواء كانت صناعية أو خدمية • يعتبر أول من أشار إلى مصطلح الضبط الشامل للجودة (TQC). • من مبادئه في العمل تطوير الجودة المستمرة خاصة في أساليب الفحص. • أكد على أن المنتج أو الخدمة الجيدة هي التي تحقق رغبات المستهلك • من أبرز الأفكار التي ركز عليها: - قيادة الجودة. - التقنيات الحديثة للجودة. - الالتزام التنظيمي.

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

٠١- تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة.

٠٢- تبني الفلسفة الجديدة: ويقصد بها أن كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى من الموظفين أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة وفلسفة الجودة تعمل على تحقيق أعلى مستويات الجودة بفضل التحسينات المستمرة.

٠٣- عدم الاعتماد على الفحص الكلي أي أن الغرض الأساسي من عملية الفحص هو تحسين العمليات وتخفيض التكلفة وليس الغرض من ذلك تصيد الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها.

٠٤- الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على السعر الأقل على اعتبار علاقة الثقة بالموردين واعتبارهم شركاء بالنجاح.

٠٥- تحسين نظام الانتاج والخدمة باستمرار وهذا يتطلب التعاون بين كل من مقدم الخدمة (المنظمة) ومستقبل الخدمة (العميل) وتقع على عائق الإدارة مسؤولية حل المشكلات وتخفيف الانحرافات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية وتحسين جودة السيرورات باستمرار

٠٦- الاهتمام بالتدريب.

٠٧- ايجاد القيادة الفعالة.

٠٨- القضاء على الخوف من خلال تشجيع الادارة للعاملين على مواجهة الأخطاء وعدم الخوف "اليابانيون يعتبرون الخطأ كنز لأنهم يؤكدون على ان الخطأ هو فرصة للتطوير"

٠٩- 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.

ديمنج اشار ان 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.

- كل هدف لكي يقع تحديد وضعه لابد أن يعتمد على تشخيص الوضع الداخلي لنعرف نقاد القوة والضعف والتشخيص وتحليل خارجي لمعرفة الفرص والتهديدات.
  - أي شي إيجابي داخل المنظمة يعتبر نقطة قوة – أي شي سلبي داخل المنظمة يعتبر نقطة ضعف.
  - أي شي إيجابي خارج المنظمة يعتبر فرصة – أي شي سلبي خارج المنظمة يعتبر تهديد.

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 المبالغ فيها والغير ضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية.

أسئـــــــــــــــلة

س١/ أشار ديمنج أن هناك عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سماها بـ :			
أ/ الأمراض الستة القاتلة للمنظمات .		ب / الأمراض السبعة القاتلة للمنظمات ✓	
ج / الأمراض التسعة القاتلة للمنظمات .		د/ جميع ما ذكر.	
س٢/ تعتبر عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة من :			
أ/ الأمراض الخمسة القاتلة للمنظمات .		ب/ الأمراض الستة القاتلة للمنظمات.	
ج/ الأمراض السبعة القاتلة للمنظمات ✓		د / جميع ما ذكر.	
س٣/ أصدر أرماند فايجنبوم عام ١٩٨٣ كتاباً أشار فيه إلى أن المسؤولية على الجودة يجب أن تكون على الجميع ومن أبرز الأفكار التي ركز عليها :			
أ/ قيادة الجودة.	ب/ التقنيات الحديثة للجودة.	ج/ الالتزام التنظيمي.	د/ جميع ما ذكر ✓
س٤/ رائد الجودة هو الرجل :			
أ/ الحكيم الجيد المعلم . ب/ توجهاته ذات الأثر في مجال الجودة وانعكاساتها على الأعمال والمنظمات في حياته وبعد مماته . ج/ مداخله ذات الأثر في مجال الجودة وانعكاساتها على الأعمال و المنظمات في حياته وبعد مماته . د/ جميع ما ذكر ✓			
س٥/ يصنف رواد الجودة إلى :			
أ/ ثلاث مجموعات منذ عقد الأربعينات من القرن العشرين ✓ ب/ أربع مجموعات منذ عقد الأربعينات من القرن العشرين . ج/ مجموعات منذ عقد الأربعينات من القرن العشرين . د/ جميع ما ذكر .			
س٦/ ثلاثية جوران تتكون من :			
أ / التخطيط الجيد والرقابة الفعالة على الجودة وإجراء التحسينات المستمرة ✓ ب / التخطيط الجيد والتنفيذ والتوجيه . ج / التخطيط الجيد والتنظيم الفعال والتوجيه. د / جميع ما ذكر .			
س٧/ بينت فلسفة ديمنج على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر المعروفة:			
أ/ صح ✓		ب/ خطأ	
س٨/ ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة وأهمل دور الإدارة العليا ودعمها للجودة لكنه لم يهمل دور العمال الذين تقع عليهم أساساً مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة :			
أ / صح		ب / خطأ ✓	
التصحيح: ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة ولم يهمل دور الإدارة العليا ودعمها للجودة كما أنه لم يهمل دور العمال الذين تقع عليهم أساسا تنفيذ مشاريع الجودة.			
س٩/ المجموعة الثالثة من رواد علم الجودة هم اليابانيون الذين طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكان وكانت اسهاماتهم في ستينيات القرن العشرين :			
أ / صح		ب / خطأ ✓	
التصحيح : المجموعة الثالثة هم الرواد الغربيون الذين يمثلون الجيل اللحق لليابانيين والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة.			

الرواد اليابانيون

كاورو إيشيكاوا	جينشي تاجوشي	شيجيو شينجو	ماساكي إيماي
• يعتبر إيشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة وكان أول من نادى بها. • حلقات الجودة هي: مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية ويجتمعون لمناقشة مشاكل الجودة في العمل. • نادى بمشاركة العاملين لحل المشكلات وبأهمية التدريب والتعليم	• يعتبر 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 • له نظرية تسمى دالة الخسارة قال فيها أن الخسارة لا تأتي فقط من إنتاج منتج معيب أو منتج تكون مواصفاته بعيدة عن الهدف حتى لو كانت داخل التفاوت المسموح به وإنما تمتد لتشمل الفرصة المفقودة بسبب ذلك المعيب. • أكد على اهمية التركيز على المنتج منذ البداية عندما تتجه النقاط بعيدا عن الهدف ترتفع قيمة التكلفة الاجتماعية مما يشير إلى عدم رضاء العملاء عن هذا المنتج وأشار إلى وجود رغبة لدى العملاء إلى شراء المنتج الذي يتناسب مع توقعاتهم (*) • اهتم بأفكار ومفاهيم الجودة والفعالية أثناء مرحلة التصميم وهي المرحلة السابقة لمرحلة التصنيع. • يعد منهجه نموذجا يمكن من خلاله التركيز على جودة تصميم المنتج بدلا من التركيز على جودة العملية الإنتاجية	• يعتبر شيجيو شينجو واحد من كبار المؤثرين في مسيرة الجودة في اليابان ومن أبرز خبراء العالم في مجال تحسين عمليات التصنيع. • له العديد من الانجازات وصفت بأنها "عبقرية الهندسة"، • في عام ١٩٣٠ أدخل تطبيقات الإدارة العلمية في شركة السكك الحديدية في تايبيه بهدف تخفيض تكلفة التشغيل والعمليات • في عام ١٩٥١ قدم إسهاما خاصا به أطلق عليه مفهوم الضبط الإحصائي للجودة من خلال البحث والتطبيق في ٣٠٠ شركة • عرف باسم عبقري الهندسة وذلك من خلال تطويره لنظام الإنتاج اللحظي JIT والذي مثل ثورة في معالجة التخزين وأساليب العمليات التصنيعية وساهم هذا النظام في تزويد العملاء بما يريدون وعندما يريدون كما ساعد على تحقيق وفورات الحجم وتقليل الحاجة للمخزون إلى أدنى حد • ساهم شينجو في عام ١٩٦١ مساهمة رئيسية في تقديم مفهوم وتطبيقات ضبط الجودة الصفري ZQC من خلال تطوير نظام معالجة الأخطاء بوكا- يوكي Poka-yoke أو ما يصطلح عليه التثبت المؤتمت للخطأ، نظام ضبط الجودة الصفري ZQC يعتمد أسلوب الفحص الشامل ١٠٠% من مصدر تجهيز المواد. • نظام معالجة الأخطاء بوكا - يوكي Poka-yoke يمكن من اختبار الأخطاء حال حصولها بشكل مؤتمت فيتوقف على ضوء تلك الأخطاء نظام الإنتاج لضمان عدم انتقال الخطاء لمراحل إنتاجية لاحقة • في عام ١٩٧٠ قدم شينجو نظام الإعداد اللحظي الذي يقضي بتخفيض فترة التجهيز والإعداد من ساعات إلى دقائق. • هو أول من ميز بين الخطاء Error والعيب Defect حيث أشار أن التغاضي عن أخطاء الخط الإنتاجي سينعكس على وصول الوحدات التي فيها عيوب إلى المستهلك وهذه فرص ضائعة، وعليه فنظام بوكا-يوكي Poka-yoke يضمن عدم تحول الأخطاء إلى عيوب. • تقديرا لإسهاماته في مجال الجودة في الصناعة منحت جامعة يوتاه في الولايات المتحدة الأمريكية شيجيو شينجو درجة الدكتوراه الفخرية، • أنشأت جائزة باسمه هي جائزة شينجو للتميز في الصناعة تمنح الجائزة للشركات التي تقدم إنجازا متميزا في رضاء الزبائن ونتائج الأعمال.	• يعتبر من كبار الخبراء والاستشاريين في إدارة الجودة باليابان وعلى المستوى العالمي • يعتبر الأب الروحي لمفهوم جمبا كايزن والذي يتضمن تحسين السيرورات التي تحقق القيمة المضافة ولمفهوم التحسين المرن • نشر كتاب يعتبر أول كتاب يعرض فلسفة الإنتاج المرن على العالم.

(*) التفاوت الهندسي:

- يعني نحن نحدد مستوى للجودة مثلا نحن ننتج أوراق طباعة نحدد مستوى جودة المنتج أن تكون ورقة بيضاء وزنها الأمثل الجيد ٨٠ جرام هذا الوزن يعتبر مستوى جودة الصناعة، فحين ننتج ورقة يكون وزنها ٧٩ أو٧٨ أو٨١ أو٨٢ جرام نلاحظ الإنتاج الذي يكون أقرب للوزن المثالي (٨٠ جرام) هو الأفضل كلما كان الفرق بين الإنتاج الفعلي والوزن المثالي أكبر يعني التفاوت الهندسي أكبر وهذا يسبب زيادة في مستوى التشتت وكلما كان الفرق أقل يعني التفاوت الهندسي أقل كلما قل التشتت، الفرق كبير يعني تفاوت هندسي كبير يعني جودة قليلة والعكس صحيح.

(*) اتجاه النقاط بعيدا عن الهدف

- مثلا حين نرسم منحنى ليعطينا فكرة عن مستوى انتاجنا فنجد أن بعض النقاط بعيدة في المنحنى وفي نفس مثالنا (صناعة الورق) عند مستوى وزن ٨٠جرام ننتج بعض الوحدات التي يكون وزنها مثلا ٨٢ أو٨٣ وهذه الوحدات تأخذ نقاط في المنحنى بحسب مكانها ونقارن النقاط بمستوى الجودة فكلما كانت الوحدات أو النقاط التي ننتجها بعيدة عن مستوى الجودة كلما كان هناك مشكلة جودة وهذا ينعكس سلبا على رضا العملاء وتحدث جينشي عما يسمى دالة الخسارة.

- فمثلا عند الإنتاج نحدد مستوى مسموح به نقول إذا كان وزن الورقة أقل من ٨٥ لا يوجد مشكلة حتى لو لم يكن ٨٠ بالضبط أو كان الوزن ٧٥ فما أعلى ونلاحظ اننا قد ننتج وحدات في المجال المسموح به مثل ٨١ أو٨٢ أو٧٩ أو٧٨ كلها ضمن المسموح به لكنها ليست مثالية رغم أنها مقبولة ضمن الحد المسموح به وهذا يسبب خسارة، إذا كان وزن الورقة أكبر من ٨٥ تكون ثقيلة جدا بحيث تعطل آلة التصوير أما إذا كان وزنها أقل من ٧٥ تكون خفيفة جدا وربما تنقطع الورقة بسهولة وهذا يؤثر على رضا العملاء، وإن كانت في مستوى التفاوت المقبول ٧٩ أو ٨١ سيشتريها العميل ولن تؤثر في رضاه كثيرا لكن أنت تخسر كمنتج لأنك تستخدم مواد أولية بنسبة أكبر وبدلا من أن تنتج مليون ورقة وزنها ٨٠جرام ستنتج ٩٠٠٠٠٠ ورقة وزنها ٨٢ جرام مثلا.

فرز أسئلة

مقـــرر
إدارة الجودة الشاملة
دار – ٤٦١

الجزء الأول
د. منصور المرابط

اللقاء الحي الثاني

س١/ خريطة السيرورات هي خريطة تمكننا من الحصول على صوره لمختلف مستويات وأنواع السيرورات من المدخلات والمخرجات وتحويل المدخلات الى مخرجات متعلقة بكل سيرورة.
أ/ صح ب/ خطأ

س٢/ الأهداف الذهنية للتعلم الجيد تعتمد على تحقيق الجودة في الاستبطان والتفكير بتحسين جودة التفكير والتحليل المنطقي لتحويل المعطيات والبيانات الى معلومات التي تحول الى معرفة بعد فهمها
أ/ صحيح ب/ خطأ

س٣/ الأهداف الذهنية للتعلم الجيد تعتمد على تحقيق الجودة في الإدراك الحسي بتحسين جودة استعمال الحواس البشرية لاستقبال المعطيات والبيانات، وتعني بذلك تحسين جودة النظر والاستماع واللمس والشم والتذوق.
أ/ صحيح ب/ خطأ

س٤/ تتكون السيرورة من عمليات ونشاطات ومهمات وحركات، ويستعمل هذا المصطلح في الإدارة الحديثة للمنظمات بالاعتماد على خرائط السيرورات.
أ/ صح ب/ خطأ

س٥/ من أولويات المحافظة على المواطنين تجهيز البلاد بمخابر المراقبة الجودة :
أ/ كل الصادرات والأفضل أن تشغل وتدار بكفاءات وطنية نظرا لحساسية الموضوع وارتباطه بالأمن الداخلي
ب/ كل الواردات والأفضل أن تشغل وتدار بكفاءات وطنية نظرا لحساسية الموضوع وارتباطه بالأمن الداخلي
(ج/ كل الصادرات والواردات والأفضل أن الشغل وادار بكفاءات وطنية نظرا لحساسية الموضوع وارتباطه بالامن الداخلي

س٦/ من أولويات المحافظة على المواطنين تجهيز البلاد بمخابر لمراقبه الجودة على كل الصادرات والواردات والافل تشغل وتدار بكفاءات وطنيه نظرا لحساسيه الموضوع وارتباطه بالامن الداخلي:
أ/خطأ ب/ صحيح

س٧/ الجودة لا تهم المؤسسة فقط بل الدولة كلها مطالبة بالجودة في القيام بأعمالها:
أ/ صح ب/ خطأ

س٨/ الاستراتيجية الذهنية للتعلم هي الطريق غير الجيد للوصول إلى الأهداف الذهنية للتعلم غير الجيد باستعمال الوسائل الملائمة:
أ/ صحيح ب/ خطأ

اللقاء الحي الثالث

س١/ الانتاج حسب المواصفات المطلوبة او معايير الصناعة يعتبر من ابعاد الجودة المتعلقة بالجمالية .
أ/ صحيح ب/ خطأ

س ٢/ أرماند فيجنبوم armand Feigenbaum أول من أشار إلى مصطلح:
أ/ الضبط الشامل للجودة ب/ الفحص غير الشامل للجودة
ج/ الضمان الشامل للجودة د/ الضبط غير الشامل للجودة

س ٣/ عرف كروسبي (Crosby) الجودة بأنها: "ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته".
أ/ خطأ ب/ صحيح

س ٤/ "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"، هذا التعريف لإدارة الجودة الشاملة لمعهد المقاييس البريطاني British standards institute.
أ/ خطأ ب/ صحيح

س٥/ خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة) تعتبر من أبعاد الجودة المتعلقة بالمظهر.
أ/ خطأ ب/ صحيح

س ٦/ اسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات " هذا تعريف الإدارة الجودة الشاملة :
أ/ لوجتيتيس ب/ شرن
ج/ معهد المقاييس البريطاني د/ فايجنيوم

س٧/خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة) تعتبر من أبعاد الجودة الشاملة ب:
أ/ المطابقة ب/ الأداء ج/الصلاحية د/المظهر

س ٨/ فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير" هذا التعريف لإدارة الجودة الشاملة لـ:
أ/ شرن chorn
ب/ معهد المقاييس البريطاني British standards institute
ج/لا يوجد خيار صحيح
د/لوجوتيتيس logothetis

س ٩/ تعزيز العلاقات مع الموردين، تعتبر من:
أ/ العيوب التي تواجه المنظمة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة
ب/ الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة جودة السيرورات
ج/ الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة جودة التوظيف
د/ الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

س ١٠/ القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى، يعتبر من:
أ/ العيوب التي تواجه المنظمة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة
ب/ الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة جودة السيرورات
ج/ الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة جودة الوظائف
د/ الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

س ١١/عرف جوران وجرينا (Juran and Gryna) الجودة بأنها:
أ/ إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى على من الجودة المتميزة تكون قادرة على تحقيق وتلبية حاجات ورغبات عملائها، في الشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم.
ب/ مدى ملائمة المنتج للاستعمال فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج هو هل المنتج ملائم للاستعمال أو غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج

س ١٢/ تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية تعتبر من:
أ/ الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة
ب/ الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة جودة السيرورات
ج/ الفوائد التي تجنيها من تطبيق ادارة جودة الاستثمار

س١٣/ "رفع درجه رضا العملاء"، من السلبيات التي تتحملها المنظمه عند تطبيق اداره الجودة الشاملة:
أ/ خطأ ب / صح

س١٤/ حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى يعتبر من ابعاد الجودة المتعلقة بالخدمات المقدمة:
أ/ خطأ ب/ صحيح

س١٥/ تعزيز العلاقات مع الموردين من الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق ادارة الجودة الشاملة
أ/ صحيح ب / خطأ

س ١٦/العمر التشغيلي المتوقع (حيث إن لكل الة أو منتج عمرا تشغيليا محددا بشكل مسبق) يعتبر من أبعاد الجودة المتعلقة بـ:
أ/ الاعتمادية ب/ الخدمات المتقدمة ج/ الصلاحية

اللقاء الحي الرابع

س١/ يشمل ضبط الجودة كافه النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابله مواصفات السلعة:
أ/ خطأ ب / صحيح

س٢/ يشمل ضبط الجودة كافة:
أ/ النشاطات والاساليب العملية
ب/ الوظائف والاساليب الاستراتيجية
ج/ النشاطات والأساليب الإحصائية
د/ النشاطات والاساليب الاستراتيجية

س٣/ المرحلة التي تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الاخطاء منذ البداية هي مرحلة :
أ/ ضبط الجودة ب/ الفحص ج/ تأكيد الجودة

س٤/ "النشاطات والاساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة"، من الخصائص الأساسية لـ:
أ/ إدارة الجودة الشاملة ب/ ضمان الجودة
ج/ لا يوجد خيار صحيح د/ ضبط الجودة

س٥/اندماج الموظفين من خصائص:
أ/ اداره الجودة الشاملة
ب/اداره الجـــودة غيـــر الشـــاملة والتميـــز الفـــردي
ج/ الإدارة التقليدية
د/ اداره الجودة الشاملة والإدارة التطبيقية

س٦/ يتضمن مفهوم ادارة الجودة الشاملة جودة السيرورات والعمليات بالإضافة الى جودة المنتج ولا يركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة الى عدم التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.
أ/صحيح ب/ خطأ

س٧/ تحليل البيانات واجراء المقارنات البينية من خصائص
أ/ هندسة جودة الادارة التقليدية
ب/ ادارة الجودة الشاملة
ج/ الادارة التقليدية
د/ادارة الجودة الشاملة والادارة التقليدية

س ٨/ العمل الفردي من خصائص:
أ/ الإدارة التنفيذية
ب/الإدارة التنفيذية وإدارة الجودة الشاملة
ج/ إدارة الجودة الشاملة

س ٩/ من خصائص إدارة الجودة الشاملة:
أ/ تحليل الوظائف
ب/ التحسين وقت الحاجة
ج/ التركيز على حفظ الأرباح
د/ التركيز والاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي

س١٠/ رواد الجودة اليابانيون الذين طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الامريكان وكانت اسهاماتهم في ستينيات القرن العشرون :
أ/ المجموعة الثانية ب/ المجموعة الثالثة
ج/ المجموعة الأولى د/ المجموعة الرابعة

س١١/ جوزيف جوران joseph juran من رواد الجودة:
أ/ اليابانيين الذين طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكان وكانت إسهاماتهم في ستينيات القرن العشرين
ب/ الغربيين الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة
ج/ الذين ينتمون إلى الولايات المتحدة الأمريكية والذين أشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجدوة لليابان في عقد الخمسينيات من القرن الماضي
د-الأقارقة الذين يمثلون الجيل اللاحق والذين تابعوا النجاحات اليابانية للصناعة

س١٢/ جوزيف جوران نشر أول كتاب له عن ضبط :
أ/ مسؤولية الموردين عن الجودة
ج/ عدم مسؤولية الموردين عن الجودة
ب/ مسؤولية الادارة عن الجودة
د/ عدم مسؤولية الادارة عن الجودة

س ١٣/ أشار جوزيف جوران joseph juran إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار وهذا يتطلب إحداث التغيير في:
أ/ الهيكلة التنظيمية للمنظمة
ب/ الثقافة التنظيمية للمنظمة
ج/ الاستراتيجية التنظيمية للمنظمة
د/ الثقافة غير التنظيمية للمنظمة

س ١٤/ رائد الجودة quality guru هو الرجل:
أ/ كل الخيارات صحيحة
ب/ الذي توجهاته ذات الأثر في مجال الجودة وانعكاساتها على الأعمال والمنظمات في حياته وبعد مماته
ج/ الحكيم، الجيد، المعلم
د/ الذي مداخله ذات الأثر في مجال الجودة وانعكاساتها على الأعمال والمنظمات في حياته وبعد مماته

س١٥/ "القضاء على الخوف "من
أ/ الامراض الأربعة عشرة لإدوارد ديمنج Edwards Deming
ب/ المبادئ الأربعة عشرة لادوارد ديمنج Edwards Deming
ج/ المبادئ الخمسة عشرة لادوارد ديمنج Edwards Deming
د/ المبادئ الأربعة عشرة لجون ديمنج john Deming

س١٦/ تحسين نظام الانتاج والخدمة باستمرار من :
أ/ المبادئ الخمسة عشر لادوارد ديمنج Edwards Deming
ب/ المبادئ الأربعة عشر لجون ديمنج John Deming
ج/ الأمراض الأربعة عشر لادوارد ديمنج Edwards Deming
د/ المبادئ الأربعة عشر لادوارد ديمنج (Edwards Deming

س ١٧/ الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على السعر الأقل"، من:
أ/ المبادئ الأربع عشرة لجون ديمنج john deming
ب/ المبادئ الأربعة عشرة لإدوارد ديمنج Edwards deming
ج/ الأمراض الأربعة عشرة لإدوارد ديمنج Edwards deming
د/ المبادئ الخمس عشرة لإدوارد ديمنج Edwards deming

س ١٨/ "تبني الفلسفة الجديدة"، من:
أ/ الأمراض الأربع عشرة لإدوارد ديمنج Edwards deming
ب/ المبادئ الأربع عشرة لجون ديمنج john deming
ج/ المبادئ الخمس عشرة لإدوارد ديمنج Edwards deming
د/ المبادئ الأربع عشرة لإدوارد ديمنج Edwards deming

س١٩/ يعتبر التركيز على الأرباح في الأجل القصير وقصر النظر في هذا المجال من :
أ/ الأمراض الخمسة القاتلة للمنظمات التي إليها ادوارد ديمنج
ب/ الأمراض الثمانية القاتلة للمنظمات التي إليها ادوارد ديمنج
ج/ الأمراض الستة القاتلة للمنظمات التي إليها ادوارد ديمنج
د/ الأمراض السبعة القاتلة للمنظمات التي إليها ادوارد ديمنج

س٢٠/ نظريه(جينيشي تاجوشي) تسمى:
أ/ داله الخسارة ب/ الشركة الرابحة
ج/ داله الربح د/ داله الخسارة والربح

س٢١/ شيجو شينجو يعرف باسم عبقري الهندسية وذلك من خلال تطوير النظام الإنتاج:
أ/ اللحظي ✓ ب/ المتميز ج/ الجيد

الرواد الغربيون

فيليب كروسبي	توم بيترز
• كان فيليب كروسبي أول من نادى بالعيوب الصفرية والذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب • ربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين الأرباح المتحققة، فكلما ارتفع مستوى الجودة أدى ذلك إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعا لذلك. • أكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عال فيها. • وضع برنامجا متكاملا للجودة الشاملة ركز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعا لذلك. • اعتبر معيار الأداء الأساسي هو العيوب الصفرية أي عدم وجود أي أخطاء. • قسم كروسبي التكاليف إلى فئتين: - التكاليف المقبولة وهي تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة - والتكاليف الغير مقبولة وهي تلك التي أنفقت ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب	• اعتبر بيترز القيادة المحور الجوهري والمركزي في عملية تحسين الجودة تحت مصطلح جديد تبناه (الإدارة من أجل القيادة) والذي يشير إلى دور القائد كميسر والقيادة الجوالة والتي تعني الاتصال الفعال مع العاملين والزبائن. • يعتقد بيترز أن القائد كلما اتجه لتطبيق هذا المدخل فإنه سيحقق ثلاثة مهام وأنشطة: - الاستماع للآخرين مما يعني عناية أكبر بالمقابل - التوجيه والتعليم مما يعني إشاعة القيم - التيسير الذي يحقق المعالجة الآنية • من إسهامات بيترز استنتاجه من خلال دراسة أداء المنظمات الأمريكية الناجحة لما يصطلح عليه بنموذج ماكينزي أو 7Ss، حيث يوضح أن أداء المنظمة التنافسي يعتمد على التفاعل بين أبعاد سبعة: ١- القيم المشتركة ٢- الاستراتيجية ٣- المهارات ٤- العاملين ٥- نمط الإدارة ٦- النظم ٧- الهيكل

مالكوم بالدريدج:

• هو وزير التجارة الأمريكي أسس جائزة عرفت باسمه يديرها "المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا" وتشرف عليها الجمعية الأمريكية للجودة تقديرا من الحكومة الأمريكية لمجهوداته.
• تم تصميم جائزة تحمل اسمه تعطى لمن يسهم في تطوير الجودة بشكل فعال أو ينجح نجاح مميز في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل منظمته.
• منحت هذه الجائزة لأول مرة عام ١٩٨٨ لثلاث شركات.

جون أوكلاند:

• يعتبر من رواد الجودة في بريطانيا،
• لخص أوكلاند فلسفته في أن الجودة تبدأ عند مستوى القمة بالمؤسسة
• الإدارة الجيدة هي التي تضع رغبات المستهلك نصب عينيها عند اتخاذ القرارات التطويرية.
• ويعرف إدارة الجودة الشاملة على إنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي.

والتر شوهارت:

• هذا العالم تتلمذ على يديه (ديمنج)
• هو أول من تفهَّم دور العامل بشكل إيجابي، فاقترح أن يتم التحفيز عن طريق مكافأة العامل
• قام بتطوير نموذج لتحسين السيرورة الإنتاجية، أطلق عليه دائرة شوهارت للجودة وهي تُميز كثيراً إسهامات (ديمنج).

- تشمل دائرة شوهارت لتحسين الجودة:
  - التخطيط، الإعداد للمتغيرات المطلوب إجرائها وبياناتها المتاحة وطرق المراقبة المطلوبة وقرارات كيفية لاستخدام البيانات
  - تنفيذ المتغيرات وإجراء الفحص والاختبار
  - مراقبة تأثير التغيرات الناتجة عن التنفيذ
  - الفعل ودراسة النتائج وتحديد التوقعات وطرق التعديل

• بتكرار هذه الدورة تتراكم المعرفة التي تساعد في التعلم والمشاركة في الجودة
• عادة يتم استعمال أساليب تصميم التجارب لتوليد المعرفة وتطوير الجودة بفاعلية وسرعة وتكلفة ميسرة.

يشار إلى شوهارت بأنه منشئ مراقبة الجودة الإحصائية لأنه ربط بين مجالات الإحصاء والهندسة والاقتصاد.

• خير ما عرف به هو ابتكاره لوحة الضبط الإحصائي
• اتخذ الإجراء المناسب الذي وضعه والذي بنى ديمنج فلسفته ونظرياته عليه، وكلما تم الوصول إلى مستوى أداء محدد يتم التخطيط للوصول إلى مستوى جديد أعلى من سابقه،
• يتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي التخطيط والتنفيذ والفحص والمراجعة.

رونالد فيشر:

- من الإحصائيين العباقرة الذين مهدوا لاستخدام الإحصاء لتحديد جودة العمل وقياسه
- كان مهتما بتطبيق الجودة الإحصائية
- أشرف على إنشاء أول معهد للجودة الإحصائية بالهند
- ساهم في تحليل البيانات والتمكن من إبقاء رصيد تاريخي لبيانات العملية الصناعية داخل المنظمة الإنتاجية.
- تميز في تطوير أساليب الجودة الإحصائية وتطويرها عبر مخططات ضبط الجودة ومدى استقرارها.

العالِم تايتشي أونو:

- أهم إسهامات أونو كانت في نظام الإنتاج اللحظي (JIT)
- منظومة ال 5s التي تمثل تقنية يابانية لإنشاء وصيانة بيئة جودة ضمن المنظمة، وهذه التسمية تستند على خمس كلمات يابانية، مرادفاتها الإنجليزية والعربية ومضمون كل منها مبينة في الجدول التالي:

المحتوى (المضمون)	المصطلح بالعربية	المصطلح بالإنجليزية	المصطلح باليابانية
سهولة الاستخدام	التنظيم	Organization	Seiri
الفصل بين الأشياء حسب ضرورتها	التصفية	Cleaning - up	Seiton
الفحص المستمر لكل شيء	التنظيف	Cleaning	Seiso
الصيانة بمبدأ الوقاية	التقييس	Standardization	Seiketsu
جعل ما سبق سباق عمل وسلوك	الانضباط	Diespline	Shitsuke

يعتقد أونو وكذلك اليابانيون أن هذه التقنية لا تحسن البيئة المادية للعمل فحسب بل تحسن الإدارة الشاملة لجودة السيرورات، وهناك العديد من التطبيقات الناجحة لهذه التقنية وبالأخص في قطاع منظمات الخدمة

- إن الاختلاف الجوهري بين التوجه الياباني والتوجهات الغربية يستند في جانب كبير منه في اندماج العاملين.
- اليابانيون ناجحون في إنشاء هيكلية وسياقات تمكنهم من إيصال رسالة الجودة والتحسين في كل شيء من خلال مستويات المنظمة كافة، ومن المتوقع أن تسهم هذه التقنية في زيادة إنتاجية المنظمة وتحسين أدائها.

أسئـــــــــــــــلة

س١/ قسم كروسبي التكاليف إلى فئتين :	
أ/ التكاليف المقبولة والتكاليف غير المقبولة ✓	ب / التكاليف المقبولة والتكاليف الخفية.
ج/ التكاليف المقبولة والتكاليف المعقولة .	د / جميع ما ذكر.
س٢/ اعتبر بيترز القيادة المحور الجوهري والمركزي في عملية تحسين الجودة تحت مصطلح جديد تبناه وهو:	
أ / القيادة من أجل الإدارة .	ب/ القيادة من أجل الريادة.
ج/ الإدارة من أجل القيادة ✓	د / جميع ما ذكر.
س٣/ من هو وزير التجارة الأمريكي الذي أس جائزة عرفت باسمه يديرها المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا وتشرف عليها الجمعية الأمريكية للجودة :	
أ/ مالكولم بالدريديج ✓	ب/ توم بالدريديج.
ج / فرانك بالدريديج .	د / سلفيير بالدريديج.
س٤/ فيليب كروسبي أول من نادى بالعيوب الصفرية والذي :	
أ/ يتفق فيها مع فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب.	
ب / يخالف فيها مع فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب ✓	
ج/ لا يهتم فيها بفكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب .	
د/ جميع ما ذكر .	
س٥/ يعتبر ماساكي إيماي الأب الروحي لمفهوم جمبا كايزن والذي يتضمن تحسين السيرورات التي تحقق القيمة المضافة ولمفهوم التحسين المرن:	
أ/ صح ✓	ب/ خطأ
س٦/ أهم إسهامات أونو كانت في نظام الإنتاج اللحظي بالإضافة لما يصطلح عليه بمنظومة ال S ° التي تمثل تقنية أمريكية لإنشاء وصيانة بيئة جودة ضمن المنظمة :	
أ / صح	ب / خطأ ✓
التصحيح : أهم إسهامات أونو كانت في نظام الإنتاج اللحظي بالإضافة لما يصطلح عليه بمنظومة ال S ° التي تمثل تقنية يابانية لإنشاء وصيانة بيئة جودة ضمن المنظمة.	

المرجعية الإسلامية للجودة

اولاً : الجودة قبل العصر الإسلامي:

- حاول القدماء وضع وحدة قياس للأطوال والاوزان والمعايير التجارية الأخرى وكانت التجارة لديهم تعتمد على تبادل المنتجات وهذا التبادل مبنى على مبدأ القبول والرفض لمواصفات المنتج وكانت مبادئ تحسين الجودة في ذلك العصر تؤدى بشكل معنوى عن طريق التطبيق
- إذا القينا نظرة على ارض الواقع وقبل الاف السنين نجد ان مصطلح الجودة قد ورد في كثير من الاعمال التي كانت الشعوب القديمة تمارسها في حياتها اليومية [أي أن هذا المصطلح "الجودة" ليس بجديد في ساحة العالم وانما هو مصطلح قد تم العمل به منذ العصور القديمة]
- إذا تدرجنا مع التسلسل التاريخي نجد أنه في عام ٢٠٠٠ قبل الميلاد يعود تاريخ الجودة إلى القوانين التي وضعها حمورابي ملك بابل حيث أن هذه القوانين هي أول وأقدم من تحدث عن القوائم المتعلقة بتكاليف ورسوم الخدمات المقدمة، وقام حمورابى أيضا بإصدار العديد من القوانين ومن ضمنها قانون خاص بالعقوبات المتعلقة بالأخطاء وبذلك نرى أن هذا القانون قد قام بالتوفيق والجمع بين الجودة وتكلفة الخدمة.
- وفي 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 انحراف وتجاوز عن المعايير يعتبر جريمة.
- وفي عهد الإغريق طلب أبقراط من تلاميذه تأدية يمين القسم على إنهم سوف يقدمون إلى زبائنهم أفضل خدمة وأفضل منتج يمكن تقديمه.
- ونجد أيضا في الحضارات القديمة كالحضارة الرومانية والصينية والعربية كانت توجد مدارس تقديم الخدمات وصناعة الإنتاج وفق تقاليد ومعايير تم وضعها لممارسة الإنتاج وفق قواعد وقوانين مدونة بخصوص التصرف المهني والسلوك والخدمات ومن الاثار التي مازالت باقية وتدل على تطبيق مفهوم الجودة في الحضارات القديمة (سور الصين العظيم / حدائق بابل المعلقة / الاهرامات).

ثانياً: الجودة في العصر الإسلامي:

- أول كلمة وردت في القران هي ﴿اقرأ﴾ والتي تدل على الامر في التحول والتطوير المعرفي
- مهدت الحضارة الإسلامية منهجا للتطوير المستمر للجودة عن طريق الارتقاء بمستوى التفكير البشري والمعيشي للأفراد والمجتمعات من خلال إعطاء السيادة للعلم والمعرفة والإتقان والتفكير الإيجابي، وممارسة العبادات التي يتمرن الفرد فيها على الإخلاص الذي أساسه جودة الأداء الذي هو أساس التحسين والتطوير، وقد ظهرت نتائج الجودة خاصة في العصر الأموي والعباسي والأندلسي.
- ويعتبر الغرب والشرق نتائج الجودة في العصر الإسلامي أساسا في رقيهم وتقدمهم، وسببا في تطور منظماتهم وصناعاتهم ورواجها وسبقها. لقد أتى الإسلام بالكثير من الأفكار التي توصل إليها علماء العصر الحديث في الجودة، وهو ما يتبين من خلال الأبحاث ونتائجها.
- رغم أنه لم يرد نص لفظي بالجودة في القرآن أو السنة النبوية، غير إنه وردت مفاهيم تماثل الجودة ومفاهيمها. فقد ورد في القرآن الكريم مصطلح الإتقان الذي يعني الكمال في العمل والذي لن يبلغه أحد من البشر، ولكي يكون العمل متقنا 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

- يقول الله عز وجل ﴿وَأَنفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ ۛ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾
- والإحسان في اللغة من أحسن فقد عمل وفعل ما هو حسن وأحسن الشيء أجاد صنعه
- والاحسان بمعنى النصح في العبادة وبذل الجهد في تحسينها وإتمامها وإكمالها
- وعرّف الإحسان: بأنه إحكام العمل وإتقانه ومقابلة الخير بأكثر منه والشر بأقل منه

- حث رسول الله ﷺ على معاملة الناس بالحسنى والتزام الأخلاق الحسنة معهم "اتق الله حيثما كنت وأتبع السيئة الحسنة وخالق الناس بخلق حسن"

الإحسان في العمل ذو شقين ؟:

١. استخدام اقصى درجات المهارة والإتقان.
٢. التوجه بالعمل لله عز وجل

- ويؤكد ذلك ما جاء على لسان النبي ﷺ (إن الله كتب الإحسان على كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة وليحد أحدكم شفرته وليرح ذبيحته) فالحديث السابق يدل على الاتقان في العمل

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

- لأجل الحصول على الإحسان هناك سلسلة من السلوكيات:

أ- الحث على الإحسان في العمل (إن الله يأمر بالعدل والإحسان واتاء ذي القربي .....)

- شمولية المنهج الاسلامي وتغطيته لكل جوانب الحياة حثت الانسان الى الاحسان في كل عمل يقوم به وارتباط الجزاء بكيفية الاداء (لنبلوهم أيهم أحسن عملاً)
- ان الله سبحانه جعل الابتلاء والاختبار بالعمل غاية الحياة الدنيا (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا)
- بين الله عز وجل في القران الكريم أن اجر العمل الحسن لا يضيع عنده (ان الذين امنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا)
- الاسلام يحث على الاحسان والاتقان في اداء العبادات وعلى سبيل ذلك قول الرسول ﷺ [مَا مِنْ امْرِئٍ مُسْلِمٍ تَحْضُرُهُ صَلَاةٌ مَكْتُوبَةٌ فَيُحْسِنُ وُضُوءَهَا وَخُشُوعَهَا وَرُكُوعَهَا إِلَّا كَانَتْ كَفَّارَةً لِمَا قَبْلَهَا مِنْ الذُّنُوبِ مَا لَمْ يُؤْتِ كَبِيرَةً، وَذَلِكَ الدَّهْرَ كُلَّهُ]

ب- الحث على العمل الصالح

- ورد في القران الكريم الامر بالحث على العمل الصالح في العديد من المواقف كقوله تعالى: (ومن أحسن قولا ممن دعا الى الله وعمل صالحا وقال انني من المسلمين).
- رغب الله سبحانه وتعالى عباده المؤمنين بالمداومة على العمل الصالح لقوله تعالى (وبشر الذين امنوا وعملوا الصالحات أن لهم جنات تجري من تحتها الانهار .....).
- العمل الصالح طريق الفلاح مع اقترانه بالإيمان والتوبة ويظهر ذلك في قوله تعالى: (فَأَمَّا مَن تَابَ وَآمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَعَسَىٰ أَن يَكُونَ مِنَ الْمُفْلِحِينَ).
- حث القران الكريم على المبادرة الى العمل الافضل ويقارن بينه وبين غيره من الاعمال التي لا ترتقي إليه كقوله تعالى: (أجعلتم سقاية الحاج وعمارة المسجد الحرام كمن امن بالله واليوم الاخر وجاهد في سبيل الله لا يستوون عند الله والله لا يهدي القوم الظالمين ۞ الذين امنوا وهاجروا وجاهدوا في سبيل الله بأموالهم وأنفسهم أعظم درجة عند الله وأولئك هم الفائزون).
- حث الاسلام في القران الكريم على التسابق في الاعمال الخيرة كما جاء قوله عز وجل (ولكل وجهة هو موليها فاستبقوا الخيرات).
- وعد الله سبحانه وتعالى السباقين في الخير بالجنة والمنزلة العليا (والسابقون السابقون ۞ اولئك المقربون ۞ في جنات النعيم).
- العمل الصالح في الاسلام يتصف بالشمول والتنوع وهو لا يقتصر على جلب الخير النافع وإنما يتعداه إلى محاربة الشر الضار.
- العمل الصالح يحتاج الى اعداد وتربية وتدريب على ادائه وتوفير مؤسساته.

  - العمل الصالح ينبغي أن يكون أخلاقيا وناجحا.
  - إذا كان أخلاقيا وغير ناجح؛ لا يجلب منفعة ولا يدفع ضرراً. "
  - إذا كان ناجحا وغير أخلاقي؛ فإنه يجلب ضرراً. "
  - إذا اجتمع الاثنان فيه؛ كان عملا نافعاً غير ضار. "

- وقد لخص القران الكريم مسيرة الانسان في حياته ومصيره في الاخرة وجعل الربح والخسارة بناء على ثلاثة مقاييس وهي:
  - الايمان.
  - العمل الصالح.
  - التواصي بالحق والصبر.
  - قال تعالى: (والعصر ۞ إن الانسان لفي خسر ۞ إلا الذين امنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر).

ت- التأكيد على اتمام العمل واكماله على أفضل وجه

- إتمام العمل من مظاهر الوفاء وقد وصف سبحانه وتعالى نبيه إبراهيم عليه السلام بقوله (وَإِبْرَاهِيمَ الَّذِي وَفَّىٰ)
- الدين في المفهوم الاسلامي نظام عام اتصف بالكمال والتمام وتنزه عن النقص (اليوم أكلمت لكم دنيكم واتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الاسلام دينا)

ثانياً: الجودة والاخلاص:

الاخلاص هو: " 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.

- يوجب الإسلام على العامل أن يخلص النية في العمل ويتقنه وينصح فيه خشية من الله تعالى لأنه يراقبه
- حتى يكون العمل متقنا من وجهة النظر الإسلامية ينبغي أن يتم على أكمل وجه دون إهمال أو تقصير أو تفريط.
- أمر الله عز وجل عباده في مواضع عدة من كتابه الحكيم بالإخلاص في العبادة والأعمال ومن ذلك قوله عز وجل "وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وذلك دِينُ الْقَيِّمَةِ ﴿٥﴾"

العمل المقبول له معياران:

١) ان يكون خالصا لوجه الله.
٢) ان يكون صوابا

- إذا كان العمل خالصا ولم يكن صوابا لم يقبل وإذا كان صوابا وغير خالصا لم يقبل ايضا لذلك يستلزم اقتران الإخلاص مع الصواب حتى يقبل.
- إن من متطلبات الإخلاص في العمل، أداؤه بصورة جيدة فالإخلاص لله في العمل المهني ومراعاة الدقة في تنفيذه من أبرز أسرار نجاحه
- متى صدر العمل عن نية صادقة وشعور مخلص أدى إلى أن يدأب العامل على مواصلته دون سآمة أو ملل وأفضى إلى رفع كفاية الإنتاج.
- يعد الإتقان مظهرا من مظاهر الإخلاص في العمل وهو لا يقتصر في الإسلام على عمل دون آخر، بل هو مطلوب في كل عمل من أعمال الدين والدنيا

ثالثاً: الجودة والإتقان:

- الجودة تعني اجادة العمل
- الاتقان درجة عالية من الجودة
- الاحسان مرادف للإتقان غير ان الاتقان أخص من الاحسان من حيث الدلالة لكونه يتضمن حذق الشيء والمهارة في اداءه وإحكامه
- يبقى الاحسان هو الأصل الذي ينبثق عنه فعل الصواب وجودة العمل واتقانه بصفته قيمة روحية إيمانية دافعة ومحفزة لكل عمل يحبه الله عز وجل ويرضاه.

- الإتقان في اللغة من أتقن الشيء أحكمه وإتقانه إحكامه، فالإتقان هو الإحكام للأشياء وجاء في محكم التنزيل قوله تعالى (الٓرۚ ۞ كِتَٰبٌ أُحۡكِمَتۡ ءَايَٰتُهُۥ ثُمَّ فُصِّلَتۡ مِن لَّدُنۡ حَكِيمٍ خَبِيرٍ)
- فالإتقان أحد مظاهر ومؤشرات الحكمة في العمل، والحكيم هو المتقن للأمور
- لفت ربنا سبحانه وتعالى انتباه عباده إلى إتقان صنعته في خلقه بقوله "وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ ۞ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ ۞ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴿٨٨﴾"
- وقوله ﷺ [الماهر في القران مع السفرة الكرام البررة]

- يتضح أن هناك علاقة متداخلة بين الإتقان والإحسان.
- الإتقان عمل يتعلق بالمهارات التي يكتسبها الإنسان.
- الإحسان والإخلاص قوة داخلية تتربى في كيان المسلم وتتعلق في ضميره وتترجم إلى مهارة يدوية أو فكرية أو فعلية
- الإحسان أشمل وأعم دلالة من الإتقان، حيث أن الإتقان مفهوم يتضمن إحكام الشيء وإحسانه وأداء العمل بمهارة، ولأجل الوصول إلى الإحسان نحتاج إلى السداد.

رابعاً: الجودة والسداد:

ويعني في الاداء إتمام العمل بعملية بنائية تكاملية تضم ثلاثة جوانب أساسية:

- جودة التصميم
- جودة الأداء
- جودة المخرج.

- فالإنسان محاسب عن عمله سواء أبداه للناظرين أو أخفاه فالله عز وجل مطلع على عمله وسيحاسبه عليه.
- السداد في الأداء يترجم احتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية الإنتاجية والادائية الى مجموعة خصائص محددة تكون أساسا في تصميم المنتج وطريقة أداء العمل من اجل تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضى الله عز وجل أولا وأخير.
- يحتاج السداد التزام الأمانة في أداء العمل وقد وصف الله عباده المؤمنين بقوله (والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون)
- الانسان محاسب على عمله سواء ابداه للناس او اخفاه لقوله تعالى: (وإن تبدوا ما في أنفسكم او تخفوه يحاسبكم به الله)

- تعليق الدكتور في اللقاء الحي حول هذه الجزئية:

[الإخلاص داخلي في القلب والاتقان نراه خارجيا في العمل وإجادته فحين نلاحظ أن موظف أو عامل اتقانه ارتفع فالأكيد أنه مخلص فكلما ارتفعت درجة الاتقان يكون الإخلاص مرتفع لأن الإخلاص والاتقان مرتبطين].

[الاحسان درجة فمثلا الطالب حين يأخذ درجة مرتفعة نقول له أحسنت، والانسان المتميز مستواه نقول حسن، فالإحسان هو مستوى عالي (استخدام أقصى درجات المهارة ودرجة الإحسان هي الدرجة القصوى) ممكن أن يكون الإخلاص منخفض أو مرتفع حتى درجة الإحسان الدرجة القصوى فإذا الإخلاص وصل إلى درجة الإحسان عند ذلك الاتقان يصل إلى درجة الإحسان يعني يتقن الإنسان عمله بطريقة حسنه]

[السداد هو حين نفسر قوله تعالى {يأيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولاً سديداً} الله سبحانه وتعالى يوجهنا في هذه الآية إلى الطريق السليم فهو سبحانه يرزقنا الإخلاص والإحسان وبالتالي نصل إلى حد الاتقان، مثلا الصياد حين يذهب للصيد يسدد ويوجه آلة الصيد وبعد ذلك قد يوفق ويصيد وقد لا يوفق فالسداد قبل التوفيق (السداد هو التوجيه للطريق السليم) نحن نطلب من الله أن يسددنا (يوجهنا) إلى الطريق السليم ويوفقنا فيه]

أسئـــــــــــــــلة

س١/ ظهرت نتائج الجودة خاصة في العصر الإسلامي :			
أ/ الأموي .		ب / الأموي والعباسي .	
ج/ الأموي والعباسي والأندلسي ✓		د/ لا شيء مما ذكر.	
س٢/ الإتقان :			
أ/ يعتبر مظهر من مظاهر الإخلاص في العمل .		ب / لا يقتصر في الإسلام على عمل دون آخر.	
ج/ مطلوب في كل عمل من أعمال الدين والدنيا .		د / جميع ما ذكر ✓	
س٣/ قال تعالى : (الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الإِسْلاَمَ) تدل هذه الآية على :			
أ/ الحث على الإحسان في العمل .		ب/ الحث على العمل الصالح .	
ج/ التأكيد على إتمام العمل وإكماله على أفضل وجه ✓		د/ جميع ما ذكر .	
س٤/ إذا تدرجنا مع التسلسل التاريخي نجد أنه في عام ٢٠٠٠ - قبل الميلاد يعود تاريخ الجودة إلى القوانين التي وضعها:			
أ/ فرعون.	ب / حمورابي ملك بابل ✓	ج/ قارون.	د/ جميع ما ذكر.
س٥/ ارتبط مصطلح الجودة في الإسلام بمفردات ومصطلحات ذات علاقة من أبرزها:			
أ/ السداد.	ب / الإحسان والإخلاص.	ج / الإتقان.	د/ جميع ما ذكر ✓
س٦/ وصف سبحانه وتعالى نبيه إبراهيم عليه السلام بقوله : { وَإِبْرَاهِيمَ الَّذِي وَفَّىٰ } تدل هذه الآية على أن اتمام العمل من مظاهر:			
أ/ الصفاء .	ب/ الوفاء ✓	ج/ النقاء .	د/ جميع ما ذكر .
س٧/ العمل الصالح ينبغي أن يكون :			
أ/ أخلاقياً فقط.	ب/ ناجحاً فقط.	ج/ أخلاقياً وناجحا ✓	د/ لا شيء مما ذكر.
س٨/ إذا كان العمل أخلاقياً وغير ناجح فإنه يعتبر :			
أ/ صالحاً .	ب / لا يجلب منفعة ولا يدفع ضرراً ✓	ج / يجلب ضرراً.	د/ لا شيء مما ذكر.
إذا كان العمل ناجحاً وغير اخلاقي فإنه يعتبر عملاً :			
أ/ صالحاً .	ب / لا يجلب منفعة ولا يدفع ضرراً.	ج / يجلب ضرراً ✓	د/ جميع ما ذكر .
س٩/ مهدت الحضارة الإسلامية منهجاً للتطوير المستمر للجودة عن طريق الارتقاء بمستوى التفكير البشري والمعيشي للأفراد والمجتمعات من خلال:			
أ / إعطاء السيادة لممارسة العبادات التي يتمرن الفرد فيها على الإخلاص الذي أساسه جودة الأداء الذي هو أساس التحسين والتطوير.			
ب / إعطاء السيادة للعلم والمعرفة والإتقان وممارسة العبادات التي يتمرن الفرد فيها على الإخلاص الذي أساسه جودة الأداء الذي هو أساس التحسين والتطوير.			
ج / إعطاء السيادة للعلم والمعرفة والإتقان والتفكير الإيجابي وممارسة العبادات التي يتمرن الفرد فيها على الإخلاص الذي أساسه جودة الأداء الذي هو أسا التحسين والتطوير ✓			
د/ لا شيء مما ذكر .			
س١٠/ الإحسان في العمل هو :			
ا/ ذو شق واحد وهو استخدام اقصى درجات المهارة والإتقان فيه .			
ب/ ذو شق واحد وهو التوجه بالعمل لله عز وجل .			
ج/ ذو شقين الأول استخدام اقصى درجات المهارة والإتقان فيه والثاني التوجه بالعمل لله عز وجل ✓			
د / لا شيء مما ذكر .			
س١١/ في عهد الإغريق طلب أبقراط من تلاميذه تأدية يمين القسم على أنهم سوف يقدمون إلى زبائنهم أفضل خدمة وأفضل منتج يمكن تقديمه :			
أ / صح ✓		ب / خطأ	
س١٢/ 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:			
أ / صح ✓		ب / خطأ	
س١٣/ يوجب الإسلام على العامل أن يخلص النية في العمل ويتقنه وينصح فيه خشيه من الله تعالى لأنه يراقبه وحتى يكون العمل متقناً من وجهه النظر الإسلامية فينبغي ان يتم على أكمل وجه دون إهمال أو تقصير أو تفريط :			
أ / صح ✓		ب / خطأ	

إدارة الجودة الشاملة وثقافة الجودة (ثقافة التغيير)

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

[المقصود من هذا الفصل (ثقافة التغيير) حين ندخل إلى منظمة لا تطبق معايير ومبادئ الجودة كيف نستطيع أن نغير نظام المنظمة ونجعلها تطبق الجودة].

- **تعريف الثقافة:**

"الإطار المرجعي الذي يوجه السلوك"

"مجموعة من المعتقدات أو القيم التي يتقاسمها الأفراد وتنتقل من جيل إلى أخر"

- "تؤدى الثقافة إلى معايير "قواعد سلوك" تحدد السلوك المقبول للأفراد والجماعات"

يتوقف نجاح سيرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **تعرف ثقافة المنظمة على أنها:**

"مجموعة من القيم والمعتقدات العميقة تتعلق بكيفية تنظيم العمل، وممارسة السلطة، ومكافئة العاملين، ومراقبة أدائهم وانضباطهم بالعمل، ودرجة الرسمية المطلوبة"

- يجب تطوير ثقافة المنظمة "لماذا" لأنه "لا يمكن أن ينجح التغيير في المهمة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات إذا كان يتعارض مع الثقافة المقبولة في المنظمة و(يعتبر نقطة ضعف)"

- يجب تطوير ثقافة المنظمة لإنجاح التغيير حتى تكون ثقافة جودة.
- ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم المتصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المنشأة على مجاراة ظروفها الداخلية والخارجية

إن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تساهم في التغيير الثقافي والسلوكي للأفراد والجماعات بواسطة العناصر التالية:

١. توضيح الغرض: أي معرفة ما هو الغرض من إنشاء هذه المنظمة.
٢. العرفان والتقدير ٣.المشاركة ٤. التمكين ٥. الاتصالات الفعالة ٦. المعرفة والمهارة
٧. رفع المعنويات: الحوافز المادية والمعنوية حتى يشجع جميع الأطراف في المنظمة.
٨. روح العمل الجماعي: وذلك عن طريق عنصر المشاركة والعمل الجماعي وتطوير الاتصالات وهذا يتطلب التدريب والعمل على إزالة كل الحواجز التي لا تمكن من القيام بإنتاج معلومات بطريقة جيدة وتحويلها إلى معرفة.

أسئـــــــــــــــلة

س١/ تتضمن سيرورة إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة في مجالات عديدة مثل:	
أ/ ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي .	ب/ النمط القيادي ومناخ الإبداع.
ج / تصميم السيرورات .	د/ جميع ما ذكر ✓
س٢/ تؤدي الثقافة إلى معايير (قواعد وسلوك) تحدد :	
أ/ السلوك المقبول للأفراد ✓	ب/ السلوك الغير مقبول للأفراد.
ج/ السلوك المقبول وغير المقبول للأفراد .	د/ لا شيء مما ذكر.
س٣/ يتوقف نجاح سيرورة تطبيق مصطلح إدارة الجودة الشاملة على :	
أ/ ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم القديم المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	
ب / ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ✓	
ج / ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم القديم والجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	
د / لا شيء مما ذكر .	
س٤/ يمكن تعريف الثقافة على أنها :	
أ / مجموعة من المعتقدات أو القيم التي لا يتقاسمها الأفراد ولا تنتقل من جيل إلى آخر.	
ب/ مجموعة من المعتقدات أو القيم التي يتقاسمها الأفراد وتنتقل من جيل إلى آخر ✓	
ج/ مجموعة من السيرورات التي يتقاسمها الأفراد وتنتقل من جيل إلى آخر.	
د/ جميع ما ذكر .	
س٥/ يعتبر روح العمل الجماعي من العناصر التي لا تستعمل في إدارة الجودة الشاملة من أجل التغيير الثقافي والسلوكي للأفراد والجماعات:	
أ / صح	ب / خطأ ✓
التصحيح : يعتبر روح العمل الجماعي من العناصر التي تستعمل في إدارة الجودة الشاملة من أجل التغيير الثقافي والسلوكي للأفراد والجماعات	

تعتمد إدارة الجودة الشاملة لإنجاح التغيير الثقافي على المتطلبات التالية:

١- تحديد الرؤية (تحديد الهدف)
٢- المهارات (المعرفة، الأدوات لتنفيذ العمل)
٣- الحوافز (نظام المكافآت)
٤- الموارد (الوقت والمعدات لإنجاح العمل)
٥- البرنامج الزمني (خطوات تنفيذ العمل بالتفصيل)

- التشويش الذي يحدث في سيرورة التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة بالرؤية
﴿إذا توافرت جميع المتطلبات وانعدمت الرؤية يحدث عندنا تشويش﴾

- القلق الذي يحدث في سيرورة التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة بالمهارات
﴿إذا توافرت جميع المتطلبات وانعدمت المهارات يحدث عندنا قلق في عملية التغيير﴾

- البطء (لا تغيير) الذي يحدث في سيرورة التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة الحوافز
﴿إذا توافرت جميع المتطلبات وانعدمت الحوافز يحدث عندنا بطء في عملية التغيير﴾

- الفشل الذي يحدث في سيرورة التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة بالموارد
﴿إذا توافرت جميع المتطلبات وانعدمت الموارد يحدث عندنا فشل في عملية التغيير﴾

- البدايات الخاطئة التي يحدث في سيرورة التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة بالبرنامج الزمني
﴿إذا توافرت جميع المتطلبات وانعدم البرنامج الزمني السليم يحدث عندنا بداية خاطئة في عملية التغيير﴾

العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة:

١٠-نقص المعرفة الإدارية بطريق وأساليب الإدارة الحديثة
٢٠-انعدام الرؤية، انعدام الأهداف
٣٠-المركزية وعدم مشاركة القرار
٤٠-ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة
٥٠-ضعف اقتناع الإدارة العليا بجدوى التغيير
٦٠-الاقتناع بفكرة ليس في الإمكان أفضل مما كان
٧٠-فقد الثقة في البرنامج بعد فتره زمنيه طويله من بدأ التنفيذ
٨٠-وجود حلقه مفقودة نحو الهدف بين الإدارة والعاملين حول ما الذي يراد تحقيقه
٩٠-عدم وجود معايير واضحة ومتجدده لقياس مدى التقدم والإنجاز
١٠-قلة جهود التوثيق وتسجيل الإجراءات والنتائج
١١-صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية
١٢-عدم فعالية شبكة الاتصالات الداخلية
١٣-معدل الدوران العالي للمديرين الرئيسيين وتغييرهم
١٤-والبحث عن اعذار ..

مفهوم التغيير وأنواعه:

يمكن تعريف التغيير على أنه: "نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها"

- فالتغيير قد يأتي:
  - استجابة لمتطلبات جديدة للعملاء
  - نتيجة لدخول أو خروج منافسين من السوق
  - نتيجة لتطبيق فلسفة إدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة أو لغير ذلك من الأسباب.

"إن التغيير ظاهرة ملازمة للحياة وللوجود الإنساني فنحن دائما بحاجة إلى تغييرات لكي نتمكن من مواكبة مقتضيات العصر"
- كذلك المنظمات فإنها تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار وبالتالي فهي بحاجة إلى التغيير
- تميل المنظمات إلى التكيف مع البيئة أي مع التغيرات في البيئة حتى تستطيع أن تحافظ على نفسها وبقاءها واستمرارها.

هناك تصنيفات كثيرة لأنواع التغيير نتناول أهمها:

من حيث درجة التخطيط.		من حيث وقت التنفيذ.		من حيث درجة الشمولية.	
ينقسم من حيث التخطيط الى قسمين:		ينقسم من حيث درجة التنفيذ إلى قسمين		ينقسم من حيث الشمولية إلى قسمين:	
التغيير العشوائي	**التغيير المخطط**	**التغيير السريع**	**التغيير البطيء**	**التغيير الجزئي**	**التغيير الشامل**
هو الذي يحدث عشوائيا بدون اعداد مسبق وتكون اثاره ونتائجه سلبيه على المنظمة	هو التغيير الذي يتم تنفيذه بعد اعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه ويكون نتيجة جهود واعيه من قبل مخططي التغيير .	هو الذي يتم مره واحده وبسرعة ويسميه البعض بالصدمة القوية، ويجب الحذر هنا من الآثار الاجتماعية السلبية على من سوف يتأثرون بالتغيير، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة للتغيير. ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها التغيير السريع كأن يكون التغيير جزئيا أو أن يكون هناك ضرورة ملحة لإجراء التغيير منعا لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المنظمة أو أن يكون هذا التغيير بسيط.	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	يشمل أجزاء من المنظمة أو السيرورات أو العمليات أو الأنشطة في المنظمة أو أهداف المنظمة أو السياسات أو الإجراءات	يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي سواء أفراد وجماعات أو دوائر وأقسام أو سيرورات وعمليات أو غير ذلك.

* القوى المحركة للتغيير:

القوى الداخلية هي القوى المحركة للتغيير والتي تكون داخل المنظمة ومن أهم الأمثلة:	القوة الخارجية تكون من خارج المنظمة، ولا تستطيع الادارة التحكم بها إلا إنها تستطيع أن تجري التغييرات الملائمة داخل المنظمة لكي تتلاءم معها، ومن أهم هذه القوى:
❖ 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. ❖ إن معاناة المنظمة من أي من المشاكل السابقة تفرض عليها ضرورة إجراء تغييرات محددة لمعالجة الوضع وتصحيحه.	❖ التطورات التكنولوجية فظهور آلات متقدمة ومتميزة بطاقات أعلى قد يجبر المنظمة على إجراء تغييرات كشراء وتركيب آلات جديدة ❖ اصدار قوانين جديدة مما يتطلب من المنظمة التكيف معها مثل قوانين العمل والعمال، وقوانين الاستيراد والتصدير وأنظمة الضرائب ❖ التغيرات في النشاط الاقتصادي من ركود ورواج ويتضمن ذلك التغيرات في مستوى دخل الفرد ومعدلات النمو الاقتصادي ❖ تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والتي قد تفرض على الإدارة ضرورة الاهتمام بها والقيام بمسؤولياتها تجاه المجتمع الذي تعيش فيه. ❖ التغيرات في المنافسة فدخول منافس جديد أو خروج منافس قوي قد يتطلب إجراء تغييرات معينة داخل المنظمة. ❖ إن مسببات التغيير هذه تدعو المنظمة إلى ضرورة إجراء تغييرات فيها سواء على مستوى الأفراد أو مستوى الجماعات أو حتى على مستوى المنظمة ككل.

أسئـــــــــــــــلة

س١/ يمكن تقسيم التغيير من حيث درجة الشمولية إلى :			
أ/ التغيير العشوائي والتغيير المخطط .		ب/ التغيير السريع والتغيير البطيء.	
ج / التغيير الجزئي والتغيير الشامل ✓		د/ جميع ما ذكر.	
س٢/ يعتبر انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين من القوى :			
أ/ الداخلية المحركة للتغيير ✓		ب / الخارجية المحركة للتغيير.	
ج/ الداخلية والخارجية المحركة للتغيير .		د / لا شيء مما ذكر.	
س٣/ يمكن أن نصنف أنواع التغيير من حيث:			
أ/ درجة التخطيط	ب/ وقت التنفيذ	ج/ درجة الشمولية	د/ جميع ما ذكر✓
س٤/ من المتطلبات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة لنجاح التغيير:			
أ/ الرؤية ✓	ب/ المنظمة	ج/ عدم وجود الرؤية	د/ لا شيء مما سبق
س٥/ من المتطلبات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة لنجاح التغيير:			
أ/ الرؤية	ب/ المهارات	ج/ الحوافز	د/ جميع ما ذكر ✓
س٦/ التغيير الجزئي :			
أ/ الذي يتم مرة واحدة وبسرعة ويسمي البعض هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع. ب/ يشمل أجزاء من المنظمة أو السيرورات أو العمليات أو الأنشطة فقد يشمل التغيير وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة أو أهداف المنظمة أو السياسات والإجراءات ✓ ج/ هو التغيير الذي يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي سواء أفراد أو جماعات أو دوائر وأقسام أو سيرورات وعمليات أو غير ذلك. د/ جميع ما ذكر .			
س٧/ التغيير المخطط :			
أ/ الذي يتم مرة واحدة وبسرعة ويسمي البعض هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع. ب / يشمل أجزاء من المنظمة أو السيرورات أو العمليات أو الأنشطة فقد يشمل التغيير وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة أو أهداف المنظمة أو السياسات والإجراءات. ج / هو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير ✓ د/ جميع ما ذكر .			
س٨/ التشويش الذي يحدث في سيرورة التغيير الثقافي يكون ناتجا عن مشاكل متعلقة بالمهارات:			
أ / صح	ب / خطأ ✓		
التصحيح : التشويش الذي يحدث في سيرورة التغيير الثقافي يكون ناتجا عن مشاكل متعلقة بالرؤية .			

- إن إدارة التغيير عملية "سيرورة" حساسة وذلك لما لها من تأثير على نجاح أو فشل مجهودات التغيير وبالتالي على الإدارة ان تعي كامل ظروف التغيير ومسبباته وان تتخذ القرارات الصائبة بكل ما يتعلق بالتغيير و**عملية التغيير تمر بالمراحل التالية:**



أولا: تشخيص الوضع الحالي:

- تبدأ أولى مراحل التغيير بدراسة كل ما يتعلق بسيرورات المنظمة واعمالها وانشطتها وعلاقاتها مع البيئة المحيطة.
- في هذه المرحلة يتم دراسة نقاط القوة والضعف في المنظمة فيتم دراسة الهيكل التنظيمي ونمط القيادة السائد وفعالية الاتصالات والصراعات التنظيمية ودرجة المركزية والإنتاجية وغيرها من الأمور.
- حتى ننجح في التغيير لا بد أن ندرس البيئة الداخلية والخارجية والأمور الإيجابية تعتبر نقاط قوة ونبحث عنها

ثانيا: تحديد المشاكل الحقيقية:

- تقوم الإدارة بجمع المعلومات من خلال عدة طرق كالملاحظة والمقابلة ونماذج الاستبانة ثم يتم تحليل هذه المعلومات والتوصل إلى طبيعة وماهية المشكلات التي تعاني منها المنظمة (مشكلات تكنولوجية أم إنتاجية أم تسويقية)
- ينبغي أن تميز الإدارة بين المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المنظمة وبين عوارض هذه المشاكل.

ثالثا: تخطيط برامج التغيير:

- إن سيرورة تخطيط برامج التغيير ينبغي أن تأخذ بالحسبان الاعتبارات التالية:

أ- التغييرات السابقة: حيث من الضروري استعراض السجلات السابقة للتغييرات التي جرت في المنظمة وذلك بهدف معرفة المعوقات التي اعترضت طريقها وكيفية التغلب عليها.

ب- المتأثرون بالتغيير: التعرف على من هم المتأثرين بالتغيير وإلى أي درجة سيكون ذلك التأثير

ج- المقاومة المتوقعة للتغيير: من الضروري استشعار حجم المقاومة المتوقعة لإجراء التغييرات المطلوب إجراؤها، مما يساعد في التخفيف منها.

د- تأييد الإدارة العليا للتغيير: على القائمين بالتخطيط تحديد درجة تأييد الإدارة العليا للتغيير ومدى معرفتها بتفاصيله، وفي هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التغيير، كما يتم تحديد المعايير ومؤشرات الأداء ثم وضع برامج العمل المطلوب تنفيذها، ووقت بداية ونهاية كل برنامج، كما يتم تحديد المسؤول عن تنفيذ كل برنامج من هذه البرامج.

رابعا: اختيار الاستراتيجية الملائمة:

- يصنف جون شرمرهورن استراتيجيات التغيير إلى ثلاثة استراتيجيات أساسية:

أ- استراتيجية القوة :

- حيث تستخدم هذه الاستراتيجيات المكافآت والعقوبات حافزا رئيسيا في هذا المجال فيتم التهديد بالعقاب عند الاعتراض على التغيير أو يتم استخدام المكافآت المادية وغيرها لإغراء منفذي التغيير وتشجيعهم.
- يسمي دانيال روبي هذه الاستراتيجية باستراتيجية المرسوم العالي دلالة على إنها تأتي كأوامر من الإدارة العليا حيث يعتبر أن هذه الاستراتيجية هي الأقل فعالية من بين باقي الاستراتيجيات المستخدمة.

ب- استراتيجية الإقناع المنطقي:

- يتم اللجوء إلى استخدام المنطق وإقناع منفذي التغيير بالحاجة إليه والعوائد المتوقعة منه.
- تعتمد هذه الاستراتيجية على المناقشة المنطقية والمعلومات الصادقة وتفترض أن الموظف سوف يتأثر بالإقناع المنطقي إذا فهم أن من مصلحته الخاصة دعم التغيير.

ج- استراتيجية المشاركة:

- هنا يسمح لممثلين عن المجموعات التي سوف تتأثر بالتغيير بالمشاركة في وضع أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه.
- وهذه الاستراتيجية تعتبر من أكثر الاستراتيجيات فعالية في التخفيف من مقاومة التغيير.

خامسا: تنفيذ التغيير:

- يفضل أن تدار سيرورة تنفيذ التغيير من قبل الإدارة العليا أو على الأقل أن تنال الدعم والتأييد منها، لأن ذلك يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تقليل مقاومة التغيير.
- ينبغي التأكيد هنا على ضرورة أن يتقيد المسؤولين عن تنفيذ برامج التغيير بالموازنة المخصصة لكل برنامج من البرامج وعدم تجاوزها.
- إعلام الأفراد المسؤولين عن تنفيذ التغيير بطبيعة التغيرات المتوقع إجراؤها ومبرراتها والعوائد التي يمكن جنيها من تنفيذها أمر ضروري لنجاح سيرورة التغيير.
- إبلاغ المعنيين بالتغيير بالمعلومات الكاملة عن مدى تقدم العمل في مشروع التغيير أمر مهم جدا.

- إن الأشخاص المعنيين بالتغيير يجب أن يحصلوا بسرعة على المعلومات التي تكون ضرورية لهم، ومن غير المنطق إعلام عدد محدد من الأشخاص وعدم إعلام الآخرين، لأن ذلك يسبب فجوة بين الذين تلقوا المعلومات والذين لم يتلقوها، كما قد يتم تشكيل فريق عمل لتنفيذ مشاريع التغيير التي تحتاج إلى جهود كبيرة أو تلك التي تتأثر بها عدة دوائر أو عدة جهات.

سادسا: التعامل مع مقاومة التغيير

اسباب مقاومة التغيير	أشكال مقاومة التغيير
١- الخوف من فقدان الوظيفة: فقد يتولد لدى الفرد خوف من فقدان وظيفته، سواء كان هذا الخوف مبررا أو غير مبرر ٢- تهديد المصالح الشخصية: يكون التغيير بهدف الصالح العام، وبالتالي من المفترض أن تعطى الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الشخصية. ٣- ضغوطات الجماعة: المقصود بذلك ضغوطات الجماعة التي ينتمي إليها الفرد كعضوية في النقابة أو انتسابه إلى مجموعة معينة. ٤- الخوف من الفشل: قد يتشكل لدى المتأثر بالتغيير خوف معين من الفشل بالقيام بالمهام الجديدة أو الإجراءات الجديدة التي تنتج عن التغيير. ٥- مناخ عدم الثقة: إذا لم تتوفر الثقة بين الرئيس والمرؤوس فإن ذلك يسبب مقاومة التغيير. ٦- سوء فهم تبريرات التغيير.	١- الامتعاض 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

أساليب الحد من مقاومة التغيير:

٠١-إعلام الموظفين مسبقاً بالتغيير الذي سيقع إجراؤه.
٠٢-شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها المنظمة وعوائد ذلك على الموظف، وكافة الأطراف الأخرى العميل أو المورد أو غيرهم.
٠٣-تشجيع القوى الإيجابية المؤيدة للتغير وتشجيعها على الاستمرار في اتجاهاتها الايجابية نحو التغيير.
٠٤-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 تغيرهم من مقاومين إلى مؤيدين للتغيير).
٠٥-تقديم حوافز للقوى المعوقة للتغيير، وذلك لاستمالتهم باتجاه التغيير.
٠٦-تدريب الموظفين على الأساليب أو الإجراءات الجديدة وذلك لإزالة الخوف لديهم من الفشل بالقيام بالمهام الجديدة.
٠٧-استخدام التهديد بالعقاب، فقد تظهر الإدارة في نهاية الأمر إلى استخدام تهديد مقاومي التغيير بالعقاب.

[إن ترك مقاومة التغيير تنمو وتكبر وتحريض الآخرين له آثار سلبية خطيرة على نجاح سيرورة التغيير وبالتالي على الإدارة إتباع أحد أو بعض الأساليب المذكورة آنفا للتخفيف من فعالية تلك المقاومة]

فوائد مقاومة التغيير:

وعلى الرغم من ضرورة الحد من مقاومة التغيير إلا أنه يجب ألا نغفل أن لمقاومة التغيير المعقولة أحيانا فوائد، بل يذهب البعض إلى القول بأنه من الضروري ولمصلحة المنظمة وجود مثل هذه المقاومة لكن بحدود معينة، فقد تساعد مقاومة التغيير على الكشف عن بعض نقاط الضعف في برامج التغيير، أو بعض المشكلات التي قد تنتج عن تنفيذ التغيير، فتقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب قبل أن تستفحل هذه المشاكل وتكبر.

[مقاومة التغيير يعني حين نريد تغيير نظام المنظمة لإدخال تحسينات وإجراءات الجودة يحصل رفض من العاملين في المنظمة عن تنفيذ إجراءات التغيير والتعامل معه ولهذه المقاومة فوائد في بعض الأحيان لأن من يتخذ القرار في المنظمة معرض للخطأ فإذا لم يكن هناك مقاومة تغيير فإن المنظمة جميعها ستُجر لهذا الخطأ لكن وجود المقاومة قد يوقف تطبيق ذلك القرار الخاطئ وبالتالي تستطيع الإدارة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب]

سابعا: المتابعة والتقييم:

- لابد من إجراء المتابعة المرحلية لبرامج التغيير بالإضافة إلى إجراء التقييم النهائي، وذلك بهدف التأكد من كفاءة استخدام استراتيجيات التغيير وقياس النتائج المترتبة على تطبيق برامج التغيير وقياس أي انحرافات عن المعايير الموضوعة في خطة التغيير، وبذلك يقع تصحيح الأمور وإزالة المعوقات في الوقت المناسب.

أسئـــــــــــــــلة

س١/ أول مرحلة من مراحل إدارة التغيير هي:			
أ/ تحديد المشاكل الحقيقية .		ب/ تخطيط برامج التغيير.	
ج / تشخيص الوضع الحالي ✓		د / جميع ما ذكر.	
س٢/ يعتبر تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والتي قد تفرض على الإدارة ضرورة الاهتمام بها والقيام بمسؤولياتها تجاه المجتمع الذي تعيش فيه من القوى :			
أ/ الداخلية المحركة للتغيير .		ب / الخارجية المحركة للتغيير ✓	
ج/ الداخلية والخارجية المحركة للتغيير .		د/ لا شيء مما ذكر.	
س٣/ شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها المنظمة وعوائد ذلك على الموظف وعلى كافة الأطراف الأخرى المتأثرة بالتغيير سواء كان العميل أو المورد أو غيره يعتبر :			
أ/ شكل من أشكال مقاومة التغيير .		ب / أسلوب للحد من مقاومة التغيير ✓	
ج/ مرحلة من مراحل تشخيص التغيير .		د / جميع ما ذكر.	
س٤/ التباطؤ في العمل بشكل عام يعتبر شكل من أشكال :			
أ/ دعم التغيير.	ب/ التغيير الجيد.	ج / مقاومة التغيير ✓	د/ جميع ما ذكر.
س٥/ استراتيجية القوة تستخدم :			
أ / السماح للممثلين عن المجموعات التي سوف تتأثر بالتغيير بالمشاركة في وضع أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه. ب/ المنطق وإقناع منفذي التغيير بالحاجة إليه والعوائد المتوقعة منه . ج / المكافآت والعقوبات حافزا رئيسيا فيتم التهديد بالعقاب عند الاعتراض على التغيير أو يتم استخدام المكافآت المادية وغيرها لإغراء منفذي التغيير وتشجعيهم ✓ د/ جميع ما ذكر .			
س٦/ استراتيجية المشاركة تستخدم :			
أ/ السماح للممثلين عن المجموعات التي سوف تتأثر بالتغيير بالمشاركة في وضع أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه ✓ ب/ المنطق وإقناع منفذي التغيير بالحاجة إليه والعوائد المتوقعة منه . ج/ المكافآت والعقوبات حافزا رئيسيا فيتم التهديد بالعقاب عند الاعتراض على التغيير أو يتم استخدام المكافآت المادية وغيرها لإغراء منفذي التغيير وتشجعيهم. د/ جميع ما ذكر .			
س٧/ تبدأ مرحلة تشخيص الوضع الحالي:			
أ/ بتخفيف برامج التغيير ب/ بدراسة كل ما يتعلق بسيرورة المنظمة وأعمالها وأنشطتها وعلاقتها مع البيئة المحيطة بها ✓ ج/ تنفيذ التغيير د/ جميع ما ذكر			
س٨/ يفضل أن تدار سيرورة تنفيذ التغيير من قبل الإدارة الوسطى أو على الأقل أن تنال الدعم والتأييد منها لأن ذلك يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تقليل مقاومة التغيير .			
أ / صح		ب / خطأ ✓	
التصحيح : يفضل أن تدار سيرورة تنفيذ التغيير من قبل الإدارة العليا أو على الأقل أن تنال الدعم والتأييد منها لأن ذلك يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تقليل مقاومة التغيير .			

مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة

أولا: تغيير ثقافة المنظمة:

- يتوقف نجاح سيرورة تطبيق مصطلح إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إن معرفة قواعد التغيير في المنظمة وفهم خصائص أو صفات المنظمات التي لديها ثقافة جودة راسخة هو أمر هام لتغيير ثقافة المنظمة.
- 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، حيث يؤدي التعليم والبرامج التدريبية في الجودة دورا بارزا في بناء ثقافة الجودة داخل المنظمة وذلك تمهيدا لطريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- من الضروري أن يكون العاملين ملمين بمصطلح إدارة الجودة الشاملة مما يساعدهم على تطبيق المنهجية الجديدة بنجاح.

[تعليق الدكتور على هذه الجزئية: لابد من التمييز بين ثقافة المنظمة وثقافة الجودة عرفنا ان الثقافة بصفة عامة (مجموعة من القيم والمبادئ تحرك سلوك الأشخاص والجماعات) يعني أن الإنسان يولد في عائلة تغرس فيه مجموعة من القيم والمبادئ بناء عليها يحدد ما هو الصحيح والخطأ والمسموح والغير مسموح ثم يخرج الإنسان من إلى الحي والمدرسة فتتشكل هذه الثقافة أكثر ثم يبدأ العمل في المنظمة ويختلط مع أشخاص ثقافاتهم مختلفة عنه، هنا نقول أن ثقافة المنظمة هي نتيجة تفاعل ثقافات مختلفة]

[هناك من يرى أنه بغض النظر عن اختلاف اللغة والدين والمعتقد يمكن أن نقول ثقافة المنظمة هي القيم والمبادئ التي يتفق عليها الموظفون مثل أن يتفقوا على الاحسان والاتقان والإخلاص والسداد فتكون ثقافة المنظمة ثقافة خير، وقد يتفقوا على الفساد وعدم الالتزام وهذه تعتبر ثقافة شر ومن هنا ينشأ الفساد الإداري في كثير من الشركات، الثقافة بشكل عام تتشكل من البيئة الأساسية إن كانت بيئة إيجابية فهنا ثقافة خير وإن كانت بيئة سلبية سيئة هنا ثقافة شر]

[لذلك تعتبر ثقافة الجودة من الآليات التي يمكن أن تساهم بصفة فعالة في القضاء على الفساد الإداري داخل الشركات من خلال تغيير المعتقدات وتحويلها من قيم ومبادئ سيئة إلى حسنة مستحبة، فإذا نجحت إدارة الجودة الشاملة في غرس مبادئ وقيم الجودة السليمة فإنها تعتبر أداة لمحاربة الفساد]

الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة من أهمها :

أ- التركيز على العميل .(وإرضاءه)
ب- أداء العمل الصحيح من المرة الأولى .
ج- التفاني في العمل.
د- اهتمام الآخرين.
هـ- الصدق في التعامل مع الآخرين.
و- الخطأ هو فرصة للتطور.
ز- عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية.
ح- التمييز هو نهجنا.

- من الأمور الهامة في ثقافة الجودة الشاملة هو التركيز على ثقافة خدمة العميل سواء كان العميل داخليا أو عميل خارجي وأهمية التدريب

ثانيا: تغيير الهيكل التنظيمي:

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

- يضع حواجز بين الوحدات أو التقسيمات الإدارية، حيث يكون كل منها منفصلا عن الآخر، نظرا للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص
- نتيجة التركيز على التخصص الضيق، ووجود حواجز بين الوحدات الإدارية، تصبح النظرة السائدة للعمل داخل المنظمة نظرة جزئية.
- ضعف الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارة على حده.
- بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال وهذا ما يضعف من الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي.
- ضعف التنسيق
- مركزية السلطة وبطئ في اتخاذ القرارات وانجاز الأعمال

الهيكل التنظيمي الجديد الذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتضمن دور فرق العمل بداخله، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على دور فرق العمل كأساس لتحقيق أهداف المنظمة، وبناء عليه فإن الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة يكون أفقيا أو منبسطا flat بحيث يتوفر للأفراد ولفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى.

ثالثا: تغيير السيرورات:

- السيرورة هي مجموعة من العمليات المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات (ISO ٩٠٠٠، ٢٠٠٠) "تعريف الايزو"
- حتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها، فإن ذلك قد يتطلب إعادة تصميم السيرورات بشكل جزئي أو كلي وذلك حتى تنسجم السيرورات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- وتسمى سيرورة إجراء هذه التغييرات الجذرية "إعادة الهندسة Re-engineering".
- يعرف مايكل هامر وجيمس شابي مصطلح إعادة الهندسة أو كما يسميها البعض "الهندرة" بأنها:

➢ إعادة التفكير المبدئي الأساسي، وإعادة تصميم السيرورات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية سريعة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة،

- فإعادة الهندسة تتضمن القيام بإصلاحات جذرية وليست تغييرات طفيفة في أساليب العمل وتصميم السيرورات وترتيب الوظائف وتفويض الصلاحيات وأساليب الرقابة ونظم المكافآت ونظم دعم المعلومات. كل ذلك من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين جودة المنتج.
- تؤدي التطورات التكنولوجية في معظم الحالات إلى تخفيض في أعداد الموظفين المطلوبين لتشغيل الأجهزة وتغيير كذلك في المهارات المطلوبة.
- ينبغي إيجاد الانسجام بين عمليات سيرورة إعادة الهندسة وبين المواصفات المطلوب توفرها في العنصر البشري وهذا ما يسمى بإعادة هندسة الموارد البشرية.
- من المهم أن تفهم الإدارة بان التركيز في إعادة الهندسة يكون دائما على السيرورات وليس على الدوائر والأقسام وذلك لأن الهدف النهائي من سيرورة إعادة الهندسة هو رضاء العميل
- في المنظمات الخدمية غالبا ما يتم تجميع كافة السيرورات المتعلقة بتقديم خدمة معينة في مكان واحد مما يسهل على المستفيد من الخدمة الحصول على الخدمة بجهد اقل وتكلفة أقل.

رابعا: تغيير اسلوب الإدارة:

- إن من الضروري إتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد أي تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ينبغي أن يتصف هذا الأسلوب الإداري بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية، بالإضافة إلى ضرورة منح الرئيس الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات،
- ينبغي على المدير أن يشجع اندماج العاملين (الاندماج أقوى من المشاركة)
- إن مشاركة العاملين واندماجهم في كل ما يتعلق بالمنظمة من قرارات ومشكلات هو متطلب أساسي لتطبيق مصطلح إدارة الجودة الشاملة وبالتالي فإن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر ملاءمة من الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة في ظل تطبيق هذا المصطلح.
- الاتصالات بين الإدارة والعاملين يجب أن تكون فعالة، وبالتالي فإن الأسلوب الرسمي قد لا يناسبها.
- من المطلوب توفير مناخ تنظيمي غير رسمي، يعتمد على العلاقات الغير رسمية والأبواب إلا أن ذلك لا يعني إنكار الاتصالات الرسمية.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على العمل الجماعي وفرق العمل والجميع يعمل من أجل المصلحة العامة.
- بما ان التركيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على العمل الجماعي وفرق العمل فإن أسلوب الإدارة هنا يختلف وذلك لان الأهداف جماعية والمسؤولية أكثر ما تكون مشاعة بين أفراد الفريق الواحد لذلك في إدارة الجودة الشاملة الجميع يعمل من أجل المصلحة العامة.

تنظيم إدارة الجودة الشاملة

[هذا الفصل مهم جدا خاصة للشركات فحين تدخل إلى منظمة ما لتطبيق الجودة هناك دائما سؤال كيف هذه الشركة تريد أن تطبق الجودة وهي جديدة لم تبدأ بعد؟ كيف نستطيع أن ننظم أنفسنا لتطبيق الجودة هل نبدأ بوضع لجنة جودة أو قسم جودة، فمن الأسئلة التي تطرح دائما في بداية الأعمال سيعطينا هذا الفصل الإجابات عليها فحسب حجم الشركة وحسب مجموعة أخرى من العوامل نحدد الأنسب]

أولا: الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة

- لقد أنشأت الكثير من المنظمات دائرة للجودة لكي تكون مسؤولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة فيها.
- **بغض النظر عن مسميات هذه الدائرة**: الضبط الإحصائي للجودة، مراقبة الجودة، مراقبة الجودة الكلية، تأكيد الجودة، إدارة الجودة الشاملة، أو غير ذلك من المسميات، **إلا أن الأنشطة التي تغطيها تتعلق أساسا كلها بالجودة.**

- **الاتجاهات الاربعة لتنظيم الجودة في الولايات المتحدة الامريكية ظهرت خلال الثمانينات من القرن العشرين .**
  1- تحويل بعض مهام ادارة الجودة الشاملة من دائرة الجودة الى الدوائر الأخرى.
     - تحويل دراسة قدرة السيرورات من دائرة الجودة الى دائرة هندسة السيرورات.
  2- توسيع نطاق ادارة الجودة من السيرورات فقط الى كافة انواع العمليات ومن العميل الخارجي فقط الى العميل الخارجي والداخلي.
  3- التوسع الكبير في استخدام فرق العمل.
  4- تفويض سلطة اتخاذ القرار الى المستويات الإدارية الأقل.

- أدت هذه الاتجاهات الأربعة السابقة الى بناء [تنظيمات خاصة بإدارة الجودة الشاملة] تختلف عن تلك المتعلقة بالإدارات والأنشطة الأخرى في المنظمة.

- **ليس هناك تنظيم نمطي او تنظيم أمثل لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات** حيث يختلف هذا التنظيم من منظمة الى أخرى وأيضا يختلف على مستوى المنظمة نفسها من وقت الى اخر وفقا لعوامل محدد تؤثر في اختيار الشكل التنظيمي.
  - العوامل المحددة لاختيار الشكل التنظيمي:
    أ. حجم المنظمة
       - (كلما كان حجم المنظمة أكبر كلما تطلب توسيع وحدة الجودة وتنوع انشطتها)
    ب. نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة
       - (كلما كان هناك اهتمام من الادارة العليا بأنشطة الجودة كلما اعطى ذلك دور أكبر لإدارة الجودة الشاملة).
    ت. توفر الإمكانيات المالية للمنظمة
       - (كلما توفرت للمنظمة إمكانات مادية أكبر كلما ساعد ذلك توسيع حجم وحدة الجودة).
    ث. توفر الإمكانيات البشرية
       - (كلما توفر الافراد المتخصصون في مجال الجودة كلما ساعد ذلك على تطوير وحدة الجودة).
    ج. سعة الانتشار الجغرافي للمنظمة
       - (المنظمات التي توسع جغرافي "انتشار" تحتاج الى هيكل تنظيمي مختلف عن المنظمات التي لديها فروع أقل)

موقع جهاز إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي

- أما من حيث موقع جهاز إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي، فقد يتخذ أحد المواقع التالية:

أولا: 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"

"صفات مدير دائرة الجودة" يتم تعيين مدير للدائرة يجب ان تتوفر فيه مجموعة من الصفات أهمها:

١. ان يكون لديه مارات اتصاليه جيده.
٢. ان يكون راغبا في رفع مستوى رضا العملاء وراغبا في اجراء تحسينات الجودة

مهام دائرة الجودة		
أ. تخطيط وتنفيذ انظمة الجودة	ب. متابعة وتقييم انظمة الجودة	ت. تنفيذ خطة التعليم والتدريب
ث. تعزيز مفهوم الشركة مع الموردين ومع العملاء		ج. الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة

- دائرة الجودة قريبة من الإدارة العليا وبالتالي يمكنها التأثير على حيثيات القرارات المتخذة ويمكنها الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي.

ثانيا: 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، **وكلما صغر حجم المنظمة كلما قلت أهمية وحدة الجودة**

ثالثا: عدم وجود وحدة إدارية للجودة

- في المنظمات الصغيرة قد لا تدعو الحاجة إلى إنشاء دوائر أو قسم متفرغ للجودة، بل تكتفي الإدارة بأن تعهد إلى أحد مديري الدوائر القيام بأعمال الجودة بالإضافة إلى قيامه بمهام عمله الأصلي.
- لضمان أفضل النتائج فإنه ينبغي إعطاء مسؤول أنشطة الجودة السلطات الكافية لاتخاذ القرارات الضرورية لضمان تنفيذ سياسة الجودة بالشكل السليم.

الاستعانة بمستشار خارجي

- الكثير من المنظمات قد تستعين بخبرات مستشار خارجي في الجودة في الأمور الفنية المتعلقة بتخطيط وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك مقابل دفع أتعاب محددة متفق عليها بين الطرفين.
- في هذه الحالة فإن الخبير الخارجي يتمتع بسلطة استشارية.
- حتى يتمكن من تزويد المنظمة باستشاراته ووجهة نظره بشكل فعال فإن عليه أن يكون ملما بعمليات المنظمة ومنتجاتها وأنظمتها.

مزايا الاستعانة بمستشار خارجي	عيوب الاستعانة بمستشار خارجي
١. الموضوعية. ٢. الخبرة الجيدة. ٣. تجديد آراء ومقترحات.	١. نظرة عدم الارتياح من قبل موظفي المنظمة ٢. صعوبة الحصول على معلومات ٣. ارتفاع التكلفة ٤. عدم الولاء للمنظمة ٥. عدم امكانية متابعة البرامج طويلة الأمد

- على الإدارة مسؤولية تقييم ومتابعة مزايا وعيوب الاستعانة بمستشار خارجي لإدارة الجودة الشاملة واتخاذ القرار والخيار المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة كل خيار من هذه الخيارات

س١/ خلال الثمانينات من القرن العشرين ظهرت :	
أ/ ثلاثة اتجاهات في الولايات المتحدة الأمريكية لتنظيم الجودة .	ب/ أربع اتجاهات في الولايات المتحدة الأمريكية لتنظيم الجودة ✓
ج / ستة اتجاهات في الولايات المتحدة الأمريكية لتنظيم الجودة .	د/ جميع ما ذكر .
س٢/ العوامل التي تؤثر في اختيار الشكل التنظيمي:	
أ/ حجم المنظمة ونظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة .	ب/ توفر الإمكانيات المالية والبشرية .
ج/ سعة الانتشار الجغرافي للمنظمة .	د / جميع ما ذكر ✓
س٣/ هناك حاجة ماسة في كثير من المنظمات خاصة الكبيرة منها لإنشاء:	
أ/ قسم متخصص للجودة .	ب/ ورشة متخصصة للجودة.
ج/ دائرة متخصصة للجودة ✓	د / جميع ما ذكر.
س٤/ إن الهيكل التنظيمي الطويل المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة :	
أ/ لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشامل ✓	
ب / يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	
ج / يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي لا تطبقها.	
س٥/ حتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها فإن ذلك قد يتطلب :	
أ/ عدم إعادة هندسة السيرورات .	
ب / عدم عادة تصميم السيرورات بشكل جزئي أو كلي.	
ج/ إعادة تصميم السيرورات بشكل جزئي أو كلي وذلك حتى تنسجم السيرورات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ✓	
س٦/ نجد أن دائرة الجودة :	
أ/ قريبة من الإدارة العليا وبالتالي يمكنها التأثير على حيثيات القرارات المتخذة ويمكنها الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي ✓	
ب / بعيدة عن الإدارة العليا وبالتالي لا يمكنها التأثير على حيثيات القرارات المتخذة ولا يمكنها الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي.	
ج/ بعيدة عن الإدارة العليا ولكن يمكنها التأثير على حيثيات القرارات المتخذة و يمكنها الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي	
د/ جميع ما ذكر .	
س٧/ يتوقف نجاح سيرورة تطبيق مصطلح إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:	
أ / صح ✓	ب / خطأ
س٨/ وفقا لخيار إنشاء دائرة للجودة يكون هناك قسم للجودة يتبع إحدى دوائر المنظمة ويكون مسؤول الجودة هو رئيس قسم تحت إشراف مدير دائرة معينة مثل دائرة الإنتاج أو دائرة المعلومات أو الشؤون الإدارية :	
أ / صح	ب / خطأ ✓
التصحيح: وفقا لخيار إنشاء قسم للجودة يكون هناك قسم للجودة يتبع إحدى دوائر المنظمة ويكون مسؤول الجودة هو رئيس قسم تحت إشراف مدير دائرة معينة مثل دائرة الإنتاج أو دائرة المعلومات أو الشؤون الإدارية.	

تشكيل مجلس الجودة

الفرق بين مجلس الجودة وادارة الجودة:

ادارة الجودة:

- يتكون من مدير الجودة ومختصين بالمنظمة.
- ادارة الجودة تعد الخطط وتهيئها وتعرضها على مجلس الجودة وبدوره يقرر ثم يعيده ل ادارة الجودة لكي تنفذها

مجلس الجودة:

- يتم تشكيل مجلس الجودة من أعضاء في الإدارة العليا ليكون مسؤولا عن وضع استراتيجية الجودة والتأكد من تنفيذها حسب ما هو مخطط.
- يتكون المجلس من المسؤول الأول في المنظمة ومدير الجودة وبقية المدراء.
- مجلس الجودة هو يقرر ويقود الجودة

[يعني أن مجلس الجودة يأخذ القرارات فإدارة الجودة تعد الاستراتيجية ومجلس الجودة يناقش ويقرر الأمر فإذا وافق المجلس يحول الاستراتيجية إلى إدارة الجودة لتطبيقها ويتابع هذا التطبيق]

مهام مجلس الجودة	
وضع سياسة الجودة واهدافها	انشاء فرق الجودة وتقييم النتائج
دعم وتوجيه ادارة الجودة الشاملة في المنظمة	المصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها باستمرار
توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة	وضع خطة التعليم والتدريب
مراقبة انظمة المكافآت المادية والحوافز المعنوية	متابعة وتقييم مشاريع التحسين المستمر

تشكيل مجلس الجودة:

- يتم تشكيل مجلس الجودة من أعضاء في الإدارة العليا ليكون مسؤولا عن وضع استراتيجية الجودة والتأكد من تنفيذها حسب ما هو مخطط ويجتمع المجلس على الأقل مرة كل شهر وذلك بهدف مراجعة استراتيجية الجودة ومناقشة مدى تقدم التنفيذ.
- مراقبة مشاريع التحسين المستمر.
- يفترض في اجتماعات هذا المجلس أن يكون هناك جدول أعمال وحضور هذه الاجتماعات وتدوينها مهم جدا لمراجعة برامج الجودة

بناء فرق العمل

تعريف فريق العمل: هي مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.

الاعتبارات لتكوين فرق العمل:

١. العدد المثالي لإعداد الفريق والذي يتراوح عادة بين ثلاثة إلى عشرة أفراد.
٢. ضرورة تحديد اهداف الفريق بدقه ووضوح.
٣. منح فرق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من انشاءه.
٤. وجود نظام حوافز ماديه ومعنويه التي تحفز الفريق.
٥. التدريب.
٦. نظام معلومات جيد.
٧. منح الفريق استقلاليه في اعماله وقراراته.

انـــــــــواع فرق العمل :

أ. فرق تحسين الجودة. ب. حلقات الجودة. ج. فرق حل المشكلات. د. فرق العمل المسيرة ذاتيا.

أ - فرق تحسين الجودة:

- هي عبارة عن مجموعة من الأفراد لديها معارف ومهارات وخبرات مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل تتعلق بالجودة.
- فرق تحسين الجودة لا تكون تابعة لدائرة معينة أو قسم معين بل تغطي السيرورات الإنتاجية والإدارية بكاملها أو نظام التشغيل بكامله.
- لكل فريق رئيس يوجه الدعوات لاجتماعاته ويرأس جلساته، ويساعد رئيس الفريق مقررا يقوم بتدوين محاضر الجلسات والاحتفاظ بالملفات والسجلات الضرورية.
- هذه الفرق لها دور أساسي في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات وبناء جسور الثقة والتعاون وتحسين العلاقات بين أعضائها.
- تقوم كثير من المنظمات بدمج فرق تحسين الجودة في الهيكل التنظيمي والنظر إليها على إنها جزء من الهيكل التنظيمي وليس أمرا عارضا أو مؤقتا ينتهي بعد فترة من الزمن.

ب- حلقات الجودة:

- يعتبر كاورو إيشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة، حيث كان أول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين بشكل تطوعي لتحديد مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة بهدف تطوير وتحسين الأداء.
- بدأ انتشار حلقات الجودة في اليابان في أوائل الستينات، وانتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل السبعينات.
- معدل ساعات اجتماعات حلقات الجودة قد يتراوح بين ساعتين وثلاث ساعات شهريا ونسبة كبيرة من المنظمات التي يوجد بها حلقات جودة تعقد اجتماعات هذه الحلقات أثناء الدوام الرسمي، بينما باقي المنظمات تعقد اجتماعات حلقات الجودة فيما بعد الدوام الرسمي.
- فيما يتعلق بالتعويضات النقدية، فإن سبعين في المائة من المنظمات في اليابان تدفع أجر الوقت الإضافي وبدلات معينة مقابل حضور هذه الاجتماعات خارج أوقات العمل الرسمي.
- لا تعتبر النقود محفزا رئيسيا في ذاتها بالنسبة لأعضاء حلقات الجودة ولكن الأمر الأكثر أهمية هو الفرصة التي تتاح للتأثير في الأحداث وجعل العمل يؤدى بشكل أيسر
- حلقات الجودة ممكن ان يشارك بها الموردين والمقاولين بالإضافة الى العاملين حيث يعقدون اجتماعاتهم على أساس تطوعي مما يزيد من تماسك أعضاء الفريق وتحسين فعالية الاتصال بينهم.

مقارنة بين فرق تحسين الجودة (QIT) وحلقات الجودة (QC)

فرق تحسين الجودة	حلقات الجودة
غير تطوعيه	تطوعيه
تدخل في الهيكل التنظيمي	خارج الهيكل التنظيمي
بهدف انجاز هدف معين	تعني بمشاكل الجودة وحلها
تجانس الأعضاء من حيث المستوى الإداري	عدم تجانس الأعضاء
تنفيذيه	استشارية
حل المشاكل الرئيسية	حل المشكلات الصغيرة

ج - فرق حل المشكلات:

- تتشكل جماعات بهدف حل مشكلات معينة تتعلق بالوظائف التي تؤديها المنظمة.
- هذه الجماعات تركز على حل المشكلات التشغيلية ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات.
- اهتمام فرق حل المشكلات يكون جزئي ويتعلق بالمشكلة او المشكلات التي كلف الفريق بدراستها وحلها.
- تعتمد هذه الفرق اجتماعاتها وتقوم بدراساتها ثم تقدم اقتراحات وتوصيات لحل المشكلات، وذلك بعكس فرق تحسين الجودة التي تتخذ قرارات وتقوم بتنفيذها.

د- فرق العمل المسيرة ذاتيا:

- يتم في كثير من المنظمات تشكيل فرق عمل ذات التسيير الذاتي حيث تقوم بتسيير أمورها بنفسها وخاصة في أقسام خدمة العملاء والتعامل مع الجمهور
- تجتمع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتنفذها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها.
- يذكر كيمبل فيشر Kimball Fisher بان عدد فرق العمل المسيرة ذاتيا في شركة تويوتا للسيارات في الثمانينات بلغت أكثر من ستة آلاف (٦٠٠٠) فريق عمل.
- مما يجدر الإشارة إليه أنه من الضروري تفويض الصلاحيات اللازمة إلى فرق العمل المسيرة ذاتيا، حيث أن سلطة هذه الفرق تنفيذية، أما المديرين فتنحصر مهامهم في تقديم الاستشارات والتوجيه.

إدارة الجودة الشاملة وهندسة الجودة

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وهندسة الجودة:

- يعتبر مبدأ التحسين المستمر من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشامل
- تمكن سيرورة هندسة الجودة من ترجمة مبدأ التحسين المستمر إلى أفعال وأعمال ملموسة لإنجاح سيرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والمنظمات.
- ان رؤية المستقبل والقدرة على مواجهة متطلباته تحتاج الى تغيير العقليات، أي كل دماغ يتشبث بالمناهج والأفكار والأساليب البالية، في مواجهة واقع جديد يكتسح كل من يعترض طريقه.

تشخيص الجودة الشاملة:

- تشخيص الجودة الشاملة هو المرحلة الأولى من مراحل هندسة الجودة الشاملة.
- يمكن اعتبار تشخيص الجودة الشاملة سيرورة لأنه متكون من مراحل وعندما تنتهي آخر مرحلة نعيد المرحلة الأولى بالاعتماد على التغذية الرجعية. " يتطلب مدخلات (وثائق ومقابلات وملاحظات) ، يحول المدخلات الى مخرجات (تشخيص كيفي وكمي ومالي).
- التشخيص: هو مرحلة الإصغاء لجميع الأطراف المتداخلة في المجموعة، فالفرد هو مصدر مشاكل الجودة وهو الذي يتحملها ولكن في نفس الوقت هو الأجدر بأن يقدم آرائه ومقترحاته للتخفيض من هذه المشاكل وهو ما يعرف بمبدأ صندوق الأفكار الحية.
- تجدر الإشارة الى ان كل عضو من أعضاء المجموعة له نظرة مختلفة عن زملائه أو رؤسائه لذلك يستحسن مواجهة هذه الأفكار والنظرات ودراسة نقاط التشابه ونقاط الاختلاف لأن ذلك يمكن ان يكون مؤشر على وجود مشاكل جودة تتصل بعناصر: الاتصال والتنسيق والتشاور.

الفرق بين تشخيص الجودة ومراجعة أو تدقيق الجودة:

- التشخيص الداخلي للجودة يمكن من التعرف على العناصر الإيجابية (نقاط قوة) والعناصر السلبية (نقاط ضعف).
- العناصر الإيجابية في التشخيص الخارجي للجودة تسمى فرص والعناصر السلبية تسمى تهديدات
- مراجعة أو تدقيق الجودة هي سيرورة تمكن من التأكد من مدى تنفيذ الإجراءات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة.

المنهجية العملية للقيام بتشخيص الجودة:

- يدير المستشار في الجودة لقاءات مع مختلف الأطراف داخل المنظمة تمكنه من دراسة المجالات الستة لمشاكل الجودة (ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال والتنسيق والتشاور (إ. ت. ت)، إدارة الوقت، التدريب المندمج والتنفيذ الاستراتيجي).
- يهدف التشخيص الكيفي الى احصاء مشاكل الجودة الخاصة بكل مجال من مجالات مشاكل الجودة
- تتميز هذه الطريقة بدرجة تعمقها ودقتها وذلك لأن المستشار في الجودة ينطلق من النقاط التي دونها مع افراد المنظمة ثم بعد ذلك ينتقي ويبوب الجمل الاستشهادية حسب نوعية المعلومات التي جمعها.

دليل التشخيص لهندسة الجودة الشاملة :

- هذا الدليل يستخدم لقيام المنظمة بمقابلات مع الأطراف الفاعلة وذلك لمعرفة مشاكل الجودة، وهذه المشاكل يمكن تقييمها كميا وماليا، لكن في المرحلة الأولى تجرى المقابلات مع موظفين في الإدارة العليا والوسطى والسفلى.
- يتم الاجتماع مع الكوادر في حدود الساعة.
- بالنسبة للعمال بما ان عددهم كبير يتم جمعهم على مجموعات مكونه من أربع عمال وتتم المقابلة مع تحري السرية لكي يشعر العامل بالأمان وعدم الخوف من ادلاء رأيه في مشاكل الجودة.

دليل التشخيص لهندسة الجودة الشاملة:		
المواضيع	المواضيع الفرعية	
أولا ظروف العمل	١,١ الأجهزة واللّوازم	٤,١ الحمل والعبئ المادي للعمل
	٢,١ إعداد وتهيئة وترتيب الأماكن والمحلات	٥,١ الظروف المادّية للعمل
	٣,١ الأشياء المؤذية والمضرّة	٦,١ توقيت العمل
	٧,١ أجواء العمل	
ثانيا تنظيم العمل	١,٢ توزيع الأعمال والمهمّات	٥,٢ القواعد والإجراءات
	٢,٢ الاهتمام بالعمل	٦,٢ تعدّد الكفاءات
	٣,٢ إعادة تنظيم الأقسام والإدارات	٧,٢ الهيكل التنظيمي
	٤,٢ الاستقلالية في العمل	٨,٢ معالجة الغيابات
ثالثا إدارة الوقت	١,٣ احترام الآجال	٣,٣ التخطيط والبرمجة للأفعال
	٢,٣ الأعمال التي لم يقع القيام بها كما ينبغي	٤,٣ العوامل المقلقة لإدارة الوقت
رابعا اتصال تنسيق تشاور (إ. ت. ت)	٤ (إ. ت. ت) أفقي	٦,٤ (إ. ت. ت) بين الشركة الأم والفروع
	٢,٤ (إ. ت. ت) عمودي	٧,٤ (إ. ت. ت) في داخل القسم
	٣,٤ إرسال المعلومات	٨,٤ الأجهزة والمعدات الخاصّة ب (إ. ت. ت)
	٤,٤ العلاقات مع المصالح المحيطة	٩,٤ (إ. ت. ت) بين المنتخبين والموظّفين
	٥,٤ (إ. ت. ت) علي مستوي فريق الإدارة	١٠,٤ (إ. ت. ت) بين الإدارة والمركز أو المصلحة
	١١,٤ (إ. ت. ت) بين الشبكة والمركز	
خامسا التدريب المندمج	١,٥ ملاءمة التدريب مع التشغيل	٣,٥ الكفاءات المتوفّرة
	٢,٥ الأجهزة والمعدات الخاصّة بالتدريب	٤,٥ الاحتياجات من التدريب
	٥,٥ التدريب والتغيير التقني	
سادسا التنفيذ الاستراتيجي	١,٦ التوجّهات الاستراتيجية	٥,٦ إدارة الموارد البشرية
	٢,٦ الأشخاص الفاعلين في الاستراتيجية	٦,٦ أدوات التنفيذ الاستراتيجي
	٣,٦تجزئة الأهداف والاستراتيجيات وتنظيم التنفيذ الاستراتيجي	٧,٦ نمط الإدارة

النتائج العملية لتشخيص الجودة

- المحاور:
  - تتضمن المجالات الستة لمشاكل الجودة (ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال والتنسيق والتشاور (إ. ت. ت)، إدارة الوقت، التدريب المندمج والتنفيذ الاستراتيجي).
- المحاور الفرعية:
  - هي تقسيم المواضيع بهدف تسهيل القراءة والفهم بالنسبة للأفراد الذين وقعت معهم اللقاءات.
- الجمل الاستشهادية:
  - يتم استخراجها من خلال ما تم تدوينه في مرحلة اللقاءات، ويختار المستشار في الجودة ما بين ١٢ و١٥ جملة استشهادية وذلك بحسب قيمتها المضافة.

الأفكار المفاتيح:

- تمكن الأفكار المفاتيح من تقسيم وتجميع مجموعة الجمل الاستشهادية التي لها نفس الفكرة.
- يقع التعبير عن تواتر ظهور الجمل الاستشهادية كيفيا باحتساب نسبة ظهور الجمل الاستشهادية المتعلقة بنفس الفكرة المفتاح لنفس الصنف من الأشخاص.

"أحيانا أجد نفسي أمام تكدس للسلع يمنعني من الانتقال من مكان إلى آخر"

- هذه جمله استشهاديه تدخل ضمن إطار المحور الرئيسي : ظروف العمل "اعداد سيء لمكان العمل"

"عندما يتغيب أحد العمال فإن نسق العمل ينخفض ويأثر سلبا على العملية التنظيمية"
"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"

- هذه جمله استشهاديه تدخل ضمن إطار المحور الرئيسي : تنظيم العمل "الغيابات مصدر لانخفاض الاداء"

"عندما يتغيب أحد العمال فإن نسق العمل ينخفض لأن المعوض يحتاج إلى وقت كبير لتعلم كيفية القيام بالعملية في الوقت"
"يقع تعطيل عملي مرات عديدة بسبب طلبات نقل السلعة وذلك يتطلب مني التوقيع على كل طلب، ويمكن تجميع الطلبات في بداية الدوام"
"المكالمات التليفونية تمنعني من القيام بعملي في الوقت المحدد"

- هذه جمله استشهاديه تدخل ضمن إطار المحور الرئيسي : ادارة الوقت "العوامل المقلقة لإدارة الوقت هي داخلية"

"هناك عمليات خارج نطاق مسؤوليتي، ولكني أجد نفسي مجبرا على القيام بها"
"أعد برنامج العمل بالتشاور مع المسؤول عن الإنتاج، ولكن هذا الأخير يغير البرنامج دون إعلامي وهذا يعطلني كثيرا"
"نقص في (إ. ت. ت) يتسبب في تأخير الإنتاج وبالتالي في عدم استعمال أنواع من القماش التي تصبح غير عصرية"
"النقص في أجهزة (إ. ت. ت) بين الأقسام تتسبب في كثير من الاختلالات"

- هذه جمله استشهاديه تدخل ضمن إطار المحور الرئيسي : اتصال تنسيق تشاور "مشاكل في (أ.ت.ت) بين الاقسام"

ضرورة تدريب العمال للتخفيض من العيوب المتعلقة بالجودة "
"أواجه مشاكل لتصحيح أخطاء إدخال البيانات من طرف العمال، الذين يحتاجون لتدريب يحسن لهم أداءهم في إدخال البيانات"
"نقص في تعدد الكفاءات لدى بعض العمال"
"نقص في التدريب للتحكم في التكنولوجيات الحديثة"
"هناك تدريب لا بد من القيام به في استعمال المقص الكهربائي"

- هذه جمله استشهاديه تدخل ضمن إطار المحور الرئيسي : ادارة التدريب المندمج "نقص في التدريب"

"نحن نقوم بأعمالنا دون أن نعرف أهداف الشركة"
"أقوم بتنفيذ ما يطلب مني دون أن أفهم الأهداف المرتقبة في المنظمة"
"لا أعرف بالضبط أهداف الشركة، ربما يكون الربح"
"عدم كتابة الإستراتيجية يتسبب في العديد من النزاعات"
"عدم كتابة الإستراتيجية يتسبب في مشاكل في التنفيذ"
"جزء من الهدر في الموارد يمكن تفسيره بغياب كتابة الإستراتيجية"

- هذه جمله استشهاديه تدخل ضمن إطار المحور الرئيسي : التنفيذ الاستراتيجي "عدم كتابة الإستراتيجية مصدر لكثير من الاختلافات"

الترددات		
م	نسب التردد	ترجمة التردد
١	٩٠% من الاشخاص	دائما
٢	بين ٦٥% - ٨٩% من الاشخاص	غالبا جدا
٣	بين ٥٠% - ٦٤% من الأشخاص	غالبا
٤	بين ٣٠% - ٤٩% من الأشخاص	في اغلب الاحيان
٥	بين ١٥% - ٢٩% من الأشخاص	أحيانا
٦	بين ١% - ١٤% من الأشخاص	نادرا

- يمكن تحويل المعلومات الكيفية المتواجدة في التشخيص الكيفي إلى معلومات كمية للحصول على تشخيص كمي.
- تحويل المعلومات الكيفية المتواجدة في التشخيص الكيفي والمعلومات الكمية الموجودة في التشخيص الكمي إلى معلومات مالية يمكننا من الحصول على التشخيص المالي.
- تشخيص هندسة الجودة الشاملة هو كيفي وكمي ومالي.

أسئـــــــــــــــلة

س١/ يعتبر مبدأ التحسين المستمر من المبادئ :

أ/ الثانوية في إدارة الجودة الشاملة .	ب/ الفرعية في إدارة الجودة الشاملة.
ج/ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة ✓	د/ جميع ما ذكر.

س٢/ دليل تشخيص هندسة الجودة الشاملة يحتوي على : (سؤال مهم جداً)

أ / خمسة مواضيع أساسية .	ب / ستة مواضيع أساسية ✓
ج/ سبعة مواضيع أساسية .	د / جميع ما ذكر .

س٣/ مشاكل الجودة المتعلقة بالأشياء المؤذية والمضرة تدخل في إطار المحور الرئيسي:

أ/ ظروف العمل ✓	ب/ تنظيم العمل .	ج/ إدارة الوقت .	د/ جميع ما ذكر.

س٤/ مشاكل الجودة المتعلقة بالقواعد والاجراءات تدخل في إطار المحور الرئيسي:

أ/ التدريب المندمج .	ب / الاتصال والتنسيق والتشاور .	ج/ تنظيم العمل ✓	د / جميع ما ذكر .

س٥/ مشاكل الجودة المتعلقة باحترام الآجال تدخل في إطار المحور الرئيسي:

أ/ التنفيذ الاستراتيجي .	ب / إدارة الوقت ✓	ج / تنظيم العمل .	د / جميع ما ذكر.

س٦/ أحيانا أجد نفسي أمام تكد للسلع يمنعني من الانتقال من مكان "هذه جملة استشهادية تدخل في إطار المحور الرئيسي:

أ / ظروف العمل✓	ب / تنظيم العمل .	ج / إدارة الوقت .	د / جميع ما ذكر.

س٧/ العمل يتعطل لما يتغيب الموظف المكلف بإدخال البيانات في الحاسب الآلي "هذه جملة استشهادية تدخل في إطار المحور الرئيسي:

أ / التدريب المندمج .	ب / الاتصال التنسيق التشاور .	ج/ تنظيم العمل✓	د / جميع ما ذكر.

س٨/ المكالمات التليفونية تمنعني من القيام بعملي في الوقت المحدد "هذه جملة استشهادية تدخل في إطار المحور الرئيسي:

أ/ التنفيذ الاستراتيجي .	ب / إدارة الوقت✓	ج / تنظيم العمل .	د / جميع ما ذكر.

س٩/ أعد برنامج العمل بالتشاور مع المسئول عن الانتاج ولكن هذا الأخير يغير البرنامج دون إعلامي وهذا يعطلني كثيرا "هذه جملة استشهادية تدخل في إطار المحور الرئيسي:

أ/ ظروف العمل	ب / التنفيذ الاستراتيجي .	ج/ الاتصال التنسيق التشاور✓	د / جميع ما ذكر.

س١٠/ تمكن هندسة سيرورة الجودة من :

أ/ ترجمة مبدأ التحسين المستمر إلى أفعال وأعمال غير ملموسة لإنجاح سيرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والمنظمات.
ب/ ترجمة مبدأ التحسين المستمر إلى أفعال وأعمال ملموسة لإنجاح سيرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والمنظمات✓
ج/ ترجمة مبدأ التحسين المستمر إلى أفعال وأعمال غير مستمرة لإنجاح سيرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والمنظمات.
د/ جميع ما ذكر .

س١١/ يمكن اعتبار تشخيص الجودة الشاملة سيرورة لأنه:

أ / متكون من مراحل وعندما تنتهي آخر مرحلة نعيد المرحلة الأولى بالاعتماد على التغذية الرجعية.
ب/ يتطلب مدخلات وثائق ومقابلات وملاحظات .
ج / يحول المدخلات إلى مخرجات تشخيص كيفي وكمي ومالي .
د/ جميع ما ذكر✓

س١٢/ يمكن تعريف فريق العمل على أنه:

أ / مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف غير محددة .
ب/ مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة✓
ج/ مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف غير مشتركة .
د/ جميع ما ذكر .

س١٣/ تركز فرق حل المشكلات على :

أ/ حل المشكلات التشغيلية ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات ✓
ب/ حل المشكلات التكتيكية ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات .
ج/ حل المشكلات الاستراتيجية ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات .
د/ جميع ما ذكر

س١٤/ الجمل الاستشهادية في تشخيص هندسة الجودة الشاملة 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:

أ / صح ✓	ب / خطأ

س١٥/ لا يمكن تحويل المعلومات الكيفية المتواجدة في التشخيص الكيفي إلى معلومات كمية للحصول على تشخيص كمي :

أ / صح	ب / خطأ ✓

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

س١٦/فرق تحسين الجودة تكون تابعة لدائرة معينة أو قسم معين وتغطي السيرورات الإنتاجية والإدارية بكاملها أو نظام التشغيل بكامله:

أ / صح	ب / خطأ ✓

التصحيح : فرق تحسين الجودة لا تكون تابعة لدائرة معينة أو قسم معين بل تغطي السيرورات الإنتاجية والإدارية بكاملها أو نظام التشغيل بكامله.

اللقاء الحى الخامس

س١/ يعتبر جون أوكلاند John Oakland من رواد الجودة في :
أ/ افريقيا ب/ بريطانيا ✓ ج/ اليابان د/امريكا

س ٢/ لخص جون أوكلاند john Oakland فلسفته في أن الجودة تبدأ:
أ/ من المستويات الوسطى بالمؤسسة وأن الإدارة الجيدة هي التي تضع رغبات المستهلك نصب عينيها عند اتخاذ القرارات التطويرية
ب/ عند المستويات السفلى بالمؤسسة وأن الإدارة الجيدة هي التي تضع رغبات المستهلك نصب عينيها عند اتخاذ القرارات التطويرية
ج/ عند مستوى القمة بالمؤسسة وأن الإدارة الجيدة هي التي تضع رغبات المستهلك نصب عينيها عند اتخاذ القرارات التطويرية ✓
د/ لا يوجد خيار صحيح

س٣/ اعتبر توم بيترز tom peters القيادة المحور الجوهري والمركزي في عمليه تحسين الجودة تحت مصطلح جديد تبناه وهو:
أ/ القيادة من اجل القيادة ب/ الإدارة من اجل القيادة ✓
ج/ الأهداف الأولية د/ الريادة من اجل الجودة

س٤/ وضع فيليب كروسي Philip Crosby برنامجا متكاملا للجودة الشاملة ركز فيه على أداء العمل بالشكل:
أ/ غير الصحيح من المرة الأولى والذي يؤدي إلى رفع التكلفة وزيادة الأرباح تبعا لذلك
ب/ الصحيح من المرة الأولى والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعا لذلك ✓
ج/ غير الصحيح من المرة الأولى والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعا لذلك
د/ الصحيح من المرة الأولى والذي يؤدي إلى رفع التكلفة وزيادة الأرباح تبعا لذلك

س ٥/ فيليب كروسبي Philip Crosby كان يربط مستوي الجودة في المنظمة وبين الأرباح المحققة فكلما ارتفع مستوى الجودة أدى ذلك الى :
أ/ ارتفاع التكلفة ونقص الأرباح تبعا لذلك
ب/ تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعا لذلك ✓

س ٦/ قسم كروسيي التكاليف الى فئتين:
أ/ التكاليف المقبولة والتكاليف الخفية
ج/ التكاليف المقبولة والتكليف غير المقبولة ✓
ب/ التكاليف غير المقبولة
د/ التكاليف غير المقبولة والتكاليف الخفية

س ٧/ طرح فيليب كروسبي Philip Crosby مفهوم العيوب الصفرية zero defect والذي يتطلب أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى.
أ/ صحيح ✓ ب/ خطأ

س ٨/ وزير التجارة الأمريكي الذي أسس جائزة عرفت باسمه يديرها المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا" الجمعية الأمريكية للجودة هو:
أ/ جون بالدريدج ب/ فرانك بالدريدج ج/ مالكوم بالدريدج ✓

س٩/ الاحسان في العمل :
أ/ ذو شق واحد هو استخدام اقصى درجات المهارة والاتقان فيه
ب/ ذو شقين، الأول عدم استخدام اقصى درجات المهارة والاتقان فيه واما الشق الثاني فهو التوجه بالعمل لله عز وجل.
ج/ ذو شق واحد هو التوجه بالعمل لله عز وجل
د/ ذو شقين، الأول استخدام اقصى درجات المهارة والاتقان فيه واما الشق الثاني فهو التوجه بالعمل لله عز وجل ✓

س١٠/ لخص القران الكريم مسيره الانسان في حياته ومصيره في الآخرة، وجعل الربح والخسارة بناء على:
أ/ الايمان
ب/ العمل الصالح
ج/ الايمان والعمل الصالح والتواصي بالحق والصبر ✓
د/ التواصي بالحق والصبر

س١١/ إذا تدرجنا مع التسلسل التاريخي نجد أنه في عام ٢٠٠٠ قبل الميلاد يعود تاريخ الجودة الى القوانين التي وضعها
أ/ قارون ب/ فرعون وقارون
ج/ فرعون د/ حمورابي ملك بابل ✓

س١٢/ التأكيد على اتمام العمل واكماله على أفضل وجه حسب المفهوم الاسلامي من السلوكيات التي تمكن من الحصول على:
أ. الاخلاص
ب/الاحسان ✓
ج/ الاخلاص والايمان
د/الايمان

س ١٣/ الدين في المفهوم الإسلامي، نظام عام اتصف بـ:
أ/ الكمال
ب/الكمال والتمام والتنزه عن النقص ✓
ج/التمام والجودة
د/الجودة

س ١٤/ قبل العصر الإسلامي، قام حمورابي ملك بابل بإصدار العديد من القوانين ومن ضمنها قانون خاص بـ:
أ/ العقوبات غير المتعلقة بالأخطاء وبذلك لا نرى أن هذا القانون قد قام بالتوفيق والجمع بين الجودة وتكلفة الخدمة
ب/ المكافآت غير المتعلقة بالأخطاء وبذلك لا نرى أن هذا القانون قد قام بالتوفيق والجمع بين الجودة وتكلفة الخدمة
ج/ العقوبات المتعلقة بالأخطاء وبذلك نرى أن هذا القانون قد قام بالتوفيق والجمع بين الجودة وتكلفة الخدمة ✓
د/ المكافآت المتعلقة بالأخطاء وبذلك نرى أن هذا القانون قد قام بالتوفيق والجمع بين الجودة وتكلفة الخدمة

س ١٥/ قبل آلاف الأعوام ستجد أن مصطلح الجودة قد ورد في كثير من الأعمال التي كانت الشعوب :
أ/ تمارسها في حياتها اليومي ✓ ب/ لا تمارسها بعد وفاة أفرادها
ج/ تمارسها بعد وفاة أفرادها د/ لا تمارسها في حياتها اليومية

س ١٦/ " التأكيد على إتمام العمل وإكماله على أفضل وجه" حسب المفهوم الاسلامي
أ/ الإحسان ✓ ب/ الإخلاص ج/ الإيمان

س ١٧/ مهدت الحضارة الاسلامية منهجا للتطوير المستمر للجودة عن طريق الارتقاء بمستوى التقدير البشري والمعيشي للأفراد والمجتمعات من خلال إعطاء السيادة :
أ/ للعلم والمعرفة والاتقان ، وممارسة العبادات التي ينمون الفرد فيها على الاخلاص اساسة جودة الأداء الذي هو اساس التحسين والتطوير.
ب/ لممارسة العبادات التي ينمون الفرد فيها على الاخلاص الذي اساسه جودة الأداء الذي هو اساس التحسين والتطوير.
ج/ للعلم والمعرفة والاتقان والتفكير الايجابي وممارسة العبادات التي ينمون الفرد فيها على الإخلاص الذي اساسه جودة الأداء ✓
د/ لا يوجد خيار صحيح

س ١٨/ إذا كان العمل أخلاقيا وغير ناجح فإنه يعتبر عملا:
أ/ لا يجلب منفعة ولا يدفع ضرارا ✓
ب/ صالحا
ج/ يجلب ضرارا
د/ يجلب منفعة ويدفع ضررا

س١٩/ حاول القدماء وضع وحدة قياس للأطوال والاوزان والمعايير التجارية الأخرى منذ ظهور التبادلات التجارية وهذا التبادل مبني على مبدأ:
أ/ القبول لمواصفات المنتج ب/ الرفض لمواصفات المنتج
ج/ أ + ب ✓ د/ لا شيء مما ذكر

س٢٠/ لخص القرآن الكريم، مسيرة الانسان في حياته ومصيره في الاخرة وجعل الربح والخسارة بناء على ثلاثة مقاييس وهي :
أ/ الإيمان ب/ التواصي بالحق والصبر
ج/ العمل الصالح د/ جميع ما ذكر ✓

اللقاء الحي السادس

س١/ تأييد الادارة العليا للتغيير يعتبر من الاعتبارات التي ينبغي ان تأخذ في الحسبان عند:
أ/ تشخيص الوضع الحالي
ب/ تحديد المشاكل الحقيقية
ج/ تخطيط برامج التغيير ✓
د/ تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشاكل الحقيقية

س٢/ يمكن تقسيم التغيير من حيث درجة التخطيط الى:
أ/ التغيير العشوائي والتغيير المخطط ✓
ب/ التغيير السريع والتغيير الشامل
ج/ التغيير الجزئي والتغيير الشامل
د/ التغيير السريع والتغيير البطيء

س٣/ التطورات التكنلوجية، فظهور آلات متقدمة ومتميزة بطاقات أعلى قد يجبر المنظمة على اجراء تغيرات كشراء وتركيب آلات جديدة"، من القوى:
أ/ الداخلية والخارجية غير المحركة للتغيير
ب/ الداخلية والخارجية المحركة للتغيير
ج/ الخارجية المحركة للتغيير ✓
د/ الداخلية المحركة للتغيير

س٤/ "عدم فعالية شبكه الاتصالات الداخلية"، من:
أ/ الأهداف التي تساعد على تطبيق اداره الجودة
ب/ العقبات التي تواجه تطبيق اداره الجودة ✓
ج/ الاستراتيجيات التي تواجه تطبيق اداره الجودة
د/ الإيجابيات التي تساعد على تطبيق اداره الجودة

س٥/ تعتبر المعنويات من العناصر التي تستعمل في اداره الجودة الشاملة للتغيير:
أ/ غير الثقافي وغير السلوكي للأفراد والجماعات
ب/غير الثقافي والسلوكي للأفراد والجماعات
ج/ الثقافي والسلوكي للأفراد والجماعات ✓
د/ الثقافي وغير السلوكي للأفراد والجماعات

س٦/ تعتبر الرؤية من المتطلبات التي تعتمد عليها اداره الجودة:
أ/ الشاملة لمقاومه التغيير الثقافي
ب/ الثقافية لمقاومه التغيير الشامل
ج/ غير الشاملة لإنجاح التغيير الثقافي
د/ الشاملة لإنجاح التغيير الثقافي ✓

س٧/ "تخطيط برامج التغيير"، هو المرحلة:
أ/ الثانية من مراحل اداره التغيير
ب/الرابعة من مراحل اداره التغيير
ج/ الثالثة من مراحل اداره التغيير ✓
د/ الاولى من مراحل اداره التغيير

س٨/ يعتبر تغيير ثقافه المنظمة من مجالات:
أ/ التغيير في ظل اداره الجودة الشاملة ✓
ب/ التنظيم في ظل اداره الجودة الشاملة
ج/ عدم التنظيم في ظل اداره الجودة الشاملة
د/ عدم التغيير في ظل اداره الجودة الشاملة

س٩/ الخوف من فقدان الوظيفة يعتبر من:
أ/ اشكال مقاومه التغيير
ب/ أسباب عدم مقاومه التغيير
ج/ أساليب الحد من مقاومه التغيير
د/ أسباب مقاومه التغيير ✓

س١٠/ القلق الذي يحدث في سيرورة التغيير الثقافي يكون ناتجا عن مشاكل متعلقة بـ:
أ/ الحوافز
ب/ الموارد
ج/ المهارات ✓
د/ الرؤية

س١١/ التغيرات السابقة من الاعتبارات التي ينبغي ان تؤخذ في الحسبان عند:
أ/ تخطيط برامج التغيير ✓
ب/ تحديد المشاكل الحقيقية
ج/ تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشاكل الحقيقة
د/ تشخيص الوضع الحالي

س١٢/ الامتعاض وعدم الموافقة بصمت يعتبر شكلا من اشكال .....:
أ/ مقاومة التغيير ✓
ب/ فوائد التغيير
ج/ دعم التغير
د/ التغيير الجيد

س١٣/ عدم وجود معايير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والانجاز من:
أ/ الأهداف التي تساعد على تطبيق ادارة الجودة
ب/ العقبات التي تواجه تطبيق ادارة الجودة ✓
ج/ الاستراتيجيات التي تواجه تطبيق ادارة الجودة
د/ الإيجابيات التي تساعد على تطبيق ادارة الجودة

س١٤/ تتضمن سيرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة اجراء تغيرات كثيرة في مجالات عديدة مثل:
أ/ ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي
ب/ ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي والنمط القيادي ومناخ الابداع وتصميم السيرورات ✓
ج/ تصميم السيرورات
د/ النمط القيادي ومناخ الابداع

س١٥/ التغيرات في النشاط الاقتصادي من ركود او رواج ويتضمن ذلك التغيرات في مستوى دخل الفرد ومعدلات النمو الاقتصادي من القوى:
أ/الداخلية والخارجية المحركة للتغير
ب/ الخارجية المحركة للتغيير ✓
ج/ الداخلية المحركة للتغيير
د/ الداخلية والخارجية غير المحركة للتغيير

س١٦/ " استخدام التهديد بالعقاب، فقد تضطر الإدارة في نهاية الامر الى استخدام تهديد مقاومي التغيير بالعقاب إذا لم يقوموا بتنفيذ التغيير بالشكل المطلوب "، تعبر هذه العبارة عن:
أ/ سبب من أسباب مقاومة التغيير
ب/ فوائد مقاومة التغيير
ج/ أسلوب للحد من مقاومة التغيير ✓
د/ شكل من أشكال مقاومة التغيير

س١٧/ مرحلة التغيير التي "تبدأ بدراسة كل ما يتعلق بسيرورات المنظمة وأعمالها وأنشطتها وعلاقاتها مع البيئة المحيطة بها"، هي مرحلة:
أ/ تشخيص الوضع الحالي ✓
ب/ تنفيذ التغيير
ج/ تخطيط برامج التغيير
د/ تحديد المشاكل الحقيقية

س١٨/ "وجود حلقة مفقودة نحو الهدف بين الإدارة والعاملين حول ما الذي يريد تحقيقه؟" من:
أ/ الاستراتيجيات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة
ب/ العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة ✓
ج/ الإيجابيات التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة
د/ الأهداف التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة

س١٩/ يمكن تقسيم التغيير من حيث درجة الشمولية إلى:
أ/ التغيير البطيء والتغيير السريع
ب/ التغيير الجزئي والتغيير الشامل ✓
ج/ التغيير الجزئي والتغيير السريع
د/ التغيير العشوائي والتغيير المخطط

س ٢٠/ استراتيجية المشاركة تستخدم:
أ/ المنطق وإقناع منفذي التغيير بالحاجة إليه والعوائد المتوقعة منه
ب/ السماح لممثلين عن المجموعات التي سوف تتأثر بالتغيير بالمشاركة في وضع أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه ✓
ج/ عدم السماح لممثلين عن المجموعات التي سوف تتأثر بالتغيير بالمشاركة في وضع أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه
د/ المكافآت والعقوبات حافزا رئيسيا فيتم التهديد بالعقاب عند الاعتراض على التغيير أو يتم استخدام المكافآت المادية وغيرها لإغراء منفذي التغيير وتشجيعهم

س ٢١/ يعتبر عدم وجود تعاون فعال بين العاملين أو بين الدوائر، من القوى:
أ/ الداخلية والخارجية غير المحركة للتغيير
ب/ الداخلية المحركة للتغيير ✓
ج/ الداخلية والخارجية المحركة للتغيير
د/الخارجية المحركة للتغيير

س ٢٢/ تتضمن سيرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجراء تغيرات كثيره في مجالات عديدة مثل :
أ/ ثقافة المنظمة ✓
ب/ البيئة الاقتصادية
ج/ البيئة الاجتماعية الخارجية
د/ ثقافة البيئة الخارج

س ٢٣/ قد تساعد مقاومة التغيير على الكشف عن :
أ/ بعض نقاط الضعف في برنامج التغيير ، أو بعض المشكلات التي قد تنتج تنفيذ التغير
ب/ بعض نقاط الضعف في برامج التغيير قد لله عن تنفيذ التغيير
ج/ بعض المشكلات التي قد تنتج عن تنفيذ التغيير
د/ الكثير من نقاط القوة في برامج التغيير، أو بعض المشكلات التي تنتج عن تنفيذ التغيير

س ٢٤/ تحديد المشاكل الحقيقة هو المرحلة :
أ/ الثانية من مراحل إدارة التغيير ✓
ج/ الثالثة من مراحل إدارة التغيير
ب/ الرابعة من مراحل إدارة التغيير
د/ الاولى من مراحل إدارة التغيير

س ٢٥/ أن التغيير ظاهرة ملازمة للحياة وللوجود الإنساني فنحن دائما بحاجة إلى التغييرات وكذلك المنظمات فإنها تعمل في ظل بيئة :
أ/ متغيرة باستمرار وبالتالي فهي ليست بحاجة إلى التغيير
ب/ متغيرة باستمرار وبالتالي فهي بحاجة إلى التغيير ✓
ج/ غير متغيرة باستمرار وبالتالي فهي ليست بحاجة إلى تغيير
د/ غير متغيرة باستمرار وبالتالي فهي بحاجة إلى تغيير

س ٢٦/ يعتبر ارتفاع معدل دوران العمل لدى العاملين من القوى:
أ/ الداخلية والخارجية المحركة للتغيير
ج/ الخارجية المحركة للتغيير
ب/ الداخلية والخارجية غير المحركة للتغيير
د/ الداخلية المحركة للتغيير ✓

س ٢٧/ " المتأثرون بالتغيير " من الاعتبارات التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان عند :
أ/ تحديد المشاكل الحقيقة
ب/ تشخيص الوضع الحالي
ج/ تشخيص الوضع الحلى وتحديد المشاكل
د/ تخطيط برامج التغيير ✓

س ٢٨/ يعتبر تغيير ثقافة المنظمة من مجالات:
أ / عدم التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة
ب/لا يوجد خيار صحيح
ج/ التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة ✓
د/ التنظيم في ظل إدارة الجودة الشاملة

س ٢٩/ تقديم حوافز للقوى المعوقة للتغيير وذلك لاستمالتهم باتجاه التغيير، يعتبر:
أ/ شكلا من أشكال مقاومة التغيير
ب/ أسلوبا للحد من مقاومة التغيير ✓
ج/ كل الخيارات صحيحة
د/ سببا من أسباب مقاومة التغيير

س ٣٠/ يمكن أن تصنف أنواع التغيير من حيث:
أ/ درجة الشمولية
ب/درجة التخطيط
ج/ وقت التنفيذ
د/ كل الخيارات صحيحة ✓

س ٣١/ "ضعف اقتناع الإدارة العليا بجدوى التغيير"، من:
أ/ العمليات التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة
ب/ الايجابيات التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة
ج/ العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة ✓
د/م الاستراتيجيات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة

س ٣٢/ القوى المحركة للتغيير، يمكن أن تكون:
أ/ خارجية ب/ داخلية ج/ خارجية وداخلية ✓

س ٣٣/ الفشل الذي يحدث في سيرورة التغيير الثقافي يكون ناتجا عن مشاكل متعلقة بـ:
أ/ الموارد ✓ ب/ المهارات ج/الحوافز د/ الرؤية

س ٣٤/ تعتبر الاتصالات الفعالة من العناصر التي تستعمل في إدارة الجودة الشاملة للتغيير:
أ/ غير الثقافي وغير السلوكي للأفراد والجماعات
ب/ الثقافي السلوكي للأفراد والجماعات ✓
ج/ السلوكي وغير الثقافي للأفراد والجماعات
د/ الثقافي وغير السلوكي للأفراد والجماعات

س ٣٥/ مجموعة من المعتقدات أو القيم التي تقاسمها الأفراد وتنتقل من جيل إلى آخر "
أ/ الثقافة ✓ ب/ الفرد ج/ المجموعة

س ٣٦/ يعتبر العرفان والتقدير من العناصر التي تستعمل في إدارة الجودة الشاملة للتغير:
أ/ التنظيمي للأفراد والجماعات
ب/ السلوكي للأفراد والجماعات
ج/ الثقافي للأفراد والجماعات
د/ ب + ج ✓

س ٣٧/ التشويش الذي يحدث في سيرورة التغيير الثقافي يكون ناتجة عن مشاكل متعلقة بـ:
أ/ الرؤية ✓ ب/ الحوافز ج/ المهارات د/ جميع ما سبق

س ٣٨/ يمكن تعريف التغيير على أنه نشاط يتضمن إحداث تحولات في:
أ/ أحد العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها
ب/ بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها
ج/ أ + ب " ✓
د/ لا شيء مما ذكر

س ٤٠/ إن مقاومة الأفراد للتغيير أيا كانت طبيعته أمر:
أ/ طبيعي ✓ ب/ لا شيء مما ذكر ج/ غير طبيعي

س ٤١/ رفض تنفيذ أي إجراء من إجراءات التغيير، يعتبر شكل من أشكال:
أ/ التغيير الجيد ب/ دعم التغيير
ج/ أ +ب د/ أشكال مقاومة التغيير ✓

س٤٢/ تشجيع القوى الإيجابية المؤيدة للتغير وتشجيعها على الاستمرار في اتجاهاتها الايجابية نحو التغيير يعتبر من:
أ/ أسباب مقاومة التغيير
ب/ شكلا من أشكال مقاومة التغيير
ج/ أساليب الحد من مقاومة التغيير ✓
د/ أ+ ج

اللقاء الحي السابع + الثامن

س١/ تتضمن سيرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة في مجالات عديدة مثل:
أ/ هيكل البيئة الاقتصادية الخارجية
ب/ ثقافة البيئة الاجتماعية الخارجية
ج/ ثقافة البيئة الخارجية
د/ النمط القيادي ✓

س٢/ ان الهيكل التنظيمي الطويل، المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة:
أ/ لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم الإدارة التقليدية
ب/ يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي لا تطبقها
ج/ يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
د/ لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ✓

س٣/ وضع حواجز بين الوحدات او التقسيمات الادارية حيث يكون كل منها منفصلا عن الاخر نظرا للمبالغة العمل والتخصص من :
أ/الحلول التي نجدها في الهيكل التنظيمي الأفقي او المنبسط الأكثر ملائمة لمفهوم ادارة الجودة الشاملة بحيث يتوفر ولفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية اعلى
ب/الحلول التي نجدها في الهيكل التنظيمي الطويل المبني على اساس وجود مستويات ادارية كثيرة والذي لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم ادارة الجودة الشاملة
ج/المشاكل التي يسببها الهيكل التنظيمي الأفقي او المنبسط الأكثر ملائمة لمفهوم ادارة الجودة الشاملة بحيث يتوفر ولفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية اعلى
د/المشاكل التي يسببها الهيكل التنظيمي الطويل المبني على اساس وجود مستويات ادارية كثيرة والذي لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم ادارة الجودة الشاملة ✓

س ٤ ينبغي أن يتصف الأسلوب الإداري الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد أي تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
أ / المرونة ب / زيادة مساحة الاستقلالية
ج / إعطاء الحرية د / جميع ما ذكر ✓

س٥/ حتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عال من الجودة في منتجاتها، فان ذلك قد يتطلب:
أ/ اعاده تصميم السيرورات بشكل جزئي او كلي وذلك حتى تنسجم السيرورات مع متطلبات اداره الجوده الشامله ✓
ب /اعاده تصميم السيرورات بشكل جزئي او كلي وذلك حتى لا تنسجم السيرورات مع متطلبات اداره الجوده الشامله
ج/ عدم اعاده هندسه السيرورات
د/ عدم اعاده تصميم السيرورات بشكل جزئي او كلي

س٦/ حجم المنظمة، من:
أ/الخطط المحدده لاختيار الشكل التنظيمي لاداره الجوده الشامله
ب/ الاستراتيجيات المحدده لاختيار الشكل التنظيمي لاداره الجوده الشامله
ج/ العوامل المحدده لاختيار الشكل التنظيمي لاداره الجوده الشامله ✓
د/ الأهداف المحدده لاختيار الشكل التنظيمي لاداره الجوده الشامله

س٧/ من مسميات دائرة الجوده:
أ/ الضبط الاحصائي للجوده
ب/ تأكيد الجوده
ج/ الضبط الاحصائي للجوده ومراقبه الجوده الكليه وتاكيد الجوده ✓
د/ مراقبه الجوده الكليه

س٨/ هناك حاجة ماسة في كثير من المنظمات وخاصة الكبيرة منها لإنشاء:
أ/ قسم متخصص للجودة ب/ دائرة متخصصة للجودة ✓
ج/ ورشة متخصصة للجودة د/ ورشة غير متخصصة للجودة

س ٩ / أنشأت الكثير من المنظمات دائرة الجودة لكي تكون مسؤولة عن :
أ / أهم الأنشطة غير المتعلقة بالجودة بها
ب / كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة ✓
ج / بعض الأنشطة المنطقة بالجودة

س١٠ / يعتبر "تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأقل"، من الاتجاهات:
أ/ الأربعة التي ظهرت خلال الثمانينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية لتنظيم الجودة ✓
ب/ الخمسة التي ظهرت خلال الثمانينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية لتنظيم الجودة
ج/ الستة التي ظهرت خلال الثمانينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية لتنظيم الجودة
د/ السبعة التي ظهرت خلال الثمانينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية لتنظيم الجودة

س١١ / توفر الإمكانيات المالية للمنظمة يعتبر من:
أ / العوامل المحددة لاختيار الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة ✓
ب / الخطط المحددة لاختيار الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة
ج / الأهداف المحددة لاختيار الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة
د/ الاستراتيجيات المحددة لاختيار الشكل التنظيمي لإدارة الجودة

س ١٢/ " تحويل بعض مهام إدارة الجودة الشاملة من دائرة الجودة إلى الدوائر الأخرى على سبيل المثال فقد تم تحويل دراسات قدرة السيرورات من دائرة الجودة إلى دائرة هندسة السيرورات" يعتبر من:
أ / الخمسة التي ظهرت خلال الثمانيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية
ب / السبعة التي ظهرت خلال الثمانينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية
ج / الستة التي ظهرت خلال الثمانينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية
د / الأربعة التي ظهرت خلال الثمانيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ✓

س ١٣/ يعتبر تجدد الآراء والمقترحات من :
أ / عيوب الاستعانة بخبرات المستشار الداخلي
ب / مزايا الاستعانة بخبرات المستشار الخارجي ✓
ج / مزايا الاستعانة بخبرات المستشار الداخلي
د / عيوب الاستعانة بخبرات المستشار الخارجي

س١٤ / تعتبر نظرة عدم الارتياح من قبل موظفي المنظمة من:
أ / مزايا الاستعانة بخبرات المستشار الداخلي
ب /عيوب الاستعانة بخبرات المستشار الداخلي
ج / عيوب الاستعانة بخبرات المستشار الخارجي ✓
د /مزايا الاستعانة بخبرات المستشار الخارجي

س ١٥ / يعتبر تجدد الآراء والمقترحات، من:
أ/ عيوب الاستعانة بخبرات المستشار الداخلي
ب/ مزايا الاستعانة بخبرات المستشار الخارجي ✓
ج/ مزايا الاستعانة بخبرات المستشار الداخلي
د/ عيوب الاستعانة بخبرات المستشار الخارجي

س١٦/ تعتبر الموضوعية من :
أ/ مزايا الاستعانة بخبرات المستشار الداخلي
ب/ عيوب الاستعانة بخبرات المستشار الخارجي
ج/ مزايا الاستعانة بخبرات المستشار الخارجي ✓
د/ عيوب الاستعانة بخبرات المستشار الداخلي

س ١٧ / "العدد المثالي لأعضاء الفريق"، من الاعتبارات لتكوين:
أ/ عملية عمل فعال ب/ سيرورة عمل فعال
ج/ فريق عمل فعال ✓ د/ نشاط عمل فعال

س ١٨ / "دعم وتوجيه إدارة الجودة الشاملة في المنظمة"، من مهام:
أ/ مجلس الجودة ✓ ب/ فرق تحسين الجودة
ج/ فرق حل المشكلات د/ حلقات الجودة

س ١٩/ "وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تعزز أداء الفريق" من الاعتبارات لتكوين:
أ/ عملية عمل فعال
ب/ فريق عمل فعال ✓
ج/ سيرورة عمل فعال
د/ نشاط عمل فعال

س٢٠/ إن معرفة قواعد التغيير في المنظمة وفهم خصائص أو صفات المنظمة
أ / غير هام لأي فريق عمل يأمل في تغيير ثقافة المنظمة
ب / هام لأي فريق عمل يأمل في تغيير ثقافة المنظمة✓

س ٢١/ دعم وتوجيه إدارة الجودة الشاملة في المنظمة " من مهام:
أ / مجلس الجودة ✓
ب / فرق حل المشكلات
ج / فرق تحسين الجودة
د / ملفات الجودة

س ٢٢ / سعة الانتشار الجغرافي للمنظمة، من:
أ/ الخطط المحددة لاختيار الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة
ب/ العوامل المحددة لاختيار الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة✓
ج/ الأهداف المحددة لاختيار الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة
د/ الاستراتيجيات المحددة لاختيار الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة

س٢٣/ وضع خطة التعليم والتدريب من :
أ/ خطط مجلس حلقات الجودة
ب/ استراتيجيات مجلس فرق تحسين الجودة
ج/ مهام مجلس الجودة ✓
د/ خطط مجلس حلقات الجودة واستراتيجيات مجلس فرق تحسين الجودة

س٢٤/ "يعتبر التدريب ضروريا لأعضاء فريق العمل وذلك لرفع مهاراتهم الفنية والاتصالية" من الاعتبارات لتكوين:
أ/ سيرورة عمل فعال
ب/ نشاط عمل فعال
ج/ عمليه عمل فعال
د/ فريق عمل فعال ✓

س٢٥/ يتم تشكيل مجلس الجودة من أعضاء في الإدارة:
أ/ الدنيا
ب/ الوسطى
ج/ الوسطى والدنيا
د/ العليا ✓

س٢٦/ متابعة وتقييم مشاريع التحسين المستمر" من:
أ/ مجلس الجودة ✓
ب/ خطط مجلس حلقات الجودة
ج/ خطط مجلس حلقات الجودة واستراتيجيات مجلس فرق تحسين الجودة
د/ استراتيجيات مجلس فرق تحسين الجودة

س ٢٧ / توفر الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة :
أ / مهام مجلس الجودة ✓
ج / خطط مجلس حلقات الجودة
ب / إستراتيجيات مجلس فرق تحسين الجودة
د/ خطط مجلس حلقات الجودة واستراتيجيات مجلس فرق تحسين الجودة

س٢٨/ فرق حل المشكلات تعتبر جماعات تركز على حل المشكلات:
أ / التشغيلية ويتعلق عملها بالنظام والسياسات والإجراءات
ج / الإجرائية ويتعلق عملها بالنظام والسياسات والإجراءات
ب / التشغيلية ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات ✓
د / الاستراتيجيات ولا يتعلق عملها بالنظام والسياسات والإجراءات

س٢٩/ تمكن سيرورة هندسة الجودة من :
أ/ ترجمة مبدأ التحسين المستمر الى افعال واعمال غير مستمرة لإنجاح سيرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات والمنظمات
ب/ حذف مبدأ التحسين المستمر لكي لا يترجم الى افعال واعمال غير مستمرة لإنجاح سيرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات والمنظمات
ج/ ترجمة مبدأ التحسين المستمر الى افعال واعمال غير ملموسة لإنجاح سيرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات والمنظمات
د/ ترجمة مبدأ التحسين المستمر الى افعال واعمال ملموسة لإنجاح سيرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات والمنظمات ✓

س ٣٠ / فرق تحسين الجودة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد لديها :
أ / معارف ومهارات وخبرات مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة مشاكل المنظمة
ب / معارف ومهارات وخبرات مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل تتعلق بالجودة ✓
ج / معارف ومهارات وخبرات غير مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة مشاكل المنظمة
د / معارف ومهارات وخبرات غير مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل تتعلق بالجودة

س ٣١ / تمكن سيرورة هندسة الجودة من ترجمة مبدأ التحسين المستمر إلى :
أ / أفعال وأعمال ملموسة لإنجاح سيرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ✓
ب / أفعال وأعمل ملموسة لإفشال سيرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
ج / أفعال واعمال غير ملموسة لإنجاح سيرورة تطبيق إدارة الشاملة في المؤسسة
د / أفعال وأعمل غير ملموسة لإفشال سيرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

س ٣٢ / الكثير من الموظفين يتصلون بي بدون موعد وهذا يمنعني من القيام بعملي في الوقت المحدد، هذه جملة استشهادية تدخل في إطار المحور الرئيسي:
أ / إدارة الوقت ✓
ب / التدريب المندمج
ج / التنفيذ الاستراتيجي
د / ب + ج

س٣٣/ مشاكل الجودة المتعلقة باحترام الآجال تدخل في إطار المحور الرئيسي :
أ/ ادارة الوقت ✓
ب/ اتصال – تنسيق – تشاور
ج/ تنظيم العمل
د/ التدريب المندمج

س٣٤/ احيانا اجد نفسي امام تكدس للسلع يمنعني من الانتقال من مكان الى اخر هذه جملة استشهادية تدخل في اطار المحور الرئيسي:
أ/ ادارة الوقت
ب/ ادارة الوقت وتنظيم العمل
ج/ تنظيم العمل
د/ظروف العمل ✓

س ٣٥/ مشاكل الجودة المتعلقة بالقواعد والإجراءات، تدخل ضمن إطار المحور الرئيسي:
أ/ التدريب المندمج
ب/ اتصال – تنسيق – تشاور
ج/ تنظيم العمل ✓
د / إدارة الوقت

س ٣٦/ مشاكل الجودة المتعلقة بالاستقلالية في العمل تدخل في أطار المحور الرئيسي

أ / التدريب المندمج ب / اتصال – تنسيق / تشاور

ج / إدارة الوقت د / تنظيم العمل✓

س٣٧/مشاكل الجودة المتعلقة بالأشياء المؤذية والمضرة تدخل في إطار المحور الرئيسي:

أ/ اتصال / تنسيق / تشاور ب/ ظروف العمل ✓

ج/ التدريب المندمج د/ إدارة الوقت

س ٣٨ / مشاكل الجودة المتعلقة بالأجهزة واللوازم تدخل في إطار المحور الرئيسي هو:

أ / إدارة الوقت ب / ظروف العمل ✓

ج / التدريب المندمج د / اتصال – تنسيق / تشاور

س٣٩/ "أعد برنامج العمل بالتشاور مع المسؤول عن الإنتاج ولكن هذا الأخير يغير البرنامج دون اعلامي وهذا يعطلني كثيرا" هذه جمله استشهاديه تدخل في إطار المحور الرئيسي:

أ/ التنفيذ الاستراتيجي

ب/ ظروف العمل

ج/ التنفيذ الاستراتيجي وتنظيم العمل

د/ اتصال /تنسيق /تشاور ✓

س٤٠/ مشاكل الجودة المتعلقة بإرسال المعلومات تدخل في إطار المحور الرئيسي:

أ/ اتصال /تنسيق /تشاور ✓

ب/ التنفيذ الاستراتيجي

ج/ظروف العمل والتنفيذ الاستراتيجي

د/ ظروف العمل

س ٤١/ "عدم احترام الآجال يمكن في عدم التزام الموظفين بإنهاء ما هو مطلوب منهم في الوقت المحدد"، هذه جملة استشهادية تدخل في إطار المحور الرئيسي:

أ/ الا يوجد خيار صحيح ب/ التنفيذ الاستراتيجي

ج/ إدارة الوقت ✓ د/ التدريب المندمج

س ٤٢/ "نقص الكفاءة في الشركة مصدر لكثير من المشاكل المتعلقة بالجودة" هذه جملة استشهادية تدخل في إطار المحور الرئيسي:

أ/ التنفيذ الاستراتيجي ب/ ظروف العمل

ج/ إدارة الوقت د/ التدريب المندمج ✓

مشروع الجودة (برنامج الجودة)

التعريف بمشروع الجودة وأهميته في هندسة الجودة

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

- المرحلة الثانية من سيرورة هندسة الجودة الشاملة:
  - تتمثل في إعداد مشروع الجودة الذي يهدف بالأساس إلى التخفيض من مشاكل الجودة التي تم اكتشافها خلال المرحلة الأولى والمتمثلة في التشخيص وذلك بإقحام نقاط قوة الوحدة التنظيمية وإدماج هياكلها وسلوكيات أفرادها وجماعاتها.

توضيح العلاقة بين أدوات هندسة الجودة ومشروع الجودة

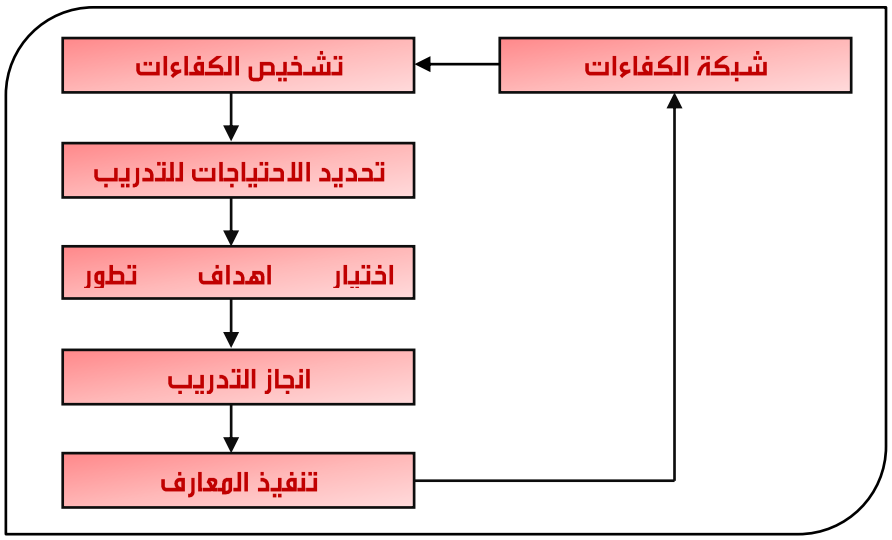
- المخطط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:
  - نحدد في هذه المرحلة الأهداف الاستراتيجية لبرنامج الجودة الشاملة ويمكن تفصيلها الى اهداف تكتيكية.
  - يقع ترجمة ثقافة الجودة الشاملة إلى مخططات استراتيجية للجودة الشاملة نختار القيم والمبادئ التي توجه اختياراتنا للأهداف.
  - لكل هدف استراتيجي ارتباط بالسيرورات الأساسية المرتبطة بصياغته وتنفيذه ومراقبته ومراقبة المدخلات والمخرجات للتأكد من مدى مطابقتها للسيرورة.
  - نحدد الفترة الزمنية لتحقيق هذه الأهداف ونختار بصفة عامة مدة عشرة سنوات لمثل هذه المخططات الاستراتيجية.

- المخطط التنفيذي لإدارة الجودة الشاملة:
  - لصياغة هذا المخطط نقوم بتجزئة الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية الموجودة في المخطط الاستراتيجي إلى أهداف تنفيذية وعملية وغالبا ما يتم تحديد مدة زمنية للأهداف التكتيكية لا تتجاوز الخمس سنوات وللأهداف التنفيذية "العملية" بين ستة أشهر الى سنة.
  - يقع ترجمة ثقافة الجودة الشاملة إلى مخططات تنفيذية للجودة الشاملة نختار القيم والمبادئ التي توجه اختياراتنا للأهداف.
  - لكل هدف تنفيذي ارتباط بالسيرورات والعمليات والنشاطات الأساسية المرتبطة بصياغته وتنفيذه ومراقبته.
  - نحدد الفترة الزمنية لتحقيق هذه الأهداف التنفيذية ونختار بصفة عامة مدة سنة لمثل هذه المخططات التنفيذية.

➢ عندما يقع تنفيذ الأهداف التنفيذية لسيرورات إدارة الجودة الشاملة فهذه الأهداف تساهم في تحقيق الأهداف التكتيكية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

شبكة الكفاءات وبرامج التدريب لإدارة الجودة الشاملة:

- يعتبر هنري سافال أن:
  - التشخيص الوسيلة المميزة لالتقاط مشاكل الجودة في المنظمة
  - والتدريب الوسيلة الأكثر فاعلية لتحسيس الأشخاص بوجود هذه المشاكل وبكيفية إيجاد الحلول المناسبة لها.
- وهو ما يستوجب معرفة الكفاءات الموجودة حاليا داخل المؤسسة أو المنظمة والحاجة للتدريب.
- يتطلب ذلك تشخيصا معمقا لكفاءات الأشخاص وذلك باستعمال أداة أطلق عليها هنري سافال اسم "شبكة الكفاءات
- برامج التدريب المعتمدة على شبكة الكفاءات تمكن من توفير الكفاءات اللازمة لتصميم وتنفيذ ومراقبة برامج الجودة الشاملة.



إدارة الوقت ومشروع الجودة الشاملة:

- تمكن شبكة التحليل الذاتي للوقت من الفهم العميق لإدارة الوقت وبذلك توفر معلومات مهمة لمعرفة هل الوقت المتوفر في المنظمة كاف أم لا لتصميم وتنفيذ وتقييم برامج الجودة الشاملة.
- شبكة التحليل الذاتي للوقت تمثل تشخيصا لأربعة أنواع من المشاكل العملية المؤثرة سلبا على الجودة والمتمثلة في:
  ١. عدم احترام الآجال المحددة
  ٢. غياب التخطيط والبرمجة للأفعال
  ٣. الأعمال والمهمات التي لم يقع القيام بها
  ٤. كثرة العوامل المخلة بإدارة الوقت

جداول القيادة الاستراتيجية ونظم المعلومات ومشروع الجودة الشاملة

- يعرف جدول القيادة بكونه:
  - مجموعة من المؤشرات يقع إعدادها وتنظيمها لإنجاز أعمال وأهداف مستحقيها.
- المؤشر:
  - هو معلومة لها معنى خاص لمستعملها.
  - هو ناتج عن مجموعة صغيرة من المعلومات التي لها مدلوليه خاصة بالنظر إلى الأهداف الاستراتيجية المرسومة في أول الفترة ويقع تحيينها وتحليلها بصفة منتظمة،
  - هو عبارة عن إشارة تضيء عند تسجيل فارق بين الأهداف المرسومة والأهداف الحقيقية المسجلة والتي تستدعي بالتالي أخذ قرار.

- لكي يقع ترجمة ثقافة الجودة الشاملة الى مخططات استراتيجية للجودة الشاملة نختار: القيم والمبادئ التي توجه اختياراتنا للأهداف والتي ستكون محركا لتنفيذها وتقييمها.
- إن نجاح مشروع الجودة الشاملة مرتبطة بجودة نظم المعلومات التي تعتمد بالأساس على جداول القيادة الاستراتيجية والتي بدورها تساعد في تحسين جودة:
  - إنتاج المعلومات
  - إرسال المعلومات
  - استقبال المعلومات
  - فهم المعلومات
  - استعمال المعرفة المكتسبة لتصميم القرارات وتنفيذها وتقييمها

- يرتكز جدول القيادة في تحضيره "اعداده" على ثلاثة مبادئ وهي:
  - ادماج الأهداف الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في جدول القيادة .
  - تبويب مؤشرات النتائج الحالية وإنتاج الطاقات الممكنة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة .
  - اختيار المؤشرات الكيفية والكمية والمالية لتصميم وتنفيذ وتقييم إدارة الجودة الشاملة .

عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية ومشروع الجودة الشاملة:

- تمثل طريقة بسيطة وعملية تمكن المنظمة من إدارة العديد من المشاكل المتعلقة بالجودة في نفس الوقت وبلوغ عديد الأهداف بطريقة منسقة.
- تقوم 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.
- يتضمن انتقاء بعض الأهداف الأولية (أقل من عشرة أهداف)، لمدة محددة بستة أشهر من خلال تشخيص مشاكل الجودة والمخططات الاستراتيجية والتنفيذية لإدارة الجودة الشاملة.
- يعلن (ع.ن.خ.م.د) مسبقا عن الأهداف المقترحة للمرؤوس وكذلك مبلغ وشكل الزائد في الأجر الذي سيتمتع به عند بلوغ الأهداف المتفق عليها في إطار (ع.ن.خ.م.د).
- من الضروري تحديد مبلغ هام للزائد في الأجر المتعلق بـ (ع.ن.خ.م.د) بالنظر إلى الأجر الأصلي، وذلك بهدف إضفاء خاصية الإغراء للعقد.
- بينت بعض الدراسات أن الزائد في الأجر هو في حدود ٥% من الأجر أو ما يقارب عن أجر نصف شهر سنويا.

أشكال الزيادة في الأجر:

- **مكافأة مالية:**
  - تختار المؤسسة هذه الطريقة بالنسبة لأولى عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية.
- **الارتقاء التصنيفي:**
  - يقع تطبيق هذه الطريقة عندما ينجز الشخص مجموعة متتالية من (ع.ن.خ.م.د) وينتهي به ذلك إلى نمو في كفاءاته المهنية.
- **الارتقاء في سلم المسؤوليات:**
  - تطبق هذه الطريقة عندما ينتهي، إنجاز العديد من عقود الخاضعة لمفاوضات دورية من قبل نفس الشخص، به إلى النمو الفعلي والدائم في المسؤولية.

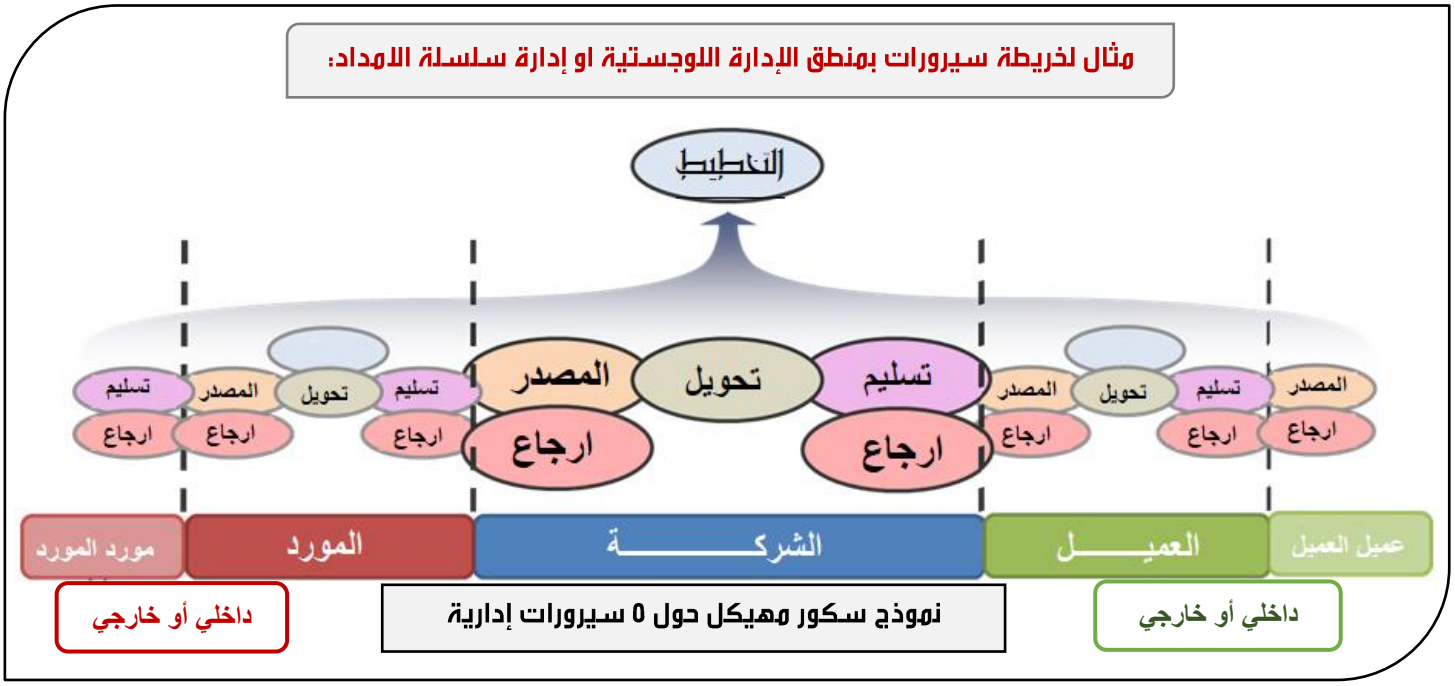
خرائط السيرورات ومشروع الجودة الشاملة

- يعتبر مدخل السيرورات من المتطلبات الأساسية في مشروع الجودة الشاملة.
- نؤكد على أهمية استعمال خريطة السيرورات لأخذ القرارات بطريقة مثلى.

فمثلا نأخذ سيرورة التدريب فنحدد المدخلات والمخرجات وإجراءات تحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي سنعرف بطريقة مثلى عدد الأفراد اللازم لهذه العناصر الثلاثة ونقارنه بالموجود. فقد نجد أنه لما نقود بالسيرورات فإننا نحتاج إلى ٧ أفراد في حين نجد في القسم الذي يدار حاليا بالطريقة التقليدية هناك ١٥ فردا فنكتشف أنه فيه زيادة تكلفة تتطلب تخفيض عدد الأفراد.

- مشروع الجودة الشاملة يمكن أن نعتبره سيرورة تتطلب تحديد المدخلات والمخرجات ومعالجة المدخلات إلى مخرجات وبالتالي يمكننا تقييم هذه العناصر لتطوير تصميم وتنفيذ ومراقبة هذا المشروع.
- تقدم الإدارة اللوجستية أو ما يسمى أيضا بإدارة سلسلة الإمداد خرائط سيرورات التي يمكن استعمالها في إدارة الجودة الشاملة
- يقع إدماج المنطق اللوجستي في مشروع الجودة الشاملة ليصبح عبارة عن منظومة مثلى من القرارات تؤدي إلى التميز.

مثال لخريطة سيرورات بمنطق الإدارة اللوجستية او إدارة سلسلة الامداد:



- **نموذج سكور يمكن من:**
  - إدماج الإدارة اللوجستية في برنامج الجودة الشاملة للوصول إلى التميز.
  - يمكن هذا النموذج من إدارة العلاقة بين المنظمة ومورد المورد وعميل العميل

- **يمكن ان ندير بطريقة مثلى من خلال (التخطيط ،التنظيم ،التوجيه ،الرقابة) بناء على ٥ أنواع من السيرورات:**

١-المصدر ٢- تحويل ٣- تسليم ٤- ارجاع على مستوى العميل ٥- ارجاع على مستوى المورد

المنهجية العملية لإعداد مشروع الجودة

- يقع إعداد جدول المشروع الذي يتكون من تقاطع خانات أفقية تمثل النقاط السوداء وخانات عمودية تمثل مجالات الحلول وهي المجالات الستة لمشاكل الجودة والمتمثلة في :
  - ظروف العمل
  - تنظيم العمل
  - الاتصال والتنسيق والتشاور (إ. ت. ت)
  - إدارة الوقت
  - التدريب المندمج
  - التنفيذ الاستراتيجي
- ويعرض تقاطع الخانات الأفقية والعمودية للجدول الحلول المقترحة لتقليص مشاكل الجودة.

جدول النقاط السوداء في تشخيص هندسة الجودة

المحاور / النقاط السوداء	١ ظروف العمل	٢. تنظيم العمل	٣ إدارة الوقت	٤ الاتصال والتنسيق والتشاور (إ. ت. ت)	٥ التدريب المندمج	٦ التنفيذ الإستراتيجي
النقص في التدريب يسبب اختلالات كبيرة في الشركة	تحسين ظروف العمل لتطوير التدريب في الشركة	تحسين تنظيم العمل لتطوير التدريب في الشركة	تحسين إدارة الوقت لتطوير التدريب في الشركة	تحسين الاتصال والتنسيق والتشاور (إ.ت.ت) لتطوير التدريب في الشركة	تحسين التدريب المندمج لتطوير التدريب في الشركة	تحسين التنفيذ الإستراتيجي لتطوير التدريب في الشركة

هذا الجدول تقوم بإعداده فرق عمل متنوعة التي تعتمد عليه في تصميم مشروع الجودة.

- نعيد صياغته بطريقة اهداف استراتيجية او نفصلها الى اهداف تكتيكيه وهذا موجود بالمخطط الاستراتيجي للجودة الشاملة
- تقييم تقدم إيجاد البرنامج التنفيذي للجودة الشاملة يمكن من معرفة: نفسر أكثر الى عدة تكتيكات الى اهداف تنفيذية 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.
- نرى ماهي المشاكل بسبب نقص الكفاءات في سيرورات معينه وان نكتشف هذا النقص ،وعلى ضوء النقص نحدد برنامج تدريب قد يكون داخلي او خارجي لتوفير كفاءات اللازمة داخل المنظمة لتخلص من مشاكل الجودة
- شبكة التحليل الذاتي للوقت: وهي شبكة تمكننا من تحديد وقت للموظف نقوم بها بكل الأفعال الملموسة التي يقوم بها ثم نحلل هذا الأفعال لمعرفة هل هي تصرف جاري .....

- طبيعة المؤشر في جدول القيادة يكون: كيفي وكمي ومالي.
- تسجيل البيانات في جدول القيادة يكون: يومي، وأسبوعي، وشهري، وكل ثلاثة أشهر ، وكل ستة أشهر.
- القيادة في جدول القيادة تكون: أسبوعية، وشهرية، وكل ثلاثة أشهر ، و كل ستة أشهر، وسنوية. (اتخاذ القرارا ت)

- عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية:
  - "العدد الإجمالي لأهداف عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية"
    - عدد الأهداف الأولية.
    - عدد الأهداف الثانوية.

- نلاحظ من الفروق تحديد اهداف أولية وثانوية ثم نحدد له مستوى المطلوب الذي نريد ان نصل اليه ثم نعطي الاوزان حسب الأهمية.
- نقوم بمقارنته بالمستوى الذي يقع تحقيقه ثم الترقيم الحقيقي وهو اننا نقوم بمقارنة او قسمة بين المستوى الذي تحقق والمستوى المطلوب.

س١/ شبكة التحليل الذاتي للوقت تمثل تشخيصا لـ :	
أ/ أربعة أنواع من المشاكل العملية المؤثرة سلبا على الجودة ✓	ب/ خمسة أنواع من المشاكل العملية المؤثرة سلبا على الجودة .
ج/ عشرة أنواع من المشاكل العملية المؤثرة سلبا على الجودة .	د/ جميع ما ذكر .
س٢/ إن نجاح برنامج الجودة الشاملة مرتبطة بجودة نظم المعلومات التي تعتمد بالأساس على جداول القيادة الاستراتيجية والتي بدورها تساعد في تحسين جودة:	
أ/ إنتاج وإرسال المعلومات .	ب / استقبال وفهم المعلومات.
ج/ استعمال المعرفة المكتسبة لتصميم القرارات وتنفيذها وتقييمها	د/ جميع ما ذكر✓ .
س٣/ 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:	
أ/ منظومة مثلى من القرارات تؤدي إلى التميز✓	ب / منظومة غير مثلى من القرارات لا تؤدي إلى التميز.
ج/ منظومة عشوائية من القرارات لا تؤدي إلى التميز .	د/ جميع ما ذكر.
س٤/ نموذج سكور يمكن من إدماج منطق:	
أ/ التسويق في إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى التميز .	ب / الإدارة اللوجستية في إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى التميز✓
ج / الابتكار في إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى التميز .	د/ جميع ما ذكر .
س٥/ تقييم تقدم إنجاز البرنامج التنفيذي للجودة الشاملة يمكن من معرفة:	
أ/ ما أنجز من أهداف .	ب/ ما لم ينجز من أهداف.
ج/ ما هي الأهداف التي ما زالت في طور الانجاز	د / جميع ما ذكر.✓
س٦/ يمكن نشر ثقافة الجودة الشاملة بواسطة:	
أ/ إدارة الكفاءات بخرائط السيرورات . ✓	ب/ إدارة الكفاءات بخرائط الوظائف.
ج/ إدارة الكفاءات بخرائط الهيكل التنظيمي .	د / جميع ما ذكر.
س٧/ الباحث في التحليل الذاتي للوقت:	
أ/ الشخص غير المتسبب في الفعل الملموس .	ب/ الشخص المتسبب في الفعل الملموس✓ .
ج/ الشخص غير المتسبب في الفعل غير الملموس .	د / جميع ما ذكر.
س٨/ تسجيل البيانات في جدول القيادة يكون:	
أ/ يومي وأسبوعي .	ب/ شهري وكل ٣ أشهر.
ج/ يومي واسبوعي وشهري وكل ٣ أشهر وكل ٦ أشهر✓ .	د/ لا شيء مما ذكر.
س٩/ العدد الجملي للأهداف في عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية يساوي:	
أ/ عدد الأهداف الأولية .	ب / عدد الأهداف الثانوية.
ج/ عدد الأهداف الأولية والثانوية . ✓	د / لا شيء مما ذكر.
س١٠/ يرتكز جدول القيادة في إعداده على:	
أ/ ثلاثة مبادئ . ✓	ب / اربعة مبادئ . ج / سبعة مبادئ . د / جميع ما ذكر.
س١١/ المؤشر في جدول القيادة يكون:	
أ/ كيفي .	ب / كمي . ج/ مالي . د/ جميع ما ذكر✓ .
س١٢/ يتم تنفيذ مشروع الجودة على:	
أ/ مرحلتين✓ .	ب/ ثلاثة مراحل . ج / أربعة مراحل . د/ جميع ما ذكر.
س١٣/ الفارق بين المعرفة العملية المطلوب الوصول إليها والمعرفة العملية التي تحققت فعليا, يمكن التعرف عليه بواسطة:	
أ / شبكة الكفاءات . ✓	ب / شبكة التقييم الذاتي للوقت ج / شبكة التفويضات . د/ جميع ما ذكر.
س١٤/ لكي يقع ترجمة ثقافة الجودة الشاملة إلى مخططات استراتيجية للجودة الشاملة نختار:	
أ / القيم التي توجه اختياراتنا للأهداف والتي ستكون محركا لتنفيذها وتقييمها .	
ب / المبادئ التي توجه اختياراتنا للأهداف والتي ستكون محركا لتنفيذها وتقييمها .	
ج / القيم والمبادئ التي توجه اختياراتنا للأهداف والتي ستكون محركا لتنفيذها وتقييمها✓	
د/ لا شيء مما ذكر .	
س١٥/ لصياغة المخطط التنفيذي لإدارة الجودة الشاملة:	
أ/ نقوم بتجميع الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية الموجودة في المخطط الاستراتيجي إلى أهداف تنفيذية وعملية.	
ب/ نقوم بتجزئة الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية الموجودة في المخطط الاستراتيجي إلى أهداف تنفيذية وعملية ✓	
ج/ نقوم بتأليف الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية الموجودة في المخطط الاستراتيجي إلى أهداف تنفيذية وعملية.	
د / جميع ما ذكر .	
س١٦/ يمكن المخطط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من تحديد:	
أ/ الأهداف الاستراتيجية لبرنامج الجودة الشاملة وتفصيلها إلى أهداف تنفيذية .	
ب/ الأهداف الاستراتيجية لبرنامج الجودة الشاملة وتفصيلها إلى أهداف عملية .	
ج/ الأهداف الاستراتيجية لبرنامج الجودة الشاملة وتفصيلها إلى أهداف تكتيكية ✓	
د / جميع ما ذكر .	

س١٧/ يعرف جدول القيادة بكونه نظام يتكون من:

أ/ مجموعة أشخاص يقع إعدادهم وتنظيمهم لإنجاز أعمال وأهداف مستحقيها
ب/ مجموعة مؤشرات يقع إعدادها وتنظيمها لإنجاز أعمال وأهداف مستحقيها ✓
ج/ مجموعة مخططات يقع إعدادها وتنظيمها لإنجاز أعمال وأهداف مستحقيها
د/ لا شيء مما ذكر

س١٨/ تعتبر عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية :

أ/ طريقة معقدة تمكن المنظمة من إدارة العديد من المشاكل المتعلقة بالجودة في نفس الوقت بلوغ الاهداف بطريقة منسقة .
ب/ طريقة بسطة وعملية تمكن المنظمة من إدارة العديد من المشاكل المتعلقة بالجودة في نفس الوقت بلوغ الاهداف بطريقة منسقة ✓
ج/ طريقة غير جيدة لا تمكن المنظمة من إدارة العديد من المشاكل المتعلقة بالجودة في نفس الوقت لبلوغ العديد من الأهداف بطريقة منظمة
د/ جميع ما ذكر .

س١٩/ تقوم عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية بتنظيم العلاقات المهنية بين كل عامل ورئيسه المباشر بهدف الحث على تحسين جودة المنتج على المدى:

أ/ القصير عبر الحوار المباشر بين مرتبتين تنظيميتين متتاليتين
ب/ الطويل عبر الحوار المباشر بين مرتبتين تنظيميتين متتاليتين .
ج/ القصير والطويل عبر الحوار المباشر بين مرتبتين تنظيميتين متتاليتين ✓
د / جميع ما ذكر.

س٢٠/ جدول مشروع الجودة يتكون من:

أ/ خانات أفقية تمثل النقاط السوداء .
ب/ خانات عمودية تمثل مجالات الحلول وهي المجالات الستة لمشاكل الجودة .
ج/ تقاطع خانات أفقية تمثل النقاط السوداء وخانات عمودية تمثل مجالات الحلول وهي المجالات الستة لمشاكل الجودة ✓
د/ لا شيء مما ذكر .

س٢١/ بفضل كتابة وصياغة الأهداف تمكن المخططات الاستراتيجية والتنفيذية لإدارة الجودة الشاملة من تقييم مدى إنجاز تلك الأهداف من خلال المقارنات بين:

أ/ المستويات المطلوب الوصول إليها والمستويات غير المطلوب الوصول إليها .
ب / المستويات غير المطلوب الوصول إليها والمستويات التي تحققت فعليا.
ج/ المستويات المطلوب الوصول إليها والمستويات التي تحققت فعليا ✓
د / جميع ما ذكر .

س٢٢/ شبكة التحليل الذاتي للوقت تساعد في تقييم تنفيذ مشروع الجودة من خلال توفير معلومات عن:

أ/ كيفية استعمال الكفاءات الذاتية في تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع .
ب/ كيفية استعمال العمل الذاتي في تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع .
ج/ كيفية استعمال الوقت في تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع ✓
د / جميع ما ذكر .

س٢٣/ المؤشر هو معلومة لها معنى خاص لمستعملها وهو ناتج عن مجموعة صغيرة من المعلومات التي لها مدلوليه خاصة بالنظر إلى الأهداف الاستراتيجية 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:

أ / صح ✓ | ب / خطأ

س٢٤/ شبكة الكفاءات لا تطور إدارة التدريب من أجل توفير عناصر نجاح تنفيذ مشروع الجودة التالية المعرفة , المعرفة العملية , المهارات التقنية , المهارات الشخصية, المهارات الاجتماعية , القدرة على الفعل والعمل , الرغبة في الفعل والعمل:

أ / صح | ب / خطأ ✓ | التصحيح :تطور.

س٢٥/ جدول مشروع الجودة تقوم بإعداده فرق عمل غير متنوعة التي تعتمد عليه في تقييم برنامج الجودة:

أ / صح | ب / خطأ ✓

التصحيح : جدول مشروع الجودة تقوم بإعداده فرق عمل متنوعة التي تعتمد عليه في تقييم برنامج الجودة.

س٢٦/ لا تمكن شبكة التحليل الذاتي للوقت من الفهم العميق لإدارة الوقت وبذلك لا توفر معلومات مهمة لمعرفة هل الوقت المتوفر في المنظمة كاف أم لا لتصميم وتنفيذ وتقييم برامج الجودة الشاملة:

أ / صح | ب / خطأ ✓

التصحيح : تمكن شبكة التحليل الذاتي للوقت من الفهم العميق لإدارة الوقت وبذلك توفر معلومات مهمة لمعرفة هل الوقت المتوفر في المنظمة كاف أم لا لتصميم وتنفيذ وتقييم برامج الجودة الشاملة.

جدول الإدارة الداخلية

عند اعداد جدول الإدارة الداخلية يتم تقديم مجموعة من الأسئلة التي تطرح لإعداد جدول القيادة لمشروع الجودة:

- **ماهي المؤشرات التي أنا بحاجة إليها لأخذ القرار في منطقة مسئولياتي؟**
- **ما هي المؤشرات الّتي أحتاجها للتعامل مع رؤسائي؟**
- **ما هي المعلومات التي يجب على إرسالها بصفة منتظمة إلى الّذين يعملون تحت إمرتي؟**
- **ما هي المعطيات اللاّزمة لكي أجيب على تساؤلات شركائي الخارجيين؟**
- **ما هي المعلومات التي يجب أن أعطيها شكلا حتى أجعلها سهلة البلوغ ومفهومة ؟**
- **هل أنا بحاجة لمراقبة مؤشّرات تخصّ جانبا من البيئة (محدّدات أو فرص)؟**
- **ما هي المؤشرات التي يمكن أن أعتمد عليها لتقييم أعمالي وعلى أي قاعدة يمكن أن يقع تقييمي ؟**

➢ **مثل الجدول التالي:**

الإدارة الداخلية

المؤشرات	طبيعته "أ"			السند	المرسل	تسجيل البيانات "ب"					القيادة "ج"				
	كي	كم	مل			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
الغيابات															
دوران الموظّفين															
حوادث الشغل															
الجودة والإنتاجيّة															

أ طبيعة المؤشر
كي: كيفي
كم: كمي
مل: مالي
ب تسجيل البيانات
١ يومي
٢ أسبوعي
٣ شهري
٤ كل ثلاثة أشهر
٥ كل ستة أشهر
ج القيادة
١ أسبوعية
٢ شهرية
٣ كل ثلاثة أشهر
٤ كل ستة أشهر
٥ سنوية

- **في العمود اليمين نذكر المؤشرات مثلا فيما يخص الغيابات، دوران الموظفين، حوادث الشغل، الجودة الإنتاجية.**
- **كل مؤشر لابد أن نحدد طبيعته: كاف ياء = كيفي ، كاف ميم = كمي ، ميم لام = مالي ثم نحدد السند.**
- **نحدد المرسل الذي يرسل هذه المعلومات حتى نتمكن من أن نتحصل على هذه المؤشرات ثم نحدد تسجيل البيانات.**
- **(١، ٢، ٣، ٤، ٥) يعني هل يقع تسجيل البيانات يومية أم أسبوعيا أم شهريا أم كل ٣ أشهر أم كل ستة أشهر .**
- **بالنسبة للقيادة يعني أخذ قرارات هل هي كل أسبوع أو شهريا أو كل ٣ أشهر أوكل ستة أشهر أو كل سنة.**

الأهداف	الأهداف المحدّدة في أوّل الفترة						الأهداف المتحقّقة في آخر المرحلة		
	طبيعة الأهداف	المستوي المطلوب تحقيقه	الوزن	نظام الترقيم			المستوي الّذي تحقّق	الترقيم الحقيقي	الترقيم المتّزن
				موقعين	٤ مواقع	مختلط			
الأهداف الأوّلية									
1	هأ ١	م١	وزن أ	١ أو ٥	0-1/3-2/3-1	١ أو ٥	م'١	م'١ /م١	وزن أ * ٢/٣
2	هأ ٢	م٢	وزن أ	١ أو ٥	0-1/3-2/3-1	١ أو ٥	م'٢	م'٢ /م٢	وزن أ * ١
3	هأ ٣	م٣	وزن أ	١ أو ٥	0-1/3-2/3-1	١ أو ٥	م'٣	م'٣ / م٣	وزن أ * ١/٣
ب	هأ ب	م ب	وزن أ	١ أو ٥	0-1/3-2/3-1	١ أو ٥	م' ب	م'ب /م ب	وزن أ * ١/٣
الأهداف الثانوية									
ب+١ = ت	هث ت	م ت	وزن ث	١ أو ٥	0-1/3-2/3-1	0-1/3-2/3-1	م' ت	م'ت / م ت	وزن ث * ١
ب+٢	هث ت + ١	م ت+١	وزن ث	١ أو ٥	0-1/3-2/3-1	0-1/3-2/3-1	م' ت+١	م'ت +١/ م ت +١	وزن ث * ٢/٣
ج	هث ج	م ج	وزن ث	١ أو ٥	0-1/3-2/3-1	0-1/3-2/3-1	م' ج	م'ج / م ج	وزن ث * ١/٣
							المجموع	X * وزن أ + Y * وزن ث	

تع =(X * وزن أ + Y * وزن ث) / (ب * وزن أ + (ج - ب) * وزن ث)

تع: تقييم عام
هأ: هدف أولي
هث: هدف ثانوي
وزن أ: وزن الهدف الأولي
وزن ث: وزن الهدف الثانوي
ب: عدد الأهداف الأوليّة
ج - ب: عدد الأهداف الثانوية
ج: العدد الجملي للأهداف

X1 : المستوي الّذي تحقّق للهدف الأوّلي رقم ١ / المستوي المطلوب تحقيقه
Y1 : المستوي الّذي تحقّق للهدف الثانوي رقم ١ / المستوي المطلوب تحقيقه
X : مجموع المستويات للأهداف الأولية مع n Xn تتغير من ١ إلى ب
Y : مجموع المستويات للأهداف الثانوية مع m Ym تتغير من ت إلى ج

- نلاحظ من الفروق تحديد اهداف أولية وثانوية ثم نحدد له المستوى المطلوب الذي نريد الوصول اليه ثم نعطي الاوزان حسب الأهمية.
- نقوم بمقارنته بالمستوى الذي يقع تحقيقه ثم الترقيم الحقيقي وهو اننا نقوم بمقارنة أو قسمة بين المستوى الذي تحقق والمستوى المطلوب.
- ثم نقوم بالضرب في الوزن لكي نعطي كل هدف وزنه وأهميته ويمكن أن يقيم كل مساهمة.
- كل عقد نحدد لكل فرد كم ساهم في تحقيق برنامج الجودة.
- هذا التقييم مهم جدا لأنه في آخر الفترة نستطيع أن نعرف هل الموظف حقق ١٠٠% من الأهداف أم حقق ٨٠% أو ٥٠% أو غير ذلك.
- إذا كان الموظف قد حقق مثلا ١٠٠% من الأهداف تصرف له مكافأة مثلاً ١٠,٠٠٠ ريال، ولو حقق ٨٠% من الأهداف تصرف له مكافأة ٨٠,٠٠٠ ريال، ولو حقق ٥٠% من الأهداف تصرف له مكافأة ٥٠,٠٠٠ ريال .
- بالتالي تصبح عملية صرف المكافئات تتم بطريقة موضوعية حسب مدى تحقيق الموظف للأهداف وهذه المكافئات لا توزع إلا بعد تحديد الأهداف الأولية والثانوية ويتم إعطاؤها مجموعة من الأوزان.

أمثلة على الأسئلة على هذه الجزئية

سؤال/ في عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية هناك:

أ – أهداف أولية. ب – أهداف ثانوية. ج – أهداف أولية وأهداف ثانوية ✓ د – لا شيء مما ذكر

سؤال/ نظام الترقيم في عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية:

أ – موقعين ب – أربع مواقع ج – مختلط د – جميع ما ذكر ✓

سؤال عن القانون: في التقييم العام (ت ع)

أ – مجموع مستويات الأهداف الثانوية × وزن الأهداف الأولية.
ب – مجموع مستويات الأهداف الثانوية × وزن الأهداف الثانوية.
ج – مجموع مستويات الأهداف الأولية × وزن الأهداف الأولية. ✓
د – مجموع مستويات الأهداف الأولية × وزن الأهداف الثانوية.

[السؤال عن الجزئية الأولى من القانون]

جدول: مثال لمخرجات سيرورة إعداد مشروع الجودة بالتعليم العالي

القيم	المبادئ	السيرورة	الرؤيا	الطموح	الرسالة	الأهداف الإستراتيجيّة	الأهداف التكتيكية	الأهداف التنفيذية	المؤشّرات	محاور التدريب
التفوق / الامتياز / المواطنة الديمقراطية / التضامن / العدالة / الكرامة / الثقة / المساواة / العولمة / الأخلاقيات / الجدية / النضال / الحرية / التواضع	المشاركة / المثابرة / المواظبة / اللاّمركزية / التنسيق / الشفافية / التعاون / الحذر / التدوين / الإنضباط / المبادرة / الشراكة / المسؤولية / الأقدمية / الاستحقاق / الدبلوماسية / الاستقلالية / الاكتفاء الذاتي / الإعتماد على النفس	تدريس جامعي يخصّ طلبة الماجستير المهني هندسة إدارة الأعمال.	تدريس جامعي يخصّ المرحلة الثالثة يمكّن من إعطاء قيمة مضافة على المستوى المهني للطلبة الذين يشتغلون والذين يبحثون عن شغل.	تدريس جامعي يمكّن من الحصول على شهادات مهنيّة وعالميّة.	تدريس جامعي يخصّ المرحلة الثالثة موجّه نحو عالم الأعمال على المستوى الوطني والعالمي.	١ تطوير التدريس الجامعي للحصول على شهادات علمية	١.١ تطوير التدريس الجامعي للحصول على شهادات الماجستير المهني	١.١.١ تطوير التدريس الجامعي للحصول على شهادات الماجستير المهني في هندسة إدارة الأعمال (م م هن إ أ)	١.١.١.١ عدد الطلبة المسجلين في (م م هن إ أ) ٢.١.١.١ تكلفة ساعة تدريس في (م م هن إ) ٣.١.١.١ عدد الأساتذة الجامعين المدرّسين في (م م هن إ أ) والمتحصلين على رتبة أستاذ تعليم عالي	١.١.١.١ حضور ندوات تدريب للتطوير الكفاءات التدريسية للأساتذة المدرّسين في (م م هن إ أ)

هذ الجدول يجمع المجموع للآليات أو الأدوات التي عرفناها هذا بصفة عامة

تنفيذ مشروع الجودة

التعريف بتنفيذ مشروع الجودة

- هو سيرورة متكونة من مراحل ومدخلات (مخرجات مرحلة إعداد مشروع الجودة والإمكانيات المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية) وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات (أفعال ملموسة تجسم بطريقة ملموسة مشروع الجودة).
- يتم تنفيذ مشروع الجودة على مرحلتين:
  - مرحلة اعداد الفعل الملموس.
  - مرحلة تنفيذ الفعل.

توضيح العلاقة بين أدوات هندسة الجودة وتنفيذ مشروع الجودة

- بفضل صياغة وكتابة الأهداف تمكن المخططات الاستراتيجية والتنفيذية لإدارة الجودة الشاملة من توجيه المنفذين للقيام بتنفيذ مشروع الجودة في اتجاه موحد (اعتماد رؤية ورسالة وإجراءات... موحدة).
- هذه المخططات تقوم بدور الدليل لتنفيذ مشروع الجودة بالنجاعة (فعالية وكفاءة وملاءمة) المطلوبة.

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

★ المعرفة ★ المعرفة العملية ★ المهارات التقنية ★ المهارات الشخصية
★ المهارات الاجتماعية ★ القدرة على الفعل والعمل ★ الرغبة في الفعل والعمل

- وذلك لاستيعاب وفهم ما هو مطلوب تصميمه وتنفيذه وتقييمه للوصول إلى النجاعة المطلوبة.

توضيح العلاقة بين أدوات هندسة الجودة وتنفيذ مشروع الجودة

- جداول قيادة مشروع الجودة الشاملة:
  - يمكن من توفير نظم معلومات إدارة الجودة الشاملة التي تسهل سيرورة التنفيذ بجعل المعلومات متاحة إلى كل الأطراف الفاعلة في هذه السيرورة.
- شبكة التحليل الذاتي للوقت:
  - تطور إدارة الوقت من أجل تنفيذ مشروع الجودة في الآجال المطلوبة. وهذا يتطلب القضاء على أسباب ضياع الوقت وتحديد الوقت الأمثل لتنفيذ المشروع.
- عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية:
  - تحفز الأطراف الفاعلية في سيرورة التنفيذ فالمفاوضات تجسم مبدأ المشاركة.

- خريطة السيرورات تمثل منصة لتجسيم منهج السيرورات في إدارة الجودة الشاملة
- تنفيذ مشروع الجودة الشاملة هو سيرورة ترتبط جودة استعمالها بجودة تصميمها وصياغتها وتقييمها.

أسئـــــــــــــــلة

س١/ تسجيل البيانات في جدول القيادة يكون:			
أ/ يومي وأسبوعي .		ب/ شهري وكل ٣ أشهر.	
ج/ يومي واسبوعي وشهري وكل ٣ أشهر وكل ٦ أشهر ✓		د/ لا شيء مما ذكر.	
س٢/ العدد الجملي للأهداف في عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية يساوي:			
أ/ عدد الأهداف الأولية .		ب / عدد الأهداف الثانوية.	
ج/ عدد الأهداف الأولية والثانوية ✓		د / لا شيء مما ذكر.	
س٣/ المؤشر في جدول القيادة يكون:			
أ/ كيفي .	ب / كمي .	ج/ مالي .	د/ جميع ما ذكر✓
س٤/ يتم تنفيذ مشروع الجودة على:			
أ/ مرحلتين ✓	ب/ ثلاثة مراحل .	ج / أربعة مراحل .	د/ جميع ما ذكر.
س٥/ شبكة الكفاءات لا تطور إدارة التدريب من أجل توفير عناصر نجاح تنفيذ مشروع الجودة التالية المعرفة , المعرفة العملية , المهارات التقنية , المهارات الشخصية, المهارات الاجتماعية , القدرة على الفعل والعمل , الرغبة في الفعل والعمل:			
أ / صح		ب / خطأ ✓	
التصحيح: تطور.			

المنهجية العملية لتنفيذ مشروع الجودة

ويتم تنفيذ مشروع الجودة على مرحلتين:

- إعداد الفعل الملموس.
- تنفيذ الفعل.

أولا: إعداد الفعل الملموس:

- تتمثل هذه المرحلة في إعداد مشروع يتكون من أفعال ملموسة وواضحة من خلال الأفعال المقترحة في مرحلة إعداد مشروع الجودة الشاملة وهو ما يتطلب التخطيط والبرمجة الجيدة.
- يستوجب ذلك تحليلا إضافيا ومفصلا لتنظيم العمل والتدريب المندمج والوسائل اللازمة لتنفيذ المشروع.

- **تحليل العمل:**
  - يتمثل في تعريف واضح لتوزيع الأعمال والمهمات النابعة من الحلول المقترحة في مجال تنظيم العمل.
- **دراسة إعادة توزيع المهمات تشمل:**
  - التحليل المفصل للمهمات الموجودة حتى لا يقع إضافة مهمات تؤدي إلى مضاعفة عبئ العمل وهو ما يتطلب حذف المهام الزائدة ذات القيمة المضافة الضعيفة جدا
  - تغيير قواعد وإجراءات تنفيذ بعض المهمات وذلك بأحكام طرق العمل الفردية والجماعية
- **التدريب المندمج يتطلب:**
  - تنفيذ الأفعال المتصلة بالتدريب المندمج إعداد برنامج للتدريب ثم العمل على تنفيذه وتقييمه.
- **الوسائل اللازمة لتنفيذ المشروع تشمل:**
  - جانب المعدات (اقتناء وملاءمة وتركيب وتوزيع المعدات).
  - الجانب البشري (ويتمثل ذلك في تقييم الوقت اللازم لتنفيذ الأفعال المقترحة).

ثانيا: تنفيذ الفعل:

- هذه المرحلة يقع الإنجاز الفعلي لـ الأفعال المقترحة.
- عادة ما يكون الإنجاز طويلا نسبيا باعتبار أنه يمتد على عدة أشهر.
- هذه المرحلة من الإنجاز تفترض:
  - دورية سريان المعلومة بين الأشخاص (يعني المعلومة تدور بين الأشخاص)
  - استمرارية المتابعة والمراقبة لسيرورة تنفيذ مشروع الجودة الشاملة

أولا: دورية سريان المعلومة بين الأشخاص (يعني المعلومة تدور بين الأشخاص)

- تفترض مرحلة تنفيذ المشروع وجود منظومة إعلامية من قبل الإدارة والمسؤولين على السيرورات وذلك لأنها المرحلة النهائية للتنفيذ الفعلي من طرف جميع الأشخاص.

- **الأشخاص المنتمين "المكونين" للسيرورة:**
  - هؤلاء الأشخاص يقع اشراكهم في إعداد المشروع.
  - ثم يقع إعلامهم بصفة منتظمة خلال التنفيذ بمدى تقدم الإنجاز الذي يساهمون فيه بصفة مباشرة.
  - ويعتبر هذا الإعلام هاما جدا لأنه يمكن الأشخاص من معرفة النجاحات التي تم تحقيقها.

- **الأشخاص الآخرين:**
  - إعلام بعض الأشخاص خارج السيرورة يمكن أن يكون مفيدا، وخاصة منهم العملاء، وذلك قصد توضيح أفعال تنفيذ مشروع الجودة الشاملة.

ثانيا: واستمرارية المتابعة والمراقبة لسيرورة تنفيذ مشروع الجودة الشاملة

- تبدو مرحلة تنفيذ المشروع أهم مرحلة من مراحل سيرورة هندسة الجودة الشاملة "لماذا؟"، ذلك أنها تمكن من ابتكار أعمال (التكتيكات التنفيذية) وتطبيقها دون الانقطاع عن تأمين العمليات التنفيذية.
- هذه المرحلة تتطلب بذل جهد كبير من طرف جميع الأشخاص (التدريب – القيام بأعمال جديدة – الاتصال – التنسيق – التشاور) لذلك فإنه من الضروري لتجنب خطر الانحراف عن الأهداف المرسومة، وضع آليات تمكن من متابعة ومراقبة سيرورة تنفيذ المشروع وهذه الآليات تأخذ شكلين:
  - فريق القيادة.
  - الحضور الشخصي للمسؤول عن سيرورة مشروع الجودة الشاملة.

- **فريق القيادة: 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 مشروع الجودة الشاملة وإيجاد الحلول الملائمة لها.**

- **الحضور الشخصي للمسؤول عن سيرورة مشروع الجودة الشاملة:**
  - **يكتسي أبعاد سيكولوجية هامة.**
  - **يمثل الحضور الشخصي فرصة لإعانة المسؤول على المشروع لتطوير طرقه الشخصية في العمل وخاصة فيما يتعلق بإدارة الوقت والاتصال والتنسيق والتشاور.**

- **النتائج العملية لتنفيذ مشروع الجودة:**
  - **هي الأفعال الملموسة التي يمكن مشاهدتها ميدانيا وتعتبر هذه النتائج من مدخلات سيرورة تقييم تنفيذ مشروع الجودة.**

تقييم تنفيذ مشروع الجودة

التعريف بتقييم تنفيذ مشروع الجودة

- تقييم تنفيذ مشروع الجودة هو سيرورة لها مدخلات (المخططات ومستويات الجودة المطلوبة ومستويات الجودة التي وقع تحقيقها...) التي يقع تحويلها إلى مخرجات (نتائج التقييم من نقاط قوة وضعف).

توضيح العلاقة بين أدوات هندسة الجودة وتقييم تنفيذ مشروع الجودة

- بفضل صياغة وكتابة الأهداف تمكن المخططات الاستراتيجية والتنفيذية لإدارة الجودة الشاملة نتمكن من تقييم مدى انجاز تلك الأهداف من خلال المقارنات بين المستويات المطلوب الوصول إليها والمستويات التي تحققت فعليا.
- هذه المخططات تقوم بدور المرجع لتقييم أداء مشروع الجودة وبالتالي معرفة نجاعته (فعاليته وكفاءته وملاءمته).

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

- المعرفة المطلوب الوصول إليها والمعرفة التي تحققت فعليا
- المعرفة العملية المطلوب الوصول إليها والمعرفة العملية التي تحققت فعليا
- المهارات التقنية المطلوب الوصول إليها والمعرفة التقنية التي تحققت فعليا
- المهارات الشخصية المطلوب الوصول إليها والمهارات الشخصية التي تحققت فعليا
- المهارات الاجتماعية المطلوب الوصول إليها والمهارات الاجتماعية التي تحققت فعليا
- القدرة على الفعل والعمل المطلوب الوصول إليها والقدرة على الفعل والعمل التي تحققت فعليا
- الرغبة في الفعل والعمل المطلوب الوصول إليها والرغبة في الفعل والعمل التي تحققت فعليا

هذه الفوارق تمكن من تقييم مدى استيعاب وفهم ما هو مطلوب تصميمه وتنفيذه وتقييمه للوصول إلى الجودة المطلوبة بالنجاعة اللازمة.

توضيح العلاقة بين أدوات هندسة الجودة وتقييم تنفيذ مشروع الجودة

- **جداول قيادة مشروع الجودة الشاملة:**
  - توفر نظم معلومات إدارة الجودة الشاملة الضرورية لسيرورة تقييم تنفيذ مشروع الجودة بجعل المعلومات متاحة إلى كل الأطراف الفاعلة في هذه السيرورة.
  - جداول القيادة توفر مؤشرات تهم مخرجات ومدخلات وتحويل المدخلات إلى مخرجات بالنسبة لكل سيرورة وعملية ونشاط ومهمة وحركة.

- تفعيل المؤشرات يتطلب تحديد معايير التقييم والمستويات المطلوب الوصول إليها لمقارنتها بالمستويات الحقيقية التي ترصد بعد التنفيذ وبهذا يمكن التعرف على الفارق بين المستوى المطلوب والمستوى الذي وقع تحقيقه.
  إذا كان هذا الفارق نافعا للمنظمة يمكن اعتباره نقطة قوة وإذا كان مضرا يعتبر نقطة ضعف.

- **شبكة التحليل الذاتي للوقت:**
  - تساعد في تقييم تنفيذ مشروع الجودة من خلال توفير معلومات عن كيفية استعمال الوقت في تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع.
  - يمكن معرفة النجاعة في استعمال الوقت أي ما إذا كان الوقت المخصص قد كان كافيا أو ناقصا أو أكثر من اللازم (يعني هذا أن هنالك هدر للوقت).

- **عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية:**
  - تمكن من تقييم المساهمة الفردية لكل طرف من الأطراف الفاعلة في مشروع الجودة.
  - هذه العقود يمكن أن تكون جماعية مثل عقد فريق عمل أو قسم أو عقد إدارة... وبناء عليه يمكن تقييم أداء الفرق والأقسام والإدارات... وبصفة عامة كافة الوحدات التنظيمية

- **خريطة السيرورات:**
  - تمثل منصة لتحديد المؤشرات والمعايير والمستويات اللازمة لسيرورة تقييم تنفيذ مشروع الجودة.
  - كل سيرورة تتميز بمدخلات ومخرجات وتحويل المدخلات إلى مخرجات.
  - بالاعتماد على المؤشرات والمعايير ومستويات الأداء المتعلقة بتلك العناصر يمكن تقييم أداء السيرورات وبالتالي تقييم تنفيذ مشروع الجودة الشاملة

المنهجية العملية لتقييم تنفيذ مشروع الجودة

- إنجاز تقييم تنفيذ مشروع الجودة الشاملة يكون باستعمال سيرورة تشخيص الجودة الشاملة فنحصل على بيانات ومعلومات ومعرفة بخصوص النتائج الحالية للمنظمة.
- يقع مقارنة النتائج الحالية بالنتائج المتوقعة لمعرفة الفارق:
  - إذا كانت النتائج الحالية أحسن من النتائج المتوقعة فإن الفارق يكون إيجابيا وتعتبر هذه النتائج نقاط قوة.
  - أما إذا كانت النتائج الحالية أسوء من النتائج المتوقعة فإن الفارق يكون سلبيا وتعتبر هذه النتائج نقاط ضعف.
- ويمكن مساندة هذه النتائج بتشخيص للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص (العناصر الإيجابية) والتهديدات (العناصر السلبية)
- مخرجات هذه المرحلة هي مدخلات للمرحلة الأولى من سيرورة هندسة الجودة الشاملة وذلك بفضل التغذية الرجعية التي تمكننا من إعادة هندسة الجودة الشاملة.

النتائج العملية لتقييم تنفيذ مشروع الجودة

النتائج العملية لسيرورة تقييم مشروع الجودة نحصل عليها بمقارنة النجاعة (الفعالية والكفاءة والملاءمة) قبل تنفيذ مشروع الجودة الشاملة والنجاعة التي تحققت بعد تنفيذ هذا المشروع وهذه النتائج يمكن أن تكون كيفية وكمية ومالية.

القيادة وإدارة الجودة الشاملة

مصطلح القيادة وإدارة الجودة الشاملة

- ازدادت أهمية القيادة في المنظمات المتبنية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى:
  - تتمكن هذه المنظمات من مواجهة التحديات والتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية.
  - حتى تستطيع أن تتولى إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية.
  - نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القيادة وفعاليتها.
  - القيادة الكفؤة يكون لها دور كبير في تحقيق المنظمة لأهدافها، أما القيادة الغير الجيدة تعتبر من أهم أسباب فشل المنظمة.
- يتصف القادة الأكفاء باكتسابهم لرؤية متجددة لتغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أخرى وهذه الرؤية تتضمن عادة وجود خطة في أذهان هؤلاء القادة لكيفية اجراء التغيير والمحافظة عليه وتطويره.
- يمكن القول بأن القيادة هي عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة ويتجنبون الأعمال الغير مرغوبة برغبة وطواعية، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

القيادة الفعالة وإدارة الجودة الشاملة

- تبدأ القيادة الفعالة في الرؤية القيادية بتحديدها للسوق وللفرص الموجودة وتمتد من خلال وضع الاستراتيجيات الكفيلة لتحقيق الميزة التنافسية وصولا إلى تحقيق نجاح المنظمة وتقدمها.
- حسب شميد وفينجن (W. Schmidt and J. Finnegan) هناك عدة خصائص ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة من أهمها:
  - إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي
  - تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل، بالإضافة إلى تزويد المرؤوسين بالموارد اللازمة والتدريب الضروري.
  - التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط.
  - التأكيد على الوقاية.
  - تشجيع التعاون.
  - النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم.
  - تفعيل الاتصالات.
  - اختيار الموردين على أساس الجودة وليس على أساس الأسعار المنخفضة والتعامل معهم على انهم شركاء.
  - إثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة
  - تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا وفرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية

الصعوبات التي تقف حجر عثرة أما فعالية القيادة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

- قدرات القائد ومهاراته.
- فلسفة القائد وقيمه.
- اتجاهات المرؤوسين وميولهم.
- عدم وضوح مهام العمل وواجباته.
- عدم التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها، وإبقاءها كلمات جوفاء بدون تطبيق.
- اهتزاز الثقة بين القائد والمرؤوسين.

أسئـــــــــــــــلة

س١/ الفارق بين المعرفة العملية المطلوب الوصول إليها والمعرفة العملية التي تحققت فعليا، يمكن التعرف عليه بواسطة:	
أ / شبكة الكفاءات ✓	ب / شبكة التقييم الذاتي للوقت .
ج / شبكة التفويضات.	د/ جميع ما ذكر
س٢/ بفضل كتابة وصياغة الأهداف تمكن المخططات الاستراتيجية والتنفيذية لإدارة الجودة الشاملة من تقييم مدى إنجاز تلك الأهداف من خلال المقارنات بين:	
أ/ المستويات المطلوب الوصول إليها والمستويات غير المطلوب الوصول إليها.	
ب / المستويات غير المطلوب الوصول إليها والمستويات التي تحققت فعليا.	
ج/ المستويات المطلوب الوصول إليها والمستويات التي تحققت فعليا ✓	
س٣/ شبكة التحليل الذاتي للوقت تساعد في تقييم تنفيذ مشروع الجودة من خلال توفير معلومات عن:	
أ/ كيفية استعمال الكفاءات الذاتية في تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع.	
ب/ كيفية استعمال العمل الذاتي في تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع.	
ج/ كيفية استعمال الوقت في تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع.✓	
س٤/ لقد ازدادت أهمية القيادة في المنظمات المتبنية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى تتمكن من :	
أ / مواجهة التحديات التي تجري في البيئة الخارجية.	
ب/ مواجهة التغيرات التي تجري في البيئة الخارجية.	
ج/ إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية.	
د / جميع ما ذكر ✓	
س٥/ يقوم فريق القيادة بدور أساسي واحد وهو متابعة حالة إنجاز الأعمال بالنظر إلى البرمجة:	
أ / صح	ب / خطأ ✓
التصحيح: يقوم فريق القيادة بدورين أساسيين الأول: متابعة حالة إنجاز الأعمال بالنظر إلى البرمجة والثاني فحص سيرورة تنفيذ المشروع.	

التزام الإدارة العليا وإدارة الجودة الشاملة

- ركزت المنظمة العالمية للمعايير ISO على أهمية دور الإدارة العليا في نظام إدارة الجودة حيث أشارت إلى أن بإمكان الإدارة العليا أن توجد مناخا جيدا للعمل من خلال القيادة الجيدة

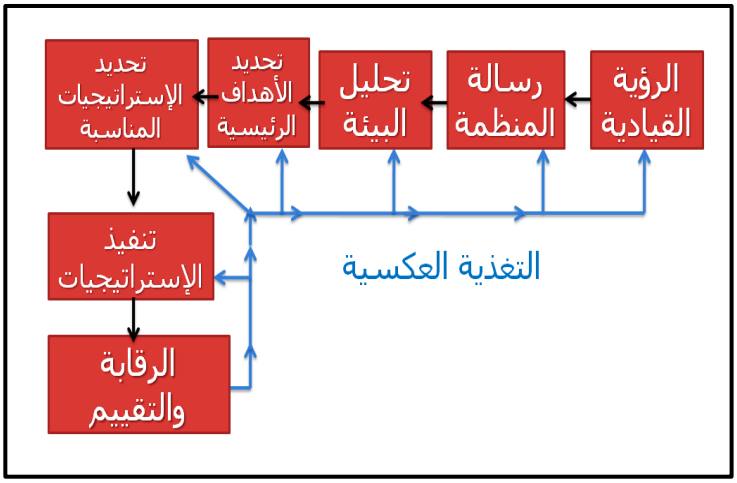
- أضافت منظمة الـ ISO الى أن دور الإدارة العليا يمكن أن يتلخص فيما يلي:
  - وضع سياسة الجودة واهدافها في المنظمة.
  - نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها
  - ضمان التركيز على احتياجات العميل.
  - ضمان تنفيذ السيرورات الضرورية لتلبية احتياجات العملاء والاطراف المعنيين.
  - ضمان تأسيس نظام إدارة جودة كفؤ وفعال.
  - ضمان توفير الموارد الضرورية.
  - مراجعه نظام إدارة الجودة بشكل دوري.
  - اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة واهداف الجودة.
  - اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير إدارة الجودة.
  - نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بالالتزام بها في كافة المستويات الإدارية وتطبيقها على مستوى المنظمة ككل.
  - يبدأ الالتزام في أي منظمة من الإدارة العليا ويستمر في الاتجاه نزولا إلى الإدارة الوسطى فالإدارة الدنيا.
  - الرؤية القيادية تتمحور حول العميل بحيث تعكس قيم المنظمة وفلسفتها.
  - الإدارة العليا يجب ان تعلن انها جاده في موضوع تطبيق ادارة الجودة الشاملة وكذلك ان تمارس بشكل فعال هذا التوجه، فليس المطلوب هو حمل الشعارات فقط بل يجب الممارسة الفعلية وتطبيق هذه الشعارات

- ذكر جون أوكلاند عشرة مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة:
  ١. التزام طويل الأمد إزاء التحسين المستمر.
  ٢. تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية
  ٣. تدريب العاملين على فهم واستيعاب طبيعة العلاقات بين العميل الداخلي والمورد.
  ٤. عدم اتخاذ قرار الشراء اعتمادا على السعر وحده، فيجب النظر أيضا إلى اجمالي التكلفة.
  ٥. وجود إدارة السيرورة تحسين الانظمة في المؤسسة.
  ٦. تبني طرق حديثه للإشراف والتدريب.
  ٧. تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل العامة.
  ٨. تجنب بعض الممارسات الخاطئة.
  ٩. تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة والعمل على الاحتفاظ بهم.
  ١٠. إتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- بشكل عام يمكن اعتبار القيادة أهم عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة، فدور القيادة يبرز في كل مرحلة وكل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة (وضع الرؤية القيادية – صياغة رسالة المنظمة – تحديد الاستراتيجيات...)
- القيادة الملتزمة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تقود العاملين في المنظمة باتجاه هذه المبادئ من أجل تحقيق أهداف المنظمة

الإدارة الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة

حتى نفهم الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة لا بد أن نفهم الإدارة الاستراتيجية



- سيرورة الإدارة الاستراتيجية تنطلق من الرؤية القيادية ورسالة المنظمة
- ثم تحليل البيئة
- ثم تحديد الأهداف الرئيسية
- ثم تحديد الاستراتيجيات المناسبة.
- ثم تنفيذ هذه الاستراتيجيات
- ثم تبدأ الرقابة

- إذا تم اكتشاف خلل نقوم بتعديل الرؤية القيادية والرسالة وتحليل البيئة ومنها نعدل الأهداف والاستراتيجيات وهكذا،
- من المهم جدا بالنسبة لنا كيف ندخل على موضوع الجودة في الإدارة الاستراتيجية أن استراتيجية الجودة هي من ضمن استراتيجيات المنظمة وننطلق من موضوع الرؤية القيادية.

سيرورة الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة وتشمل ٧ أمور:

أولا: الرؤية القيادية:

- تعكس الرؤية القيادية تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل.
- لم تكن الكثير من الشركات لتحقق نجاحاتها بدون أن يكون لديها رؤية قيادية واضحة المعالم.
- على الرغم من أن الرؤية القيادية يمكن أن 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 العميل بحيث تعكس قيم المنظمة وفلسفتها.
- إن قيم المنظمة سواء كانت قيم مادية كالنظافة والنظام أو قيم تنظيمية كالتعاون والعمل الجماعي وإدارة الوقت أو قيم سيكولوجية كالأمانة أو الوفاء بالوعد، كل هذه القيم لها أثر كبير على طريقة صياغة الرؤية القيادية ورسالة المنظمة وكذلك على إجراء التغييرات المطلوبة في ثقافة المنظمة.
- من الضروري أن تقوم الإدارة بدراسة ماهية القيم التي يريدون تبنيها وبناءها في المنظمة. فمثلا قد يتم التركيز على النمو أكثر من زيادة الأرباح، أو قد يتم التركيز على الاهتمام بالجودة بدرجة أكبر من الاهتمام بالأسعار.

ثانيا: رسالة المنظمة:

- يتم تحديد رسالة المنظمة لتوضيح الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله، أي مبرر وجود المنظمة واستمرارها في تقديم منتجاتها، وبالتالي فهي تجيب على تساؤلين هامين: من نحن؟ ولماذا نحن موجودين؟
- يشارك في وضع رسالة المنظمة كافة الأطراف المعنية بالمنظمة كالإدارة والموظفين والعملاء والموردين وغيرهم.

- وتعكس رسالة المنظمة عادة الأمور التالية:
  - المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة (ماذا؟) من خلال ذكر المنتجات التي تقوم بإنتاجها.
  - العملاء أو الأسواق التي تخدمها المنظمة (من؟)
  - تحديد الوسائل التي تحقق بها المنظمة رسالتها مثل تخفيض التكلفة أو التوصيل إلى المنازل (كيف؟)
  - سبب وجود المنظمة (لماذا؟) وماهية حاجات المجتمع التي تقوم المنظمة بإشباعها.
  - ماهية القوى الدافعة: (ماهي) التكنولوجيا المستخدمة وطريقة التوزيع وطريقة الترويج؟
  - تحديد الصفات التي تسبب تفوق المنظمة على المنافسين (أي الصفات؟) كالمزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.

- إن لكل منظمة رسالة خاصة بها، وبناء عليه فقد يختلف أسلوب صياغة الرسالة من منظمة إلى أخرى. فقد تصاغ الرسالة على أساس مثالي كأن تنادي المنظمة بعدالة الربح أو الأداء المثالي. كما قد تصاغ الرسالة على أساس وصفي كأن تضع وصفا للمعايير المراد الوصول إليها لتقديم منتج" سعر غير مرتفع وبجودة عالية أو غير ذلك".
- رسالة المنظمة قد لا تستمر على وضعها وقد ينالها التغيير مثل تحول المنظمة إلى الأسواق الخارجية بالإضافة إلى أسواقها الداخلية، أو بروز فرصة ذهبية أمامها.

ثالثا: تحليل البيئة

- بعد وضع المنظمة للرؤية القيادية وصياغة الرسالة، تأتي مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية بما تتضمنه من تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، حيث لا بد للمنظمة من أن تستكشف أمورها الخارجية وتتفحص مشاكلها الداخلية ومواطن القوة فيها.
  - البيئة تنقسم إلى قسمين:
    - بيئة داخلية
    - بيئة خارجية

أ. تحليل البيئة الخارجية:

- تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في الحالات التالية:
  - المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة
  - تحدي الأسواق والعملاء الحاليين والمتوقعين بالإضافة إلى تحليل سلوك المستهلك.
  - تقييم المنافسين الحاليين والمتوقعين وما هي نقاط القوة والضعف لديهم.
  - تقييم الموردين الحاليين والمتوقعين.

أمثلة من الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة

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

ب. تحليل البيئة الداخلية:

- لا بد من أن تقوم المنظمة بتشخيص الوضع الداخلي من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف.
- حتى تستطيع المنظمة أن تعمل بكفاءة عالية فإنه ينبغي على الإدارة تعزيز نقاط القوة لديها ومحاولة تحسين وتطوير المجالات الأخرى التي لا تعمل بالكفاءة المطلوبة.

أمثلة من نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في المنظمة

نقاط القوة	نقاط الضعف
• جودة التصنيع. • توفر مصادر التمويل. • معرفة جيدة بالسوق.	• ضعف الوضع التنافسي. • عدم كفاءة التدريب. • انخفاض مستوى أداء الإدارة.

- إذا كانت النقطة الإيجابية تتعلق بالبيئة الخارجية تسمى فرصة وإذا كانت تتعلق بالبيئة الداخلية تسمى نقطة قوة
- إذا كانت النقطة السلبية تتعلق بالبيئة الخارجية تسمى تهديد وإذا كانت تتعلق بالبيئة الداخلية تسمى نقطة ضعف

رابعا: تحديد الأهداف الرئيسية

- يتم تحديد الأهداف الرئيسية في ضوء رسالة المنظمة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية ومن ثم يتم اشتقاق الأهداف الفرعية من الأهداف الرئيسية.
  - الهدف: هو ما تريد المنظمة تحقيقه خلال فترة زمنية محددة من خلال الاستخدام الأفضل للموارد.
- ينبغي أن تتوفر في الهدف الشروط التالية حتى يصبح هدفا بالمعنى السليم، حيث اصطلح على تسمية هذه الشروط بمصطلح S.M.A.R.T وهي الأحرف الأولى لهذه الشروط:

♦ أن يكون الهدف محددا Specific ♦ أن يكون الهدف قابلا للقياس Measurable

♦ واقعي وقابل للتحقيق Achievable ♦ متعلق بنفس الموضوع Relative ♦ ضمن إطار زمني Time Frame

وتوضح الأهداف في ضوء عدد من العوامل المؤثرة فيها:

- علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية 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 التركيز على ضرورة مشاركة كافة الأطراف المعنية في وضع الأهداف وتحديدها.
- من الضروري كذلك العمل على نشر وتقييم الأهداف، بعد صياغتها على مختلف الدوائر والأقسام، وذلك كي تعمل على تحقيقها ولأجل المساعدة على إيجاد المواءمة بين الأهداف الرئيسية وأهداف الدوائر والأقسام.

خامسا: تحديد الاستراتيجيات المناسبة

- إذا اعتمدنا على المستويات التنظيمية يمكننا تقسيم الاستراتيجيات المختلفة إلى أربعة مجموعات:
  - استراتيجية المنظمة "فهم المنظمة ككل"
  - استراتيجيات وحدات الأعمال "حين تكون الشركة متعددة الجنسيات أو متعددة المصانع"
  - الاستراتيجيات الوظيفية
  - الاستراتيجيات التشغيلية "تساهم في تنفيذ الاستراتيجية الوظيفية"

أولاً: استراتيجية المنظمة

- تقوم بوضعها الإدارة العليا لفترات طويلة المدى.
- تتسم بعمومية الصياغة وذلك لأنها تتعلق بأعمال المنظمة ككل.
- تتضمن كافة الأنشطة التي تمارسها المنظمة، نذكر ما قدمه برتاك حيث يقسم ثلاث مستويات من الاستراتيجيات على مستوى المنظمة:

١. استراتيجية قيادة التكلفة:
   - هي أن تحاول أن تتفوق على المنافسين بإنتاج منتجات بأقل تكلفة ممكنة.
   - الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يعطي للمنظمة ميزة مناسبة تمكنها من فرض الأسعار المنافسة.
   - تركن المنظمة على العميل العادي المتوسط ولا تهتم باحتياج الفئات الأخرى من العملاء تفاديا لارتفاع التكلفة.

٢. استراتيجية التمييز:
   - هنا تسعى المنظمة إلى التفرد بخصائص معينة في المنتج تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للعميل.
   - يمكن تحقيق تمييز المنتج من خلال رفع مستوى كفاءة استخدام الموارد.

٣. استراتيجية التركيز:
   - تعتمد على الاهتمام بفئة محدودة من العملاء وتقسيم العملاء إلى فئات اعتمادا على عدة أسس أهمها: (الأساس الجغرافي، نوع العملاء، خط الإنتاج ..... الخ)

ثانيا: استراتيجية وحدات الأعمال:

- تتعلق بصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية المتعلقة بكل وحدة من وحدات الأعمال.
- تتميز بأنها أكثر تفصيلا من استراتيجية المنظمة.
- تكون بصفة عامة على المدى المتوسط (تتراوح مدتها بـ ثلاث سنوات عادة)
- يقع على عاتق مسؤولي الوحدات مهمة وضع واعداد وتنفيذ ومتابعة هذه الاستراتيجية.

ثالثا: الاستراتيجية الوظيفية:

- تظهر الاستراتيجية الوظيفية على مستوى وظائف المنظمة.
- تتميز أنها أكثر تفصيلا من استراتيجية وحدات الأعمال.
- هذه الاستراتيجيات تساهم في تنفيذ استراتيجيات وحدات الاعمال.

رابعا: الاستراتيجيات التشغيلية:

- هي الاستراتيجية التنفيذية التي تمكن من تحقيق الاستراتيجيات الوظيفية.

- ان النجاح في تنفيذ الاستراتيجيات السابقة (أولا، ثانيا، ثالثا، رابعا) هو ما يوصلنا الى تحقيق الهدف الذي نسعى اليه وهو استراتيجية جودة المنظمة أو استراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

سادسا: تنفيذ الاستراتيجيات

- هذه المرحلة تعتبر جزءا مهما في سيرورة الإدارة الاستراتيجية.
- أثناء تنفيذ هذه الاستراتيجيات يتبين للإدارة مدى ملاءمة الاستراتيجيات وما هي العقبات والمشاكل التي تواجه سيرورة التنفيذ.
- ينبغي على إدارة المنظمة إعداد خطط عمل تتوافق مع الاستراتيجيات المتبناة.
- قد تكون هناك أكثر من خطة عمل للاستراتيجية الواحدة وبالتالي فعلى الإدارة اختيار الخطة التي تحقق المطلوب، وتبين خطة العمل الأنشطة المطلوب القيام بها، ومن سيقوم بتنفيذها والموارد المستخدمة في تنفيذها والإطار الزمني لهذا التنفيذ.
- سيرورة تنفيذ الاستراتيجيات تتطلب توفير الموارد المالية والبشرية الكافية واستخدامها بالشكل الأفضل مما يؤدي إلى كفاءة أكبر في سيرورة التنفيذ وبناء عليه تقوم الإدارة بترجمة خطط العمل المتوافقة مع الاستراتيجيات المتبناة إلى موازنات تقديرية تعمل أثناء التنفيذ على التقيد بها وعدم تجاوز مخصصاتها.

سابعا: الرقابة والتقييم

- تتضمن المرحلة الأخيرة من نموذج سيرورة الإدارة الاستراتيجية جانبين هامين:
  - الجانب الأول يتعلق بالرقابة على التنفيذ بما يضمن التنفيذ السليم وتصحيح الأوضاع واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب في حالة وجود أي انحرافات.
  - الجانب الثاني يتعلق بسيرورة تقييم الاستراتيجيات المطبقة ومستويات انجاز الأهداف الموضوعة وخطط العمل.

- تتضمن التغذية العكسية تدفق المعلومات إلى الإدارة فيما يتعلق بمدى مطابقة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط، ومدى وجود انحرافات في هذا المجال الأمر الذي يكون له دور أساسي في اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتطبيقها ضمن جداول زمنية محددة، الأمر الذي يكون له دور أساسي في اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتطبيقها ضمن جداول زمنية محددة
- تتكون استراتيجية المنظمة من عدد من الاستراتيجيات (استراتيجيات الإنتاج – التسويق – المالية – الجودة وغيرها).

أهم الاستراتيجيات في مجال الجودة:

- تولي الإدارة العليا ضبط الجودة.
- تدريب الجودة المكثف.
- التركيز على العملاء.
- تحسين الجودة.
- الضبط الإحصائي للجودة.

أولا: تولي الإدارة العليا ضبط الجودة

- يكون رئيس مجلس إدارة المنظمة أو مديرها العام هو المسؤول الأول عن إدارة أنشطة الجودة.
  - وتستلزم هذه الاستراتيجية وجود ما يلي:

أ- سياسات مكتوبة للجودة بحيث يتم نشرها وتعميمها على كافة العاملين. وتعتبر سياسات الجودة المرشد العام للموظفين أثناء أداء واجباتهم، وقد تتضمن هذه السياسات التأكيد على ضرورة أن تكون جهود التحسين مستمرة أو التركيز في أنشطة الجودة على تأكيد الجودة ومنع وقوع الأخطاء بدلا من اكتشاف الأخطاء لتصحيحها أو أي سياسات أخرى تتعلق بالوصول إلى مستويات عالية من الجودة.

ب- وضع أهداف للجودة لجميع الوظائف في كافة المستويات وخاصة تلك الأهداف المتعلقة بالتحسينات المستمرة.

ت- توزيع المسؤوليات عن أنشطة الجودة: من يفعل ماذا؟

ث- تمكين العاملين من تأدية أعمالهم من خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بطريقة تساعدهم على تحقيق أهداف الجودة.

- يقول هيوكوش أن استراتيجية الجودة الشاملة يجب أن تتضمن منح صلاحيات مناسبة للموظفين تمكنهم من ممارسة صلاحياتهم.

ثانيا: تدريب الجودة المكثف

- يمكن أن يتخذ التدريب المكثف على الجودة عدة أشكال من أهمها الندوات وورشات العمل والتي تعقد للإدارة العليا والوسطى والدنيا ولباقي الموظفين المهمين في المنظمة.
- تهدف إلى بلورة أهمية الجودة وتوضيح كيفية قيام الإدارة العليا برفع كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: التركيز على العملاء

- تسعى المنظمات إلى التركيز على العملاء من حيث دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها.
- هذه الاستراتيجية تتطلب إجراء بحوث تسويقية لدراسة خصائص العملاء وفئاتهم وأدواتهم وحاجاتهم المعلنة وغير المعلنة، الحالية منها والمستقبلية.
- تتطلب هذه الاستراتيجية إجراء دراسات مستفيضة عن المنظمات المنافسة باستمرار من أجل تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف لديها.

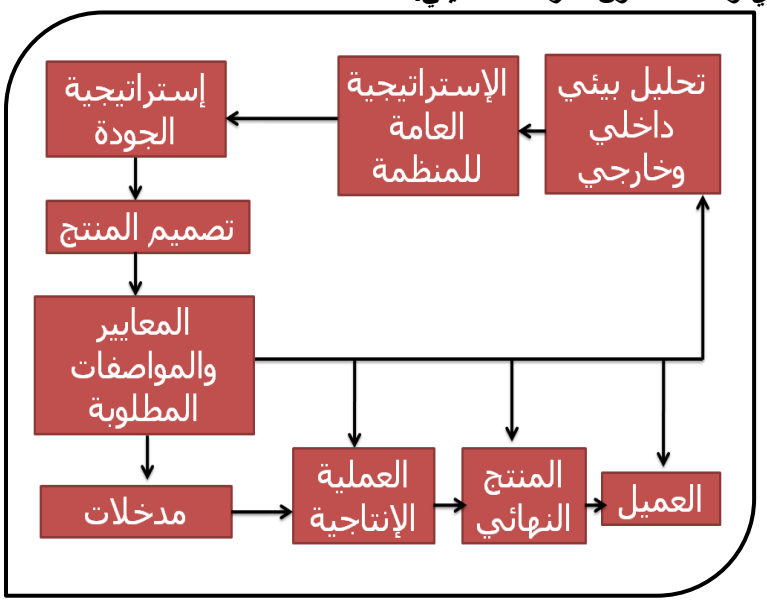
رابعا: تحسين الجودة

- تسعى برامج تحسين الجودة إلى تطوير السيرورات داخل المنظمة، والتي قد تشمل تخطيط الإنتاج وتطوير المنتج والشراء والتصنيع والتوزيع وغير ذلك.
- هذه السيرورات قد تكون غير كفؤة ومتداخلة فيما بينها بحيث تؤدي إلى زيادة التكلفة وإلى عدم رضا العملاء عن المنتج مما يقود إلى عدم تحقيق المنظمة لأهدافها.
- ينبغي أن يتضمن برنامج تحسين الجودة جمع المعلومات عن تكلفة مشاكل الجودة وخاصة التكلفة الخفية حيث أنها الأكبر حجماً.
- ينبغي أن يتضمن البرنامج تقييم السيرورات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها بالإضافة إلى ضرورة إجراء المقارنات البينية مع المنظمات الأخرى المناسبة

خامسا: الضبط الإحصائي للجودة

- تقوم الكثير من المنظمات باستخدام الأساليب الإحصائية في ضبط جودة الإنتاج والسيرورات، حيث تستخدم هذه المنظمات المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والتباين والارتباط والانحدار في ضبط الجودة.
- هنالك سبعة أدوات معروفة تستخدم في هذا المجال:
  - شكل الانتشار
  - تحليل باريتو
  - خريطة السبب والأثر
  - خريطة تدفق العمليات
  - قائمة المراجعة
  - خريطة المتابعة
  - خرائط الرقابة
  - وهذه الأدوات تساعد في تصنيف البيانات وتحليل مشكلات العمل لتحديد أولويات حل المشكلات والعمل على حلها.
- تقوم المنظمات بتخفيض عدد أفراد العينة الواحدة وبتخفيض تكلفة الصيانة الوقائية إذا كانت فرص اكتشاف الأخطاء أو العيوب عالية
- تقوم المنظمات بزيادة عدد أفراد العينة الواحدة وزيادة تكلفة الصيانة الوقائية إذا كانت فرص اكتشاف الأخطاء أو العيوب ضعيفة.

- أما من حيث علاقة إستراتيجية الجودة بإستراتيجية المنظمة فمن الممكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الذي قام بتصميمه Skinner والذي يبين تأثيرات العوامل الصناعية والتكنولوجية والمنافسة على إستراتيجية المنظمة وبالتالي تأثير ذلك على إستراتيجية الجودة وتصميم المنتج والعميل، والذي وضحه مأمون الدرادكة كما يلي:



- ان استراتيجية الجودة هي جزء مهم من استراتيجية المنظمة ويجب ان تدرك إدارة المنظمة كافة الابعاد الاستراتيجية للجودة وان تولي الاهتمام الكبير للتخطيط الاستراتيجي للجودة.

أسئلـــــــــــــــــــة

س١/ تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يمكن من التعرف على:

أ/ الفرص والتهديدات.	ب / نقاط القوة ونقاط الضعف ✓
ج/ نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات.	د/ لا شيء مما ذكر .

س٢/ الجدير بالذكر أن الرؤية القيادية تتمحور حول العميل بحيث تعكس :

أ / قيم المنظمة.	ب/ فلسفة المنظمة.	ج/ قيم المنظمة وفلسفتها ✓	د/ لا شيء مما ذكر.

س٣/ جودة التصنيع داخل الشركة تعتبر :

أ / نقطة ضعف.	ب / نقطة قوة ✓	ج / فرصة.	د/ جميع ما ذكر .

س٤/ تغير متطلبات العملاء يعتبر:

أ/ فرصة.	ب/ تهديد ✓	ج/ نقطة ضعف.	د/ نقطة قوة.

س٥/ ذكر جون اوكلاند :

أ/ سبعة مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة.

ب/ تسعة مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة.

ج/عشرة مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة ✓

د/ جميع ما ذكر .

س٦/ على الرغم من أن الرؤية القيادية يمكن أن تنبعث من ذهن قائد واحد إلا أن منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد على ضرورة:

أ/ ضرورة مشاركة الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح ✓

ب/ عدم ضرورة مشاركة الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح.

ج/ إقصاء الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح.

د/ جميع ما ذكر.

س٧/ الإدارة العليا يجب أن تعلن أنها جادة في موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذلك أن تمارس بشكل فعال هذا التوجه ولي المطلوب هو حمل الشعارات فقط بل يجب الممارسة الفعلية وتطبيق هذه الشعارات:

أ / صح ✓	ب / خطأ

س٨/ تعتبر سياسات الجودة:

أ/ المرشد العام للموردين أثناء أداء واجباتهم	ب/ المرشد العام للعملاء أثناء أداء واجباتهم.
ج/ المرشد العام للموظفين أثناء أداء واجباتهم ✓	د/ جميع ما ذكر .

س٩/ تسعى برامج تحسين الجودة إلى تطوير :

أ/ السيرورات داخل المنظمة ✓	ب/ السيرورات خارج المنظمة.
ج/ البيئة الخارجية.	د / لا شيء مما ذكر .

س١٠/ ينبغي أن يتضمن برنامج تحسين الجودة جمع المعلومات عن تكلفة مشاكل الجودة وخاصة:

أ/ التكلفة غير الخفية.	ب / التكلفة الخفية ✓	ج / التكلفة المباشرة.	د / جميع ما ذكر .

س١١/ تتضمن سياسات الجودة التأكيد على:

أ / ضرورة أن تكون جهود التحسين مستمرة.

ب/ التركيز في أنشطة الجودة على تأكيد الجودة ومنع وقوع الأخطاء بدلا من اكتشاف الأخطاء لتصحيحها.

ج/ الوصول إلى مستويات عالية من الجودة.

د/ جميع ما ذكر ✓

س١٢/ قد تسعى المنظمات إلى التركيز على العملاء من حيث دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها وهذه الاستراتيجية لا تتطلب إجراءات بحوث تسويقية لدراسة خصائص العملاء وفئاتهم وأدواتهم وحاجاتهم المعلنة وغير المعلنة الحالية منها والمستقبلية كما لا تتطلب إجراء دراسات مستفيضة عن المنظمات المنافسة باستمرار من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لديها :

أ / صح	ب / خطأ ✓

التصحيح : تتطلب

الدوافع والحوافز وإدارة الجودة الشاملة

- الدوافع هي: قوى داخلية تؤثر على تفكير الفرد وتوجه السلوك الإنساني باتجاه الهدف الذي يشبع حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة.
- الدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها من خلال طرق عديدة.
- الحوافز هي: قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني.
- فإن للقائد أن يستخدم أدوات الحفز إذا أراد أن يغير من اتجاهات الموظف وبالتالي أداءه.

تصنيف الحوافز:

- يمكن تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين:
  - الحوافز المادية
  - الحوافز المعنوية

- يمكن تصنيف الحوافز من حيث المستفيدين منها إلى نوعين:
  - الحوافز الفردية
  - الحوافز الجماعية

- ويتم النظر إلى الحوافز بطريقة معينة في فلسفة إدارة الجودة الشاملة "مقومات نظام الحوافز الفعال":
  - أن تكون مكافآت عادلة
  - توقيت دفع الحوافز المادية بحيث يكون وقت الدفع قريبا من الوقت الذي تم فيه العمل وذلك حتى يربط العامل بين الأداء وبين الحوافز.
  - ضرورة منح الحوافز المادية أو المعنوية لمستحقيها أمام العاملين، وذلك لأجل زيادة فعالية تأثير هذه الحوافز.
  - منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة.
  - استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية، وبالذات للعاملين الذين لديهم جهود متميزة في تطبيق مصطلح إدارة الجودة الشاملة.
  - استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق.

اندماج العاملين وإدارة الجودة الشاملة

- من الضروري توفير المناخ المناسب بحيث يكون لدى العاملين في المنظمة تأثير في قراراتهم وأفعالهم المتعلقة بوظائفهم.
- اندماج العاملين ليس هدفا بحد ذاته، بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمنظمة من إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المنظمة.
- تذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح اندماج العاملين بدلا من مشاركة العاملين وذلك حيث أن كلمة الاندماج أعمق وأكثر شمولا من المشاركة، وتشجع العاملين على أن يكونوا أكثر قربا والتصاقا بأهداف المنظمة.
- مهمة إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال تشجيع العاملين على ممارسة دور أكثر فاعلية في الأعمال التي يؤدونها.
- يعتبر اندماج العاملين بهذا المعنى إحدى أساليب حفز العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين.
- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين اندماج العاملين في الإدارة وبين الرضاء الوظيفي مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة.
- كلما زادت درجة اندماج العاملين في الإدارة كلما ساهم ذلك في رفع مستوى الرضاء الوظيفي.
- إن اندماج العاملين في وضع الأهداف يساعد إلى حد كبير في التحديد الدقيق لهذه الأهداف.
- اندماج العاملين أن يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام لدى العاملين إلى تعزيز شعور الملكية النفسية (شعور الموظف بأنه يملك الشركة) داخلهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة أرباح المنظمة.
- هناك عدة طرق لزيادة درجة اندماج العاملين من أهمها فرق اندماج العاملين لحل مشاكل محددة في العمل، ومناقشات العاملين مع مدراءهم، واجتماعات حلقات الجودة بالإضافة إلى وضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات.
- حتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة الاندماج فإنه لا بد لها من معاملة الموظف باحترام وأن تستمع إلى وجهات نظره وتزيل عوائق الاتصالات بين المدير والمرؤوسين بالإضافة إلى دفع مستويات اتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية قدر الإمكان.

تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة

- الإدارة الفعالة في الجودة الشاملة هي التي تنشئ الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها، "الملكية النفسية" حيث يشعر الموظف بأنه يملك الشركة وبالتالي فإن نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها.
- المقصود بتمكين الموظف هو: "رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة"
- الهدف الأساسي من التمكين هو "توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر"
- مصطلح التمكين" يتضمن المشاركة في سيرورة اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، ويعني أنه أكثر من التفويض"

نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل من أهمها:

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة.
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
- وجود نظام عادل.
- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.
- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.
- سياسة التمكين لا تنجح لمجرد أن قررت الإدارة إتباع هذه السياسة بل لابد من زيادة الطاقات.
- سياسة التمكين تبدأ من الإدارة العليا.

- للتمكين دور أساسي في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
- يقول دافيد ستيفن إن التمكين مهم لأن على الموظفين أن يكونوا جاهزين لأجل إجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- لا بد من التركيز على أهمية معرفة الموظف وسعة اطلاعه وخبرته ومهاراته في مجال العمل حتى يستطيع الموظف ان يتخذ قرارات جيدة وصائبة.

الاتصالات بين العاملين وإدارة الجودة الشاملة

- يمكن تعريف الاتصال بأنه: "سيرورة تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى"
- للاتصال عناصر أساسية وتشمل:
  - المرسل
  - الرسالة
  - المستقبل
  - التغذية العكسية Feedback والتي تعتبر من عناصر الاتصال الهامة، فالمرسل ينبغي أن يتلقى معلومات مرتدة عما حدث لرسالته وهل فهم المستقبل ما قصده منه.

مستويات الاتصالات أربع مستويات:

- الاتصالات الفردية: أي التي تكون بين فرد وآخر.
- الاتصالات داخل الفريق: والتي تجري بين أعضاء الفريق الواحد.
- الاتصالات بين الفرق المختلفة داخل المنظمة.
- الاتصالات الخارجية: والتي تحدث بين المنظمة والبيئة الخارجية.

- كثيرا من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس الاتصالات الفعالة.
- التركيز على العميل يعتبر أحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وأساسه قائم على الاتصالات الفعالة مع العميل.
- كذلك الأمر بالنسبة إلى اندماج العاملين أو تمكينهم والذي يعتبر أيضا من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة أساسه قائم على الاتصالات الفعالة.
- نجاح فرق العمل أساسه الاتصالات الفعالة بين أعضاء الفريق بعضهم ببعض وكذلك بين أعضاء الفريق وأعضاء الفرق الأخرى.
- تعتبر فرق العمل وحلقات الجودة من الوسائل المستخدمة في الاتصالات، ولكن أساس هذه الاتصالات يرتكز على الاتصالات الأفقية أكثر من الأشكال الأخرى من الاتصالات.
- من أقدم أساليب الاتصالات هو نظام الاقتراحات والفرق الأساسي بين النظام القديم للاقتراحات والنظام الجديد هو أن النظام القديم موصوف بأنه صندوق مملوء بالغبار أكثر من الأفكار.
- من حيث المهارات الاتصالية فالمطلوب تحسين هذه المهارات سواء على مستوى الرئيس أو المرؤوس أو فرق العمل، من خلال التدريب أو غير ذلك من الوسائل المعروفة، ومن أهم هذه المهارات:

♠ مهارات القراءة ♠ مهارات الكتابة ♠ مهارات الاتصال ♠ مهارات التحدث ♠ مهارات التعبير غير اللفظي

التدريب وإدارة الجودة الشاملة

الأهداف الرئيسية التي يسعى تدريب الجودة إلى تحقيقها:

١. زيادة معلومات الموظف المتدرب بخصوص المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، مثل اندماج الموظفين وتمكينهم والتحسن المستمر.
٢. تحسين مهارات الموظف المتدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فاعلية مثل تحسين مهارات التعامل مع العملاء ومهارات استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة.
٣. تغيير اتجاهات الموظف المتدرب كي تصبح اتجاهات أكثر إيجابية.

مراحل سيرورة التدريب في الجودة:

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تصميم البرنامج التدريبي
- تأسيس تنظيم للتدريب
- التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية
- تنفيذ برنامج التدريب
- تقييم البرنامج التدريبي

- تدريب الجودة يشمل كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا الى الإدارة الوسطى الى الإدارة الاشرافية ويشمل باقي العاملين.
- أما مواضيع البرنامج التدريبي فتتضمن:
  - سياسة الجودة ومنع وقوع الأخطاء.
  - رضاء العملاء.
  - تكاليف الجودة.
  - استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة.
  - مهارات عمل الفريق.
  - التحسين المستمر.
  - القيادة.
- بشكل عام فإن التدريب يهتم بتعليم العاملين منهجية وتقنيات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين.
- بما أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساسا على عمل الفريق، وحيث أن عمل الفريق يعتبر مصطلحا جديدا بالنسبة إلى الكثير من العاملين فإن التدريب على كل ما يتعلق بعمل الفريق، ضروري جدا لأجل إنجاح التحسين المستمر في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

أسئـــــــــــــــلة

س١/ كثير من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تقوم على:			
أ/ الاتصالات الفعالة ✓	ب/ الاتصالات المبتكرة .	ج/ الاتصالات الموضوعية .	د/ لا شيء مما ذكر .
س٢/ المقصود بتمكين الموظف هو:			
أ/ رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة ✓ ب/ خفض قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة. ج / خفض قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبإرشاد الإدارة. د/ جميع ما ذكر .			
س٣/ الإدارة الفعالة في الجودة الشاملة هي التي تنشأ:			
أ/ استياء كبيرا لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم بحيث لا يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها. ب/ الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها ✓ ج/ الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم بحيث لا يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها. د/ جميع ما ذكر .			
س٤/ للتمكين دور أساسي في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ويقول دافيد ستفين إن التمكين مهم لأن على الموظفين أن يكونوا:			
أ/ غير جاهزين لأجل أجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ب / جاهزين لأجل أجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ✓ ج/ جاهزين لإفشال أجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. د / جميع ما ذكر .			
س٥/ يمكن تعريف الاتصال بأنه:			
أ / سيرورة تحويل المواد الأولية من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى. ب / سيرورة تحويل الموارد المالية من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى. ج/ سيرورة تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى ✓ د/ جميع ما ذكر .			
س٦/ أثبتت 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:			
أ / صح	ب / خطأ ✓	التصحيح : يوجد علاقة.	

أنظمة الجودة

لقد عرفت أنظمة الجودة تطورات مهمة مع التقدم الصناعي والتكنولوجي المعاصر وبشكل خاص بعد الحرب العالمية الثانية.



التعريف بالمنظمة الدولية للمعايير (الأيزو ISO)

ما هي الأيزو؟

- هي المنظمة الدولية للتوحيد القياسي.
- هي تجمع دُولي يتكون من مؤسسات التقييس الدولية والإقليمية لـ ١٥٧ دولة على أساس عضو واحد لكل دولة مع امانة مركزية في جنيف بسويسرا والتي تنسق عمل هذا النظام .
- الاسم مشتق من الكلمة اليونانية isos والتي تعني التعادل أو التساوي (equal).
- يقصد بالأيزو شمولها لفكرة عدم الاختلاف الممكن عندما تتواجد المواصفات القياسية.
- مهما كانت البلاد أو اللغة فإن الاختصار المستخدم لاسم المنظمة الدولية للقياس
  - International Organization for Standardization
  - ISO ٩٠٠٠

- تاريخ إنشاء المنظمة هو ١٩٤٦/١٠/١٤ وهو اليوم العالمي للقياس.
- بدأت عملها في ١٩٤٧/٠٢/٢٣ من ٢٥ عضو في ١٩٤٧ إلى ١٥٧ عضو حتى الآن.
- أول مواصفة تم إصدارها في ١٩٥١.
- الأيزو منظمة غير حكومية.
- 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 إلى مراكز المواصفات الوطنية أو المشابهة والتي تعتبر مسؤولة على توحيد المواصفات في بلادها (عضو واحد لكل بلد).
- كل عضو له صوت واحد مهما كان حجم وقوة اقتصاد البلاد، والعضوية كالآتي :
  - عضو عامل: يشارك في اللجان وله حق التصويت .
  - عضو مراسل: مراقب في اللجان ، ليس له حق التصويت .
  - عضو مشارك: للدول ذات الاقتصاديات الضعيفة .

- يتم تطوير المواصفات عن طريق لجان فنية ويمول عملها الجهات والقطاعات التي طلبت تطوير المواصفة .
- اللجنة الفنية المختصة بتطوير مواصفات الأيزو ٩٠٠١ هي: (TC ١٧٦-Sc٢)
- المنظمة الدولية للقياس (ISO) سوية مع اللجنة الدولية الكهروتقنية (IEC) والاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) بنت شراكه إستراتيجية مع منظمة التجارة العالمية (WTO) الهدف منها هو تشجيع قيام نظام تجارة عالمي عادل وحر

مبادئ نظام إدارة الجودة في الأيزو ISO

- **المبدأ الأول:** التركيز على الزبون
- **المبدأ الثاني:** القيـــادة
- **المبدأ الثالث:** اندماج العاملين
- **المبدأ الرابع:** منهج السيرورة
- **المبدأ الخامس:** منهج النظام في الإدارة
- **المبدأ السادس:** التحسين المستمر
- **المبدأ السابع:** المنهج الواقعي في صنع القرار
- **المبدأ الثامن:** علاقات المنفعة المتبادلة مع المزودين

المبدأ الأول: التركيز على الزبون

- تعتمد المؤسسات على زبائنها، ولذا يجب عليها فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتحقيق متطلباتهم والعمل الجاد على تجاوز توقعاتهم.
- **الزبون:** أي شخص أو جهة تتلقى أو تتأثر بالمنتجات أو السيرورات التي تؤديها المنظمة **وينقسمون الى:**

- **عملاء خارجيين**
  ليسوا من أعضاء فريق العمل في المؤسسة (مثلا مؤسسة تعليمية)
  - الزبون (الطلاب)
  - أولياء الأمور والمجتمع المحيط
- **عملاء داخليين**
  هم أعضاء فريق العمل في المؤسسة
  - الموظفون والعاملون
  - أعضاء الإدارة

المبدأ الثاني: القيـــادة

- القيادة مسئولة عن تأسيس وترسيخ وحدة الهدف والاتجاه للمؤسسة، وإنشاء والمحافظة على المناخ الداخلي المناسب للعاملين للاندماج الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

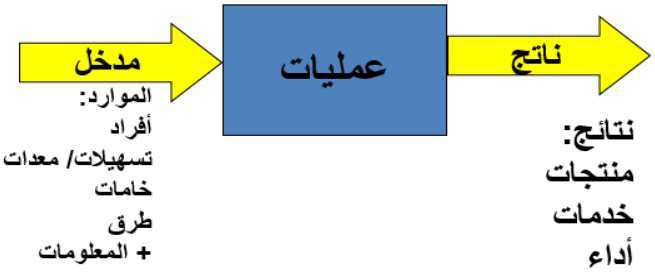
المبدأ الثالث: اندماج العاملين

- العاملون في مختلف المستويات هم جوهرالمؤسسة، ومشاركتهم الكاملة تمكن من استخدام قدراتهم لصالح المؤسسة.
- الاندماج الفعال لجميع العاملين من القاعدة إلى القمة كل حسب موقعه وبنفس الأهمية سيؤدى إلى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة.
- المشاركة الفعالة لجميع العاملين من القاعدة الى القمة كلُ حسب موقعه وبنفس الأهمية سيؤدي الى اندماجهم الكامل في العمل وتمكينهم وبالتالي يسمح باستخدام جميع قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المنظمة.
- يجب خلق آليات لزيادة التفاعل والاندماج بين العاملين في المؤسسة من خلال العمل الجماعي الهادف إلى تحسين السيرورات .
- تعزيز وتقوية قنوات الاتصالات Communications بين الإدارة والعاملين في المؤسسة بحيث تصبح مهمة القياديين هي التوفيق والموائمة بين الأهداف المؤسسية والأهداف الفردية للعاملين

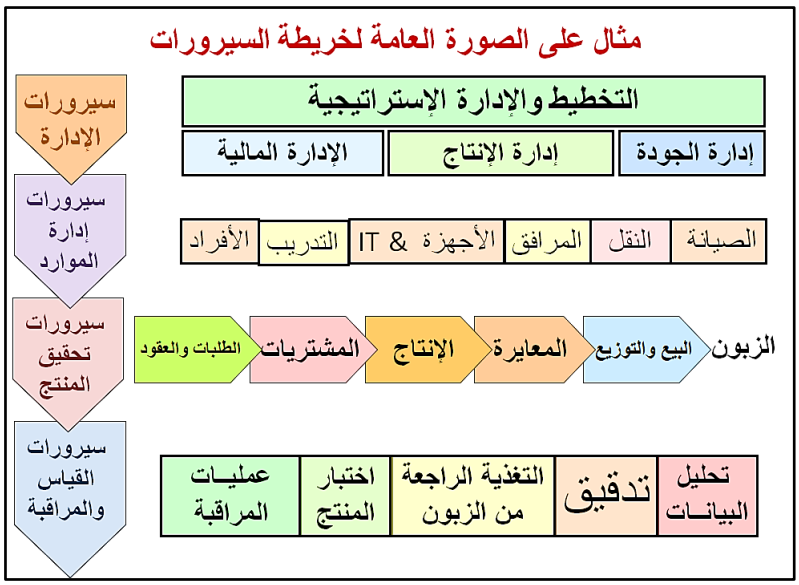
المبدأ الرابع: منهج السيرورة

- تحقق النتيجة المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار الموارد والأنشطة ذات العلاقة **كسيرورة**
- **ما هي السيرورة :**

"هي مجموعه من العمليات المتداخلة والمتفاعلة والتي تحول المدخلات إلى مخرجات. هذه العمليات تتطلب تخصيص للموارد مثل (الافراد- المواد)"



- منهج السيرورة
  - المدخلات والمخرجات يمكن أن تكون:
    - ملموسة (مادية) مثل (أجهزة، مواد، مكونات).
    - غير ملموسة مثل (الطاقة، المعلومات، المعرفة، مفاهيم).
    - غير مطلوبة مثل الفضلات - التلوث.



المبدأ الخامس: منهج النظام في الإدارة

- تحديد وفهم وإدارة السيرورات المرتبطة كمنظومة يؤدى إلى تحسين فعالية وكفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها.
- ضمن مفهوم النظام فإن السيرورات يجب أن تتمتع بدرجة عالية من التجانس والثبات، مما يعطي الضمان بأن جودة المخرجات تتمتع بدرجه تجانس وثبات عالية أيضاً
- التوجه الحديث في الإدارة يقوم على "ترابط وتكامل السيرورات في جميع المستويات الإدارية بشكل عام وفي المستويات التشغيلية بشكل خاص" حيث يتم إنتاج الجودة حسب متطلبات الزبائن.

المبدأ السادس: التحسين المستمر

- يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء العام هدفا دائم للمنشأة، والتحسين المستمر يكون على شكل دائرة متكون من

١- التخطيط ٢- التنفيذ ٣- الفحص ٤- الاجراء المناسب



المبدأ السابع: المنهج الواقعي في صنع القرار

- القرارات الفعالة في المؤسسة يجب أن تكون مبنية على الحقائق والبيانات والمعلومات والتحليلات الإحصائية بعيداً عن المزاجية والعفوية والعمل الارتجالي.
- سيرورة التحسين المستمر يجب أن تبدأ بتحليل البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية والناتجة عن سيرورات التدقيق، الإجراءات العلاجية، معايير الأداء، شكاوى العملاء، مؤشرات المنافسين وغيرها.

المبدأ الثامن: علاقات المنفعة المتبادلة مع المزودين

- علاقة المصالح المشتركة مع الموردين تؤدى إلى زيادة مقدرة كلا المنشأتين لخلق قيمة مضافة لكل منهما.
- عمل أي مؤسسة يتطلب الاستفادة من خدمات الموردين (Suppliers) للمواد الخام والأجهزة والمعدات والخدمات بكافة أنواعها.
- جودة المنتجات والخدمات التي تقدّمها أي مؤسسة تعتمد بشكل مباشر على جودة المنتجات والخدمات التي تتلقاها المؤسسة من مورديها، وهذا يعني أن موردي أي مؤسسة أصبحوا جزءاً من نظام الجودة فيها.
- إدارة العلاقة مع الموردين أصبحت أمراً ضرورياً بحيث تقوم على الفهم الكامل لمتطلبات العمل في المؤسسة وللمواصفات المتفق عليها.

مواصفات ISO٩٠٠١-٢٠٠٨

- هي عبارة عن أساس يحكم تطبيق نظام إدارة الجودة للنشاطات والسيرورات في المؤسسات.
- الوصول إلى ISO٩٠٠١-٢٠٠٨ يجعلنا في الطريق السليم للوصول لإدارة الجودة الشاملة في كل شيء (TQM)

أنواع المواصفات القياسية (الأيزو ISO)

إصدارات الأيزو

١٩٨٧ : ISO ٩٠٠٠ الإصدار الأول
١٩٩٤ : ISO ٩٠٠٠ الإصدار الثاني
٢٠٠٠ : ISO ٩٠٠٠ الإصدار الثالث
٢٠٠٨ : ISO ٩٠٠٠ الإصدار الرابع

الإصدار الأول/ إصدار ١٩٨٧ (ISO ٩٠٠٠ : ١٩٨٧)

ISO ٩٠٠١: في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة .
ISO ٩٠٠٢ :في الإنتاج والتركيب ، وتقديم الخدمات .
ISO ٩٠٠٣ :في التفتيش النهائي والاختبار.

الإصدار الثاني/ إصدار ١٩٩٤ (ISO ٩٠٠٠ : ١٩٩٤): تتألف من خمسة مواصفات رئيسية:

- أكد على ضمان الجودة عن طريق اتخاذ إجراءات وقائية بدلا من مجرد فحص المخرجات النهائية للمنظمة.
- يجمع بين المعايير الثلاثة ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣ في وحدة واحدة هي ٩٠٠١.
- تتألف سلسلة المواصفات (ISO ٩٠٠٠) إصدار سنة ١٩٩٤ (ISO ٩٠٠٠:١٩٩٤) من خمسة مواصفات رئيسية:
  - (ISO ٩٠٠٠) تقدم إرشادات عامة للاختيار والاستخدام.
  - (ISO ٩٠٠٤) تقسم إلى عدة اجزاء حيث تقدم عناصر إدارة الجودة ونظام الجودة للمؤسسات الصناعية والخدمية.
  - (ISO ٩٠٠١,٩٠٠٢,٩٠٠٣) تحدد المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة للمؤسسات الصناعية والخدمية.

الإصدار الثالث/ إصدار ٢٠٠٠ (ISO ٩٠٠٠ : ٢٠٠٠)

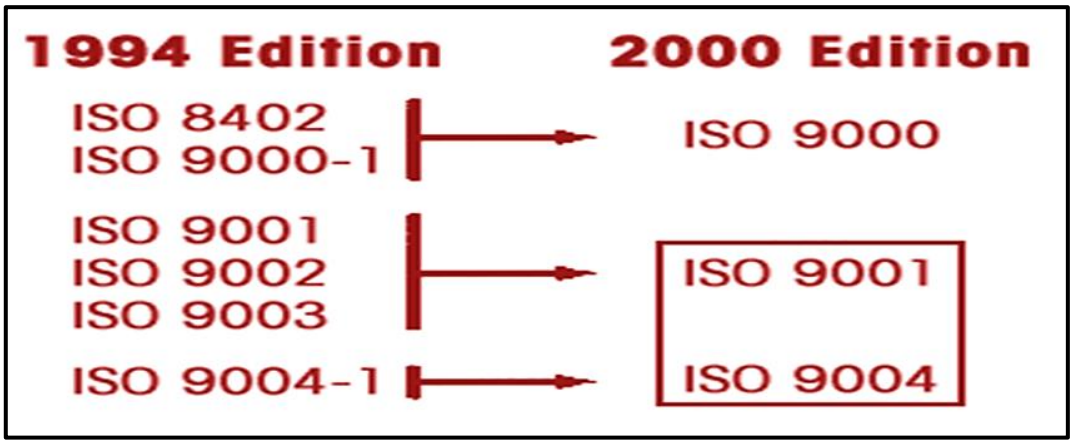
- الإصدار ٢٠٠٠ يسعى إلى إجراء تغيير جذري في التفكير الواقعي من خلال توضيح مفهوم إدارة السيرورة.
- هي رصد المهام والأنشطة للمؤسسة والاستفادة المثلى منها بدلا من مجرد فحص للمخرج النهائي لها.
- هذا يمكن من تحسين الفعالية للسيرورة عبر مقاييس الأداء.

ما هي الأيزو ٢٠٠٠:٩٠٠٠ ISO ؟

- الأيزو ٢٠٠٠:٩٠٠٠ عبارة عن: "مجموعة من ثلاث وحدات منفردة ولكنها تتعلق ببعضها من المواصفات القياسية العالمية الخاصة بنظام إدارة الجودة"

عائلة المواصفات [ISO ٩٠٠٠: ٢٠٠٠]	
ISO ٩٠٠٠ مبادئ ومصطلحات	توضح مبادئ إدارة الجودة وتحتوي على التعريفات والمصطلحات
ISO ٩٠٠١ متطلبات	تضع متطلبات نظام إدارة الجودة
ISO ٩٠٠٤ إرشادات لتحسين الأداء	إرشادات تخدم التحسين المستمر والسيرورات التي تساهم في تحقيق رضا الزبون

العلاقة بين إصدار ١٩٩٤ وإصدار ٢٠٠٠ لسلسلة المواصفات الأيزو ٩٠٠٠



الإصدار الرابع/ إصدار ٢٠٠٨ (ISO ٩٠٠٠ : ٢٠٠٨)

- يقدم توضيحات لمتطلبات ISO ٩٠٠١ : ٢٠٠٠
- سلسلة المواصفات ISO ٩٠٠٠-٢٠٠٨: تتألف سلسلة المواصفات (ISO ٩٠٠٠) إصدار سنة ٢٠٠٨ من ثلاث مواصفات رئيسية:
  - (ISO ٩٠٠٠-٢٠٠٨) مصطلحات وأساسيات.
  - (ISO ٩٠٠١-٢٠٠٨) متطلبات نظام إدارة الجودة
  - (ISO ٩٠٠٤-٢٠٠٨) خطة إرشادية لتطبيق المواصفة.

متطلبات "بنود" المواصفة (ISO ٩٠٠١-٢٠٠٨).

- (البند رقم ١) المجال
- (البند رقم ٢) المرجعية الوصفية
- (البند رقم ٣) المصطلحات والتعريفات
- (البند رقم ٤) نظام إدارة الجودة .
- (البند رقم ٥) مسؤولية الإدارة.
- (البند رقم ٦) إدارة الموارد.
- (البند رقم ٧) تحقيق المنتج.
- (البند رقم ٨) القياس، التحليل والتطوير.

فوائد المواصفات القياسية (الأيزو ISO)

- للأعمال التجارية:
  - إن التبني الواسع الانتشار للمواصفات الدولية يعني إن المصدرين سيتمكنون من تطوير منتجاتهم وخدماتهم.
  - حرية الحركة والمنافسة في العديد من الأسواق العالمية.
  - فتح فرص جديدة للربح والتطور

- للزبائن:
  - التوافق العالمي الكبير للمنتجات والخدمات والذي يقوم على المواصفات الدولية يقدم لهم اختيار كبير بين المنتجات والخدمات المعروضة.
  - يستفيدون من تأثيرات المنافسة بين المصدرين.
  - يعطي تأكيدا وضمانا حول جودتها وسلامتها ومدى الاعتماد عليها.

- للحكومات والدول:
  - المواصفات الدولية تزود الدول بالأسس العلمية والتقنية لوضع تشريعات وقوانين الصحة والسلامة والبيئة.

- للدول النامية:
  - المواصفات الدولية والتي تمثل إجماعا دوليا تشكل مصدرا مهم للمعرفة والخبرة الفنية.
  - معرفة خصائص المنتجات والخدمات والمطلوبة في الأسواق العالمية يجعل المواصفات الدولية أساس لاتخاذ القرار الصائب في الدول النامية لاستثمار مواردها القليلة والنادرة وهكذا تتجنب التبذير في هذه الموارد.
  - توفر فرص أفضل لتطور الصناعات والاسواق المحلية

- **لكل شخص:**
  - تساهم المواصفات الدولية في جودة ونوعية الحياة عموما حيث تضمن سلامة وسائل النقل وجميع الأجهزة والمعدات التي نستخدمها في حياتنا بصفة عامة.

- **لكوكبنا عامة / لعالمنا:**
  - تساهم المواصفات الدولية في الجهود المبذولة للمحافظة على البيئة وذلك بتحديد مستويات دولية لتلوث الهواء والماء والتربة وأيضا انبعاث الغازات والإشعاعات.

ما الذي يَجْعلُ الأيزو ٩٠٠٠ مميزة ؟

- أكثر من نصف مليون مؤسسة وشركة حول العالم تطبق مواصفات الأيزو ٩٠٠٠ والتي تقدم إطار عمل لإدارة الجودة من خلال سيرورات الإنتاج وتقديم المنتجات والخدمات للزبائن
- 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 **عرفت كمواصفات إدارية* عامة***

*** نظام الإدارة:** يشير إلى ما تعمله المؤسسة أو الشركة لإدارة سيروراتها وعملياتها.
*** عام (Generic):** تعني أن نفس المواصفة يمكن تطبيقها على كافة المؤسسات كبيرة أو صغيرة ومهما كانت نوعية المنتج أو الخدمة وفي أي قطاع صناعي أو خدمي أو أي نشاط كان سواء كان قطاع عام أو خاص .

مراحل إعداد المواصفات

- ضرورة مراجعة المواصفات كل خمسة سنوات فإما إن يتم اعتمادها أو سحبها أو تعديلها **"هام"**

الخطوات الرئيسية لإعداد وتحديث المواصفات بمنظمة الأيزو :

١. مرحلة الاقتراح
٢. مرحلة الإعداد
٣. مرحلة اللجان
٤. مرحلة استطلاع الرأي
٥. مرحلة الاعتماد
٦. مرحلة الإصدار

- لكي تصبح المواصفة دولية فإنه يتطلب أن يجيزها على الأقل ٧٥% من مجموع الأعضاء .

مراحل الحصول على شهادة الأيزو ISO:

- تنقسم إلى ثلاث مراحل :
  - مرحلة **الاستعداد** للتسجيل.
  - مرحلة **الحصول** على الشهادة.
  - مرحلة **ما بعد** الحصول على الشهادة:

إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي

- أدلة تسترشد بها الجامعات لتقويم جودة أدائها.
- أو التقدم إلى مجلس ضمان الجودة والاعتماد للحصول على شهادة ضمان الجودة،
- وضع مجلس ضمان الجودة والاعتماد في اتحاد الجامعات العربية أدلة تسترشد بها الجامعات لتقويم جودة أدائها أو التقدم إلى مجلس ضمان الجودة والاعتماد للحصول على شهادة ضمان الجودة وهي:
  - دليل التقويم الذاتي والخارجي للجامعات العربية أعضاء الاتحاد
  - دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد
  - دليل المؤشرات الكمية والمقاييس النوعية لقياس جودة أداء الجامعات العربية أعضاء الاتحاد
  - دليل معايير جودة أداء الجامعات العربية
  - دليل ضمان الجودة والاعتماد للبرامج الأكاديمية
  - إنشاء قاعدة البيانات والمعلومات للمؤشرات الكمية والنوعية

الغرض من إعداد هذه الأدلة

- ★ التقويم الذاتي للجامعات
- ★ أسلوب التقويم الخارجي
- ★ أسلوب المقارنات المرجعية
- ★ تقويم الأقران
- ★ ضمان الجودة الشاملة للجامعة
- ★ الاعتماد Accreditation

المحاور التي تقوم عليها أدلة إدارة الجودة الشاملة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي

- ✹ رسالة المؤسسة ورويتها وأهدافها
- ✹ القيادة والتنظيم الإداري
- ✹ تقويم جودة الموارد
- ✹ التقويم
- ✹ أعضاء هيئة التدريس
- ✹ شئون الطلبة
- ✹ الخدمات الطلابية
- ✹ البحث العلمي
- ✹ خدمة المجتمع
- ✹ الاخلاقيات الجامعية
- ✹ البرامج والمناهج الدراسية وتشمل:
  - أ. البرامج الأكاديمية
  - ب. طرق التدريس ومصادر التعلم
  - جـ.الكتاب الجامعي

مؤشرات الأداء:

- هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال عن مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليها
- تعتبر نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير (نقيس بها أداء الجامعات)

أدوات ضبط الجودة وأدوات حل المشاكل وتحسين الأداء

الأدوات السبع لضبط الجودة

١. رسم المراقبة البياني
٢. المدرج التكراري
٣. قوائم التحقق
٤. مخطط التشتت (التبعثر)
٥. مخطط ايشيكاوا البياني
٦. مخطط باريتو
٧. خرائط المراقبة الإحصائية

أدوات حل المشاكل وتحسين الأداء

- ★ المخطط القطاعي
- ★ تحليل المعولية
- ★ مخطط المسار الزمني – المنحنى الزمني
- ★ خرائط التدفق
- ★ مخطط جانت
- ★ مصفوفة المعايير
- ★ أدوات وضع الأولويات
- ★ شجرة القرارات
- ★ أسلوب دلفي
- ★ تحليل المخاطر
- ★ تحليل الحساسية
- ★ تقنية العيب الصفري
- ★ التحليل الهرمي للقرارات
- ★ طرق السيناريوهات

س١/ المنظمة الدولية للقياس الأيزو سوية مع اللجنة الدولية الكهروتقنية والاتحاد الدولي للاتصالات بنت شراكة استراتيجية مع منظمة التجارة العالمية والهدف منها هو تشجيع قيام:	
أ/ نظام تكنولوجي عالمي عادل وحر	ب / نظام تجارة عالمي عادل وحر ✓
ج/ نظام تجارة عالمي عادل ولكنه غير حر	د/ جميع ما ذكر.
س٢/ تتألف سلسلة مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) إصدار سنة ١٩٩٤ من	
أ/ ثلاث مواصفات رئيسية	ب/ أربع مواصفات رئيسية
ج/ خمس مواصفات رئيسية ✓	د/ ست مواصفات رئيسية
س٣/ تتألف سلسلة المواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) إصدار سنة ٢٠٠٨ من	
أ/ مصطلحات وأساسيات(. ٢٠٠٨ -٩٠٠٠- ISO)	ب/ متطلبات نظام إدارة الجودة(. ٢٠٠٨ -٩٠٠١- ISO)
ج/ خطة إرشادية لتطبيق المواصفة(. ٢٠٠٨ -٩٠٠٤- ISO)	د / جميع ما ذكر ✓
س٤/ لا بد من مراجعة المواصفات كل :	
أ/ ٥ سنوات فإما يتم اعتمادها أو سحبها أو تعديلها ✓	ب/ ٦ سنوات فإما يتم اعتمادها أو سحبها أو تعديلها.
ج/ ٧ سنوات فإما يتم اعتمادها أو سحبها أو تعديلها.	د/ جميع ما ذكر.
س٥/ لكي تصبح المواصفات دولية فإنه يتطلب أن يجيزها على الأقل:	
أ/ ٥٠% من مجموع الأعضاء.	ب/ ٧٥% من مجموع الأعضاء ✓
ج/ ٩٠% من مجموع الأعضاء.	د/ جميع ما ذكر.
س٦/ مراحل الحصول على شهادة الأيزو:	
أ/ مرحلة الاستعداد والتسجيل .	ب/ مرحلة الحصول على الشهادة .
ج/ مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة .	د / جميع ما ذكر ✓
قد يصبح السؤال هو الجواب مثل السؤال السابق يصبح	
س٧/ مرحلة الاستعداد والتسجيل هي:	
أ/ من مراحل الحصول على شهادة الأيزو ✓	ب / إعداد المواصفات من منظمة الأيزو.
ج/ تحديث المواصفات من منظمة الايزو.	د/ لا شيء مما ذكر.
س٨/ إن الجودة ليست اختيار وإنما هي قضية حياة او موت هذا الكلام صحيح في:	
أ/ العصر الحديث فقط	ب/ منذ العصور القديمة ✓
ج/ منذ ظهور اول نظرية علمية في الجودة .	د/ لا شيء مما ذكر .
س٩/ منذ عصور قديمة اعتبرت الجودة :	
أ/ اختيار غير سليم .	ب/ اختيار سليم.
ج / ليست اختياراً وإنما هي قضية حياة او موت ✓	د/ جميع ما ذكر.
س١٠/ قال تعالى : {حُرِّمَتْ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةُ وَالدَّمُ وَلَحْمُ الْخِنْزِيرِ وَمَا أُهِلَّ لِغَيْرِ اللهِ بِهِ وَالْمُنْخَنِقَةُ وَالْمَوْقُوذَةُ وَالْمُتَرَدِّيَةُ وَالنَّطِيحَةُ وَمَا أَكَلَ السَّبُعُ إِلاَّ مَا ذَكَّيْتُمْ وَمَا ذُبِحَ عَلَى النُّصُبِ وَأَن تَسْتَقْسِمُواْ بِالأَزْلاَمِ ذَلِكُمْ فِسْقٌ الْيَوْمَ يَئِسَ الَّذِينَ كَفَرُواْ مِن دِينِكُمْ فَلاَ تَخْشَوْهُمْ وَاخْشَوْنِ الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الإِسْلاَمَ دِيناً فَمَنِ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرَ مُتَجَانِفٍ لِّإِثْمٍ فَإِنَّ اللهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ } سورة المائدة تدل هذه الآية على :	
أ/ الحث على الإحسان في العمل .	ب/ الحث على العمل الصالح
ج/ التأكيد على إتمام العمل وإكماله على أفضل وجه ✓	د/ جميع ما ذكر
س١١/ قال تعالى: { فَأَمَّا مَن تَابَ وَآمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَعَسَىٰ أَن يَكُونَ مِنَ الْمُفْلِحِينَ } تدل هذه الآية على	
أ/ الحث على الإحسان في العمل .	ب/ الحث على العمل الصالح ✓
ج/ التأكيد على إتمام العمل وإكماله على أفضل وجه	د/ جميع ما ذكر
س١٢/ العضوية في منظمة الأيزو كالآتي	
أ/ عضو عامل.	ب/ عضو مراسل.
ج/ عضو مشارك.	د/ جميع ما ذكر ✓
س١٣/ الخطوات الرئيسية لإعداد وتحديث المواصفات بمنظمة الأيزو هي:	
أ / خمسة.	ب/ ستة ✓
ج/ سبعة.	د/ جميع ما ذكر.
س١٤/ يمكن تعريف السيرورة من انها عمليات ونشاطات ومهمات وحركات تمكن من تحويل المدخلات إلى:	
أ/ وظائف	ب/ منظمات
ج/ مخرجات ✓	د/ لا شيء مما ذكر.
س١٥/ رواد الجودة الذين ينتمون للولايات المتحدة الامريكية والذين اشاعوا ونقلوا فلسفة وتطبيقات الجودة لليابان في عقد الخمسينات من القرن الماضي منهم:	
أ/ المجموعة الأولى ✓	ب/ المجموعة الثانية
ج/ المجموعة الثالثة	د/ المجموعة الرابعة
س١٦/ نظرية جينشي تاجوشي تسمى :	
أ/ دالة الربح	ب/ دالة الخسارة ✓
ج/ دالة الخسارة والربح	د/ لا شيء مما ذكر
س١٧/ شيجيو شينجو يعرف باسم عبقري الهندسة وذلك من خلال تطويره لنظام الإنتاج	
أ/ الجيد	ب/ المتميز
ج/ اللحظي ✓	د/ لا شيء مما ذكر

س١٨/ تميز رونالد فيشر في			
أ/ إدارة الجودة الشاملة	ب/ أساليب الجودة الإحصائية ✓	ج/ إدارة التميز	د/ جميع ما ذكر
س١٩/ يعتبر ايشاكاوا الأب الروحي لـ:			
أ/ حلقات الجودة ✓	ب/ حلقات حل المشاكل	ج/ فرق التحسين الذاتي	د/ جميع ما ذكر
س٢٠/ وصف سبحانه وتعالى نبيه إبراهيم عليه السلام بقوله : { وَإِبْرَاهِيمَ الَّذِي وَفَّىٰ } تدل هذه الآية على أن اتمام العمل من مظاهر			
أ/ الصفاء	ب/ الوفاء ✓	ج/ النقاء	د/ جميع ماذكر
س٢١/ عضوية الأيزو مفتوحة إلى:			
أ/ الشركات الصناعية والتي تعتبر مسؤولة على توحيد المواصفات في بلادها، عضو واحد لكل بلد .			
ب/ مكاتب الاستشارات في الجودة أو المشابهة والتي تعتبر مسؤولة على توحيد المواصفات في بلادها، عضو واحد لكل بلد.			
ج/ مراكز المواصفات الوطنية أو المشابهة والتي تعتبر مسؤولة على توحيد المواصفات في بلادها، عضو واحد لكل بلد ✓			
د/ جميع ما ذكر.			
س٢٢/ ضمن مفهوم النظام فإن السيرورات يجب أن تتمتع:			
أ/ بدرجة عالية من التجانس والثبات مما يعطي الضمان بأن جودة المخرجات تتمتع بدرجة تجانس وثبات عالية أيضا ✓			
ب/ بدرجة متوسطة من التجانس والثبات مما يعطي الضمان بأن جودة المخرجات تتمتع بدرجة تجانس وثبات عالية أيضا.			
ج/ بدرجة منخفضة من التجانس والثبات مما لا يعطي الضمان بأن جودة المخرجات تتمتع بدرجة تجانس وثبات عالية أيضا.			
د/ جميع ما ذكر.			
س٢٣/ لخص أو كلاند فلسفته في أن:			
أ/ الجودة تبدأ عند مستوى في المؤسسة القمة بالمؤسسة وأن الإدارة الجيدة هي التي تضع رغبات المستهلك نصب عينيها عند اتخاذ القرارات التطويرية ✓			
ب/ الجودة تبدأ عند المستويات الوسطى في المؤسسة وأن الإدارة الجيدة هي التي تضع رغبات المستهلك نصب عينيها عند اتخاذ القرارات التطويرية			
ج/ الجودة تبدأ عند المستويات السفلى في المؤسسة وأن الإدارة الجيدة هي التي تضع رغبات المستهلك نصب عينيها عند اتخاذ القرارات التطويرية			
س٢٤/ تشمل دائرة شوهارت لتحسين الجودة مجموعة من المراحل			
أ/ التخطيط وتنفيذ المتغيرات وإجراء الفحص والاختبار			
ب/ مراقبة تأثير التغيرات الناتجة عن التنفيذ			
ج/ الفعل ودراسة النتائج وتحديد التوقعات وطرق التعديل			
د/ جميع ما ذكر ✓			
س٢٥/ يتراوح عمل الأيزو من إعداد مواصفات للنشاطات التقليدية مثل الزراعة والبناء إلى الهندسة الميكانيكية إلى الأجهزة الطبية إلى تطوير نظم المعلومات وغيرها:			
أ / صح ✓	ب / خطأ		
س٢٦/ إن أغلبية مواصفات الأيزو مختصة بمنتج محدد أو مادة محددة أو سيرورة محددة ولكن مواصفة الأيزو ٩٠٠٠ تحصلت على هذه الشهرة العالمية لأنها عرفت كمواصفات إدارية عامة			
أ / صح ✓	ب / خطأ		
س٢٧/ ساهم شينجو مساهمة رئيسية في تقديم مفهوم وتطبيقات ضبط الجودة الصفري من خلال تطبيق نظام معالجة الأخطاء (بوكا - بوكي) أو ما يصطلح عليه التثبيت المؤتمت للأخطاء .			
أ/ صح ✓	ب/ خطأ		
س٢٨/ يعتبر ماساكي إيماي الاب الروحي لمفهوم " جمبا كايزن " والذي يتضمن تحسين السيرورات التي تحقق القيمة المضافة لمفهوم التحسين المرن			
أ/ صح ✓	ب/ خطأ		

اللقاء الحي التاسع

س١/ لكي يقع ترجمه ثقافه الجودة الشاملة الى مخططات استراتيجيه الجودة الشاملة نختار:
أ/ القيم التي لا توجه اختياراتنا للأهداف والتي ستكون محركا لتنفيذها وتقيمها.
ب/ المبادئ التي توجه اختياراتنا للأهداف والتي ستكون محركا لتنفيذها وتقيمها
ج/ القيم والمبادئ التي توجه اختياراتنا للأهداف والتي ستكون محركا لتنفيذها وتقيمها ✓
د/ القيم التي توجه اختياراتنا للأهداف والتي ستكون محركا لتنفيذها وتقيمها

س٢ /غياب التخطيط والبرمجة للأفعال نوع من الأنواع الأربعة للمشاكل العملية المؤثرة سلبا على الجودة وتشخيصها بواسطة:
أ/ شبكة التحليل الذاتي للوقت ✓
ب/ شبكة الكفاءات
ج/ شبكة الكفاءات وشبكة التحليل غير الذاتي للوقت
د/ شبكة التحليل غير الذاتي للوقت

س ٣/ يمكن المخطط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من:
أ/ تحديد الأهداف التنفيذية لمشروع الجودة الشاملة فقط
ب/ تحديد الأهداف الاستراتيجية لمشروع الجودة الشاملة وتفصيل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تكتيكية ✓
ج/ تحديد الأهداف الاستراتيجية لمشروع الجودة الشاملة فقط
د/ تفصيل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تكتيكية

س ٤/ إعداد مشروع الجودة يهدف بالأساس إلى:
أ/ الزيادة من مشاكل الجودة التي تم اكتشافها خلال مرحلة تنفيذ المشروع
ب/ لا يوجد خيار صحيح
ج/ التخفيض من مشاكل الجودة التي تم اكتشافها خلال مرحلة إعداد المشروع
د/ التخفيض من مشاكل الجودة التي تم اكتشافها خلال مرحلة التشخيص ✓

س ٥/ المؤشر هو:
أ/ استراتيجية لها معنى غير خاص لمستعملها
ب/ معلومة لها معنى خاص لمستعملها ✓
ج/ معلومة لها معنى غير خاص لمن لا يستعملها
د/ منظمة لها معنى خاص لمستعملها

س س٦/ لكي تقع ترجمة ثقافة الجودة الشاملة الى مخططات استراتيجية لها نختار:
أ/ القيم التي توجه اختياراتنا للأهداف والتي ستكون محركة لتنفيذها وتقييمها
ب/ المبادئ التي توجه اختياراتنا للأهداف والتي ستكون محركا لتنفيذها وتقييمها
ج/ أ + ب ✓
د/ لا شيء مما ذكر

س ٧/ كثرة العوامل المخلة بادرة الوقت، نوع من المشاكل التي يمكن تشخيصها بـ:
أ/ شبكة التحليل الذاتي للوقت ✓
ب/ شبكة التحليل الاستراتيجي للوقت
ج/ شبكة التحليل الغير الذاتي للوقت
د/ شبكة التحليل التكتيكي للوقت

س ٨/ برامج التدريب المعتمدة على شبكة الكفاءات تمكن من توفير:
أ/ الكفاءات اللازمة لتصميم وتنفيذ ومراقبة برامج الجودة الشاملة ✓
ب/ البيانات اللازمة لتصميم وتنفيذ ومراقبة برامج الجودة الشاملة
ج/ المعلومات اللازمة لتصميم وتنفيذ ومراقبة برامج الجودة الشاملة
د/ ب + ج

س٩/ تحسين جودة انتاج وإرسال المعلومات، تكون بواسطة:
أ/ شبكة التحليل الذاتي للوقت
ب/ عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية
ج/ شبكة الكفاءات
د/ جداول القيادة الاستراتيجية ✓

س ١٠/ لكل هدف إستراتيجي (في المخطط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة) تعرف بالسيرورات:
أ/ مراقبة ب/ تنفيذ
ج/ صياغته وتنفيذه ومراقبته ✓ د/ صياغه

س١١/ ان نجاح مشروع الجودة الشاملة مرتبط بجوده نظم المعلومات التي تعتمد بالأساس على جداول القيادة الاستراتيجية والتي بدورها تساعد في تحسين جوده:
أ/ انتاج وارسال المعلومات
ب/ استعمال المعرفة المكتسبة لتصميم القرارات وتنفيذها وتقيمها
ج/ استقبال وفهم المعلومات
د/ انتاج وارسال واستقبال وفهم المعلومات واستعمال المعرفة المكتسبة لتصميم القرارات وتنفيذها وتقيمها ✓

س١٢/ استعمال خريطة السيرورات مهم لأخذ القرارات بطريقة:
أ/ عشوائية ولكن فعالة ب/ عشوائية
ج/ جيدة وغير فعالة د/ مثلى ✓

س ١٣/ يرتكز جدول القيادة في تحضيره (إعداده) على:
أ/ أربعة مبادئ ب/ ثمانية مبادئ
ج/ سبعة مبادئ د/ ثلاثة مبادئ ✓

س ١٤/ تبويب مؤشرات النتائج الحالية وإنتاج الطاقات الممكنة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة:
أ/ المبادئ الثلاثة التي يرتكز عليها جدول القيادة في تحضير اعداده ✓
ب/ الأهداف الثلاثة التي يرتكز عليها جدول القيادة في تحضيره إعداده
ج/ الأهداف الأربعة التي يرتكز عليها جلول القيادة في اعداده
د/ المبادئ الثلاثة التي لا يرتكز عليها جدول القيادة في تحضيره إعداده

س ١٥/ تقوم عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية بتنظيم العلاقات المهنية بين كل عامل و ..... :
أ/ عامل أخر في وحدة تنظيمية مختلفة
ب/ رئيسه المباشر ✓
ج/ رئيسه الغير مباشرة
د/ عامل أخر في نفس الوحدة التنظيمية

س ١٦/ يمكن نشر ثقافة الجودة الشاملة بواسطة:
أ/ استراتيجيات الكفاءات بخرائط الهيكل التنظيمي
ب/ إدارة الكفاءات بخرائط الهيكل التنظيمي
ج/ إدارة الكفاءات بخرائط السيرورات ✓
د/ إدارة الكفاءات بخرائط الوظائف

س ١٧/ نموذج سكور score يمكن من إدماج منطق:
أ/ لا يوجد خيار صحيح
ب/ الإدارة اللوجستية في إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى التميز ✓
ج/ التسويق في إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى التميز
د/ الابتكار في إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى التميز

س١٨/ جدول مشروع الجودة يتكون من:
أ/تقاطع خانات افقيه تمثل النقاط السوداء وخانات عاموديه تمثل مجالات المشاكل وهي المجالات الثمانية لمشاكل الجودة
ب/ تقاطع خانات افقيه تمثل النقاط السوداء وخانات عاموديه تمثل مجالات الحلول وهي المجالات الستة لمشاكل الجودة ✓
ج/ خانات افقيه تمثل النقاط السوداء
د/ خانات افقيه تمثل النقاط السوداء وهي المجالات الستة لمشاكل الجودة

س١٩/ العدد الجملي للأهداف في عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دوريه (ع.ن.خ.م.د) يساوي عدد:
أ/ الأهداف الثانوية ب/ الخطط الأولية
ج/ الأهداف الأولية د/الأهداف الأولية والثانوية ✓

س ٢٠/ تسجيل البيانات في جدول القيادة يكون:
أ/ يومي وأسبوعي وشهري وكل ثلاثة أشهر وكل ستة أشهر ✓
ب/ شهري وكل ثلاثة أشهر
ج/ كل ستة أشهر
د/ يومي وأسبوعي

س ٢٥/ الوقاية من المشاكل في التحليل الذاتي للوقت تدخل في إطار:
أ/ نوعية النشاط ✓
ب/ الإلحادية الحقيقة
ج/ القيمة والمضافة والإلحادية الحقيقة
د/ القيمة المضافة

اللقاء الحي العاشر

س١/ بفضل صياغة وكتابة الأهداف تمكن المخططات الاستراتيجية والتنفيذية لإدارة الجودة الشاملة من تقييم مدى انجاز ذلك الأهداف من خلال المقارنات بين :
أ/ المستويات غير المطلوب الوصول اليها والمستويات التي تحققت فعليا
ب/ المستويات المطلوب الوصول اليها والمستويات التي تحققت فعليا ✓
ج/ المستويات المطلوب الوصل اليها والمستويات غير المطلوب الوصول اليها
د/الهياكل التنظيمية غير المطلوب الوصول اليها والخرائط التنظيمية التي تحققت فعليا

س٢/ عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية (ع.ن.خ.م.د):
أ/ تحفز الأطراف الفاعلية في سيرورة التنفيذ ✓
ب/ تحفز الأطراف غير الفاعلية في سيرورة التنفيذ
ج/ تحفز السلوكيات غير المرغوب فيها في سيرورة التنفيذ
د/ تحفز الأطراف الفاعلية في سيرورة التنفيذ

س٣/ تفترض مرحلة "تنفيذ الفعل" عند تنفيذ مشروع الجودة:
أ/ دورية سريان المعلومة بين الأشخاص
ب/ دورية سريان المعلومة بين الأشخاص واستمرارية المتابعة ولمراقبة السيرورة ✓
ج/ استمرارية المتابعة والمراقبة للسيرورة تنفيذ مشروع الجودة الشاملة
د/ عدم استمرارية المتابعة والمراقبة لسيرورة تنفيذ مشروع الجودة الشاملة

س٤/ يتصف القادة الأكفاء باكتسابهم رؤية:
أ/ قديمة لتغيير الأوضاع السابقة
ب/ غير متجددة لتغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أخرى
ج/ متجددة لتغيير الأوضاع الحالية الى اوضاع أخرى ✓
د/ قديمة لتغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع اخرى

س٥/ شبكه التحليل الذاتي للوقت تساعد في تقييم تنفيذ مشروع الجودة من خلال توفير معلومات عن كيفية استعمال:
أ/ العمل الذاتي في تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع
ب/ الكفاءات الذاتية في تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع
ج/ لكفاءات الذاتية والعمل الذاتي في تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع
د/ الوقت في تصميم وتنفيذ وتقييم المشروع ✓

س٦/ الفرق بين المهارات الشخصية المطلوب الوصول إليها والمهارات الشخصية التي تحققت فعليا
أ/ شبكة التفويضات
ب/ شبكة التفويضات والتقييم
ج/ شبكة التقييم الذاتي الوقت
د/ شبكة الكفاءات ✓

س٧/ "النظر الى المشاكل على انها فرص للتعلم فيهتم القائد بدراسة أسباب المشكلة وأساليب حلها وضمان عدم تكرارها في المستقبل" من خصائص القيادة:
أ/ الناجحة ✓ ب/ غير الجيدة
ج/ المتسرعة د/ غير الفعالة

س٨/عطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي اخذا بعين الاعتبار التغير المستمر في متطلبات العميل من خصائص القيادة:
أ/ الناجحة ✓ ب/ غير الجيدة
ج/ غير الفعالة د/ المتسرعة

س٩/ " التأكيد على الوقاية، فدرهم وقاية خير من قنطار علاج"، من خصائص القيادة:
أ/ المتسرعة ب/ الناجحة ✓ ج/ غير الجيدة د/ غير الناجحة

س١٠/ التأكيد على التطوير بدلا من إجراء الصيانة فقط، فهناك فرص دائما للتطوير، من خصائص القيادة:
أ/ المتسرعة ب/ الناجحة ✓ ج/ غير الجيدة د/ غير الناجحة

س١١/ تستوجب مرحلة اعداد الفعل الملموس تحليلا اضافيا ومفصلا لـ:
أ/ تنظيم العمل
ب/ الوسائل الازمة لتنفيذ المشروع
ج/ التدريب المندمج
د/ تنظيم العمل والتدريب المندمج والوسائل الازمة لتنفيذ المشروع ✓

س١٢/ ازدادت أهمية القيادة في المنظمات المتبنية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى تتمكن هذه المنظمات من:
أ/ إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية
ب/ مواجهة التغيرات التي تجري في البيئة الخارجية
ج/ مواجهة التحديات التي تجري في البيئة الخارجية
د/ كل الخيارات صحيحة ✓

س١٣/ اهتزاز الثقة بين القائد والمرؤوسين هذه العبارة تعبر عن:
أ/ الإيجابيات التي تقف حجر عثرة امام فعالية القيادة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة
ب/ الصعوبات التي تقف حجر عثرة امام فعالية القيادة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ✓
ج/ الإيجابيات التي تطور فعالية القيادة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة
د/ الصعوبات التي تطور فعالية القيادة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

س١٤/ من الجدير بالذكر ان الرؤية القيادية تتمحور حول العميل بحيث تعكس:
أ/ قيم المنظمة وفلسفتها ✓ ب/قيم المنظمة
ج/ قيم المورد د/فلسفه المنظمة

س١٥/ فلسفة القائد وقيمه ، فقد لا يقتنع القائد بضرورة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات :
أ/ الايجابيات التي تقف حجر عثرة أمام فعاليته
ج/ الصعوبات التي تقف حجر عثر أمام فعالية القيادة التطبيق إدارة الجودة الشاملة ✓
ب/ الصعوبات التي تطور فعالية القيادة لتطبيق إدارة الجودة
د/ الايجابيات التي تطور فعلية القيادة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

س١٦/ اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة واهداف الجودة دور من ادوار الادارة العليا حسب :
أ/ المنظمة العالمية للاتصالات
ب/ المنظمة العالمية للتجارة
ج/ المنظمة العالمية للمعايير الأيزو ISO ✓
د/ الجمعية العالمية للصناعة

س١٧/ " تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية ، حيث يجب تغيير الثقافة التنظيمية إلى :
أ/ المرتكزات العشرة التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة ✓
ب/ السيرورات العشرة التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الأدارة غير ملزمة تجاه الجودة
ج/ المرتكزات العشرة التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الادارة غير ملتزمة تجاه الجودة
د/ المرتكزات العشرة التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الادارة غير ملتزمة تجاه الجودة

س١٨/ على الرغم من أن الرؤية القيادية يمكن أن تنبعث من ذهن قائد واحد، إلا إنه لابد من ضرورة مشاركة الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح من:
أ/ موظفين في وضع الرؤية القيادية
ب/ عملاء في وضع الرؤية القيادية
ج/ موظفين وعملاء وموردين و غيرهم في وضع الرؤية القيادية ✓
د/ موردين في وضع الرؤية القيادية

س١٩/ تعكس الرؤية القيادية تصور الادارة العليا لما ستكون عليه المنظمة في الاجل:
أ/ القصير ب/ المتوسط ج/ الطويل ✓

س٢٠/ تعكس رسالة المنظمة عادة:
أ/ المهمة التنظيمية التي تؤديها المنظمة من خلال ذكر العملاء أو الأسواق التي تخدمها المنظمة (من؟)
ب/ المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة (ماذا؟) من خلال ذكر المنتجات التي تقوم بإنتاجها ✓
ج/ التوصيل إلى المنازل (كيف؟)
د/المهمة الثانوية التي تؤديها المنظمة من خلال ذكر العملاء أو الأسواق التي تخدمها المنظمة (من؟)

س٢١/ "اتجاهات المرؤوسين وميولهم، فقد يختلف المرؤوسين في اتجاهاتهم وميلهم للاستقلالية واستعدادهم لتحمل المسؤولية" هذه العبارة تعبر عن:
أ/ الصعوبات التي تطور فعالية القيادة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
ب/ الإيجابيات التي تقف حجر عثرة أمام فعالية القيادة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
ج/ الايجابيات التي تطور فعالية القيادة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
د/ الصعوبات التي تقف حجر عثرة أمام فعالية القيادة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ✓

س٢٢/ تحليل البيئة الداخلية والخارجية يمكن من التعرف على :
أ/ نقاط القوة ونقاط الضعف
ب/ الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف✓
ج/ التهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف
د/ الفرص والتهديدات

س٢٣/ عدم اتخاذ قرار الشراء اعتمادا على السعر وحده فيجب النظر ايضا الى اجمالي التكلفة يعتبر من:
أ/ المرتكزات العشرة التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الادارة ملتزمة تجاه الجودة ✓
ب/ المرتكزات العشرة التي لا يجب تنفيذها حتى تعتبر الادارة غير ملتزمة تجاه الجودة
ج/ المرتكزات العشرة التي لا يجب تنفيذها حتى تعتبر الادارة ملتزمة اتجاه الجودة
د/ السيرورات العشرة التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الادارة غير ملتزمة تجاه الجودة

س ٢٤/ جودة التصنيع داخل الشركة تعتبر:
أ/ فرصة ب/ تهديد
ج/ نقطة قوة ✓ د/ نقطة ضعف

س٢٥/ دخول منافس قوي الى السوق يعتبر:
أ/ فرصة ب/ نقطة قوة
ج/ تهديد ✓ د/ نقطة ضعف

س٢٦/من استراتيجيات الجودة نذكر استراتيجيه تولي الأدارة:
أ/ السفلى ضبط الجودة
ب/ العليا ضبط الجودة ✓
ج/ الوسطى والسفلى ضبط الجودة
د/ الوسطى ضبط الجودة

س٢٧/ "التركيز على العملاء " إستراتيجية جودة تتطلب إجراء بحوث:
أ/ تسويقية ✓ ب/ مالية
ج/ تنظيمية د/ متعلقة بالإدارة

س٢٨/ من استراتيجيات الجودة نذكر ، تدريب الجودة:
أ/ غير المكلف ب/ المكثف ✓ ج/ السريع

س٢٩/ من استراتيجيات الجودة:
أ/ تولي الادارة الوسطى ضبط الجودة
ب/ تحسين الجودة ✓
ج/ عدم التركيز على العميل
د/تولي الادارة السفلى ضبط الجودة

س٣٠/ تعتبر سياسات الجودة المرشد العام:
أ/ للموردين والعملاء أثناء أداء واجباتهم
ب/ للموظفين أثناء أداء واجباتهم ✓
ج/ للعملاء أثناء أداء واجباتهم
د/ للموردين أثناء أداء واجباتهم

س٣١/ يعتبر التركيز على العملاء من أهم:
أ/ الضغوطات في مجال الجودة
ب/ التنظيمات في مجال الجودة
ج/ الاحصائيات في مجال الجودة
د/ الاستراتيجيات في مجال الجودة✓

اللقاء الحي الحادى عشر

س١/ الحوافز هي:
أ/ قوى خارجية تؤثر بشكل أو بأخر في السلوك الإنساني، وبذلك فإن للقائد أن يستخدم أدوات الحفز إذا أراد أن يغير من اتجاهات الموظف وبالتالي أداءه ✓
ب/ قوى داخلية لا تؤثر بشكل أو بأخر في السلوك الإنساني، وبذلك فإن للقائد أن يستخدم أدوات الحفز إذا أراد أن يغير من اتجاهات الموظف وبالتالي أداءه
ج/ قوى داخلية تؤثر تفكير الفرد وتوجه السلوك الإنساني باتجاه الهدف الذي يشبع حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة
د/ قوى خارجية لا تؤثر تفكير الفرد وتوجه السلوك الإنساني باتجاه الهدف الذي يشبع حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة

س٢/ يمكن تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها الى نوعين:
أ/ الحوافز المادية والحوافز المعنوية
ب/ الحوافز المعنوية والحوافز الجماعية
ج/ الحوافز الفردية والحوافز الجماعية
د/ الحوافز الفردية والحوافز المادية

س٣/ يمكن تصنيف الحوافز من حيث المستفيدين إلى نوعين
(أ) الحوافز المادية والحوافز المعنوية
(ج) الحوافز الفردية والحوافز المعنوية
(ب) الحوافز الفردية والحوافز المادية
(د) الحوافز الفردية والحوافز الجماعية

س٤/ يتم النظر الى الحوافز بطريقة معينة في فلسفة ادارة الجودة الشاملة من ذلك مثلا :
أ/ مكافآت عادله بحيث لا يشعر العاملون بأن نظم المكافآت قائم على اسس موضوعية وليس على اسس شخصية
ب/ مكافآت عادلة بحيث يشعر العاملون بأن نظم المكافآت قائم على اسس موضوعية وليس على اسس شخصية
ج/ توقيت دفع الحوافز المادية بحيث يكون وقت الدفع بعيدا من الوقت الذي تم فيه العمل وذلك حتى لا يربط العامل بين الأداء وبين الحوافز
د/ مكافآت غير عادلة بحيث يشعر العاملون بأن نظم المكافآت قائم على اسس شخصية

س٥/ يمكن تعريف الاتصال بأنه:
أ/ سيرورة تحويل المواد الأولية من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى
ب/ استراتيجية تحويل المواد الأولية من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى
ج/ سيرورة تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى ✓
د/ سيرورة تحويل الموارد المالية من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى

س٦/ إن اندماج العاملين ليس هدفا بحد ذاته ، بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الادارية :
(أ) أيجاد أفكار جديدة بهدف نجاح المنظمة
(ب) جهود التحسين المستمر بهدف نجاح المنظمة
(ج) حل المشكلات بهدف نجاح المنظمة
(د) إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات و جهود التحسين المستمر بهدف نجاح المنظمة ✓

س٧/ [مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين] من العوامل التي يعتمد عليها في:
(أ) نجاح وفشل التمكين (ب) فشل التمكين
(ج) نجاح التمكين ✓ (د) لابد من زيادة الطاقات

س٨/ المقصود بتمكين الموظف هو :
أ/ رفع قدرته على عدم اتخاذ القرارات بنفسه والاعتماد فقط على ارشاد الادارة
ب/ رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون ارشاد الإدارة ✓
ج/ خفض قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبإرشاد الادارة
د/ خفض قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون ارشاد الادارة

س٩/ أثبتت 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:
أ/ صحيح ب/ خطأ ✓

س٩/ الخطوات الرئيسية لإعداد وتحديث المواصفات بمنطقة الأيزو ISO :
أ/ خمس ب/ سبع ج/ ستة ✓ د/ اربع

س١٠/ التركيز على الزبون customer Focused هو من :
أ/ فروع المنظمة الجهرية للتوحيد القياسي
ب/ مبادئ نظام ادارة الجودة في الأيزو ISO
ج/ شبكة الشركة الوطنية للتوحيد غير القياسي
د/ هياكل المنظمة الوطنية للتوحيد القياسي

س١١/ العضوية في منظمة الأيزو:
أ/ عضو مشارك ب/ جميع ما ذكر
ج/ عضو عامل د/عضو مراسل

س١٢/ الأيزو ٩٠٠٠ (iso٩٠٠٠) إصدار سنة ٢٠٠٠م (iso ٢٠٠٠:٩٠٠٠) عبارة عن مجموعة من:
أ/ أربع وحدات منفردة ولكنها تتعلق ببعضها من المواصفات القياسية العالمية الخاصة بنظام إدارة الجـودة
ب/ ثلاث وحدات منفردة لا تتعلق ببعضها من المواصفات غير القياسية العالمية الخاصة بنظام إدارة الجودة
ج/ ثلاث وحدات منفردة ولكنها تتعلق ببعضها من المواصفات القياسية العالمية الخاصة بنظام إدارة الجودة ✓
د/ أربع وحدات منفردة لا تتعلق ببعضها من المواصفات غير القياسية العالمية الخاصة بنظام إدارة الجـودة

س١٣/ عضوية الأيزو مفتوحة إلى:
أ/ جمعيات المواصفات الوطنية أو المشابهة والتي لا تعتبر مسؤولة عن توحيد المواصفات في بلادها (عضو واحد لكل بلد)
ب/ مراكز المواصفات الوطنية أو المشابهة والتي تعتبر مسؤولة عن توحيد المواصفات في بلادها (عضو واحد لكل بلد) ✓
ج/ مراكز المواصفات الوطنية أو المشابهة والتي لا تعتبر مسؤولة عن توحيد المواصفات في بلادها (عضوين أو أكثر لكل بلد)
د/ شركات المواصفات الوطنية أو المشابهة والتي لا تعتبر مسؤولة عن توحيد المواصفات في بلادها (عضو واحد لكل بلد)

س١٤/ الايزو ٩٠٠١ ISO في عائلة المواصفات الايزو ٢٠٠٠ :٩٠٠٠ ISO (سلسلة المواصفات الايزو سنة ٢٠٠٠)، توضح مبادئ إدارة الجودة وتحتوي على التعريفات والمصطلحات:
(أ) خطأ ✓ (ب) صحيح

س١٥/ " القيادة" تعتبر من مبادئ نظام إدارة الجودة في الايزو:
(أ) خطا (ب) صحيح ✓

س١٦/ المنظمة الدولية للمعايير (الأيزو ISO)، هي منظمة:
أ/ حكومية ب/ حكومية وغير حكومية ج/ غير حكومية ✓

س١٨/ المواصفات الدولية لا تزود الدول بالأسس العملية والتقنية لوضع تشريعات وقوانين الصحة والسلامة
(أ) صحيح (ب) خطأ ✓

س١٧/ من مراحل الحصول على شهادة الأيزو ISO مرحلة .....:
أ/ الحصول على الشهادة ب/ كل الخيارات صحيحة ✓
ج/ الاستعداد للتسجيل د/ ما بعد الحصول على الشهادة

التكاليف الذاتية لمقرر الجودة الشاملة للفصل الأول ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ

التكليف الذاتي الأول

١- الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة يعتبر من أبعاد الجودة المتعلقة بـ :

أ. المطابقة ✓ ب. الصلاحية

ج. الاعتمادية د. المظهر

٢- التركيز على المنتج والسيرورات والعمليات من خصائص:

أ. إدارة الجودة الشاملة ✓

ب. الإدارة التقليدية

ج. إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

د. لا شيء مما ذكر

٣- أهمية مصطلح التوازن في تحقيق جودة سيرورة التعلم يمكن توضيحها بواسطة العناصر التالية:

أ. الاستيعاب ثم التعلم ب. الاستيعاب ثم التأقلم ✓

ج. التعلم ثم التأقلم د. لا شيء مما سبق

٤- يشمل ضبط الجودة كافة:

أ. النشاطات والأساليب العملية

ب. النشاطات والأساليب الإستراتيجية

ج. النشاطات والأساليب الإحصائية ✓

د. جميع ما ذكر

٥- يستعمل مصطلح السيرورة Process بإدارة الجودة الشاملة للمنظمات في:

أ. خرائط السيرورات ✓ ب. الخرائط الذهنية

ج. الهيكل التنظيمي د. لا شيء مما ذكر

التكليف الذاتي الثاني

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

أ. التكنلوجي والثقافي للأفراد والجماعات.

ب. الجيد والسلوكي للأفراد والجماعات

ج. الثقافي والسلوكي للأفراد والجماعات ✓

د. لا شيء مما ذكر .

٢- نظرية جينشي تاجوشي تسمى:

أ. دالة الربح

ب. دالة الخسارة ✓

ج. دالة الربح والخسارة

د. لا شيء مما سبق

٣- يصنف رواد الجودة منذ عقد الأربعينيات من القرن العشرين الى:

أ. ثلاث مجموعات ✓

ب. أربع مجموعات

ج. خمس مجموعات

د. ست مجموعات

٤- يمكن تقسيم التغيير من ناحية درجة التنفيذ الى :

أ. تغيير عشوائي وتغيير مخطط

ب. تغيير سريع وتغيير بطيء ✓

ج. تغيير جزئي وتغيير شامل

د. لا شي مما ذكر

٥- يمكن تصنيف استراتيجيات التغيير الى:

أ. ستة ب. أربعة

ج. خمسة د. ثلاث ✓

التكليف الذاتي الثالث

١- لقد ازدادت اهمية القيادة في المنظمات المتبنية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة و ذلك حتى تتمكن هذه المنظمات من:

أ. مواجهة التحديات التي تجري في البيئة الخارجية.

ب. مواجهة التغييرات التي تجري في البيئة الخارجية.

ج. إدارة البيئة الداخلية بكفاءة و فعالية.

د. جميع ما ذكر صحيح ✓

٢- الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون:

أ. أفقيا أو منبسطا ✓

ب. عموديا

ج. أفقيا أو عموديا

د. لا شيء مما ذكر

٣- مشاكل الجودة المتعلقة بتجزئة الأهداف تدخل في أطار المحور الرئيسي:

أ. إدارة الوقت

ب. التدريب المندمج

ج. ظروف العمل

د. التنفيذ الاستراتيجي ✓

٤- "اواجه مشاكل لتصحيح أخطاء إدخال البيانات من طرف العمال الذين يحتاجون لتدريب يحسن أدائهم في مجال إدخال البيانات" هذه جملة استشهادية تدخل في إطار المحور الرئيسي:

أ. ظروف العمل

ب. تنظيم العمل

ج. التدريب المندمج ✓

د. [اتصال - تنسيق – تشاور (ا.ت.ت)]

٥- عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية تمكن من التقييم:

أ. الفردي

ب. الجماعي

ج. الفردي و الجماعي ✓

د. لا شيء مما ذكر

تم بحمد الله وبفضل منه وتوفيق الانتهاء من مقرر إدارة الجودة الشاملة لطلاب وطالبات كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية المستوى السادس للعام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ للفصل الدراسي الأول للدكتور منصور المرابط

تجدون جميع تفريغاتي وغيرها من الملفات المهمة لجميع المستويات والمواد في موقع أسهل عن بعد عبر الرابط
/www.easyel.net

ختاما لا يسعني إلا أن أقول أن هذه التفريغات هي جهد شخصي فما كان فيها من صواب فمن الله وحده وما كان فيها من خطأ فمن نفسي والشيطان

وأشكر كل من دعا لي وأسعدني بحروفه وكلماته سواء في المنتدى أو في ظهر الغيب كما أشكر من سددني حين أخطأت شكرا لصبركم رغم تأخيري دائما أسأل الله العلي القدير لي ولكم التوفيق والسداد في الدنيا والآخرة

أختكم / سارة الناصر



جزى الله خيرا كل من ساهم في اعداده

لا تنسونا ووالدينا من دعائكم .....