

\

تم التحميل من اسهل عن بعد


تفريغ اللقاءات الحية لمادة
إدارة الجودة الشاملة
قسم إدارة الأعمال
المستوى السادس
الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي
١٤٣٨ – ١٤٣٩هـ
إعداد أختكم
سارة الناصر

بسم الله الرحمن الرحيم

تفريغ اللقاءات الحية لمادة إدارة الجودة الشاملة لطلاب وطالبات إدارة الأعمال المستوى السادس للفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ للدكتور / منصور المرابط

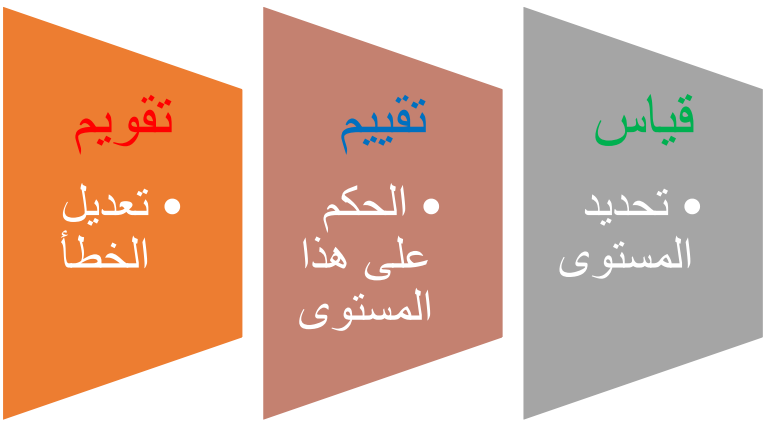
توجيهات في بداية المقرر:

- 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 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.

*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.

*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

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.

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 أصبحت 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.

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

اللقاءات الحية من الثاني وحتى التاسع

بداية اللقاء الثاني تم حل مجموعة من الأسئلة متعلقة باللقاء الأول

س١/ الجودة تهم بـ :			
أ/ المؤسسة فقط	**ب / الدولة فقط**	**ج/ المؤسسة والدولة ✓**	**د/ لا شي مما سبق**
س٢/ 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**
س٣/ يستعمل مصطلح السيرورة في إدارة الجودة الشاملة للمنظمات في :			
أ/ الهيكل التنظيمي	**ب/ خرائط السيرورات ✓**	**ج/ الخرائط الذهنية .**	**د/ جميع ما ذكر**
س٤/ 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**
س٥/ 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			
س٦/ 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.			

من أهم الأفكار التي ندرسها في هذا المقرر أن (جودة تعلم الجودة الشاملة) مرتبط باستراتيجيات ذهنية للتعلم، فالتعلم 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 1997 م . والجودة الشاملة تمر بأربع مستويات .

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

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

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

رابعاً: البيئة لابد أن تكون هناك *جودة في البيئة* الاجتماعية والاقتصادية و الثقافية 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.

الأهداف الذهنية للتعلم الجيد تعتمد على تحقيق الجودة في:

١/ الادراك الحسي: بتحسين 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.

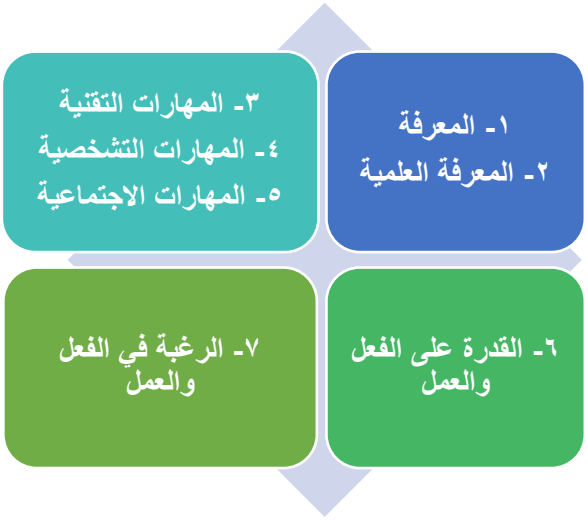
٢/ الاستبطان والتفكير: بتحسين جودة التفكير والتحليل المنطقي لتحويل المعطيات والبيانات إلى معلومات، التي تحول إلى معرفة بعد فهمها، وهذا يتطلب من المتعلم أن يكون متشـــبعا بالعلوم المنطقية كعلوم الحساب والعلوم الاجتماعية والسياسية والقياس والاستنتاج، والاستبطان يمكن أن يكون فردي لما يفكر المتعلم لوحده (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. وبالتالي 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، ولا بد أن يكون هناك جودة في الخطاب الذي يقدمه المعلم للمتعلمين حتى تنجح هذه الاستراتيجية]

أسئـــــــــــلة

س١/ الأهداف الذهنية للتعلم الجيد تعتمد على تحقيق الجودة في:			
أ/ الإدراك الحسي .	ب/ الاستبطان والتفكير .	ج/ التصورات وإيجاد الحلول .	د/ جميع ما ذكر ✓
س٢/ جودة تعلم الجودة تعتمد على :			
أ/ الاستراتيجية الذهنية للإستيعاب	ب/ الاستراتيجية الذهنية للتأقلم	ج/ الاستراتيجية الذهنية للتعلم ✓	د/ لا شيء مما ذكر .

س٣/ 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 .
س٤/ 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.
س٥/ 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

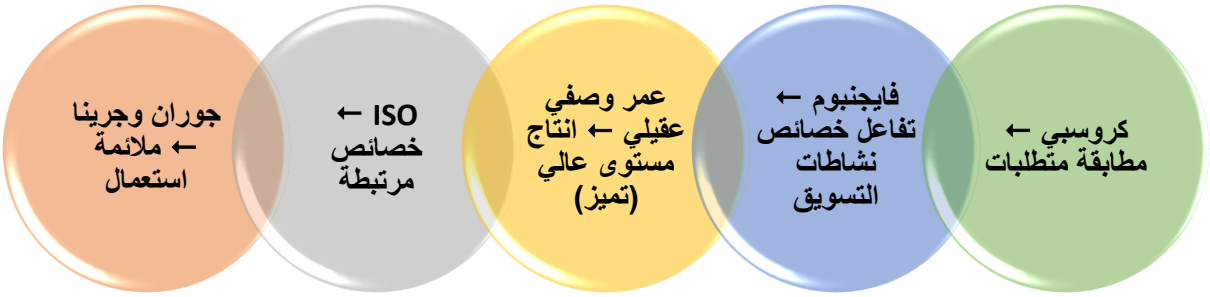
تعريف كروسبي: مدى مطابقة المنتج للمتطلبات فكلما كانت مواصفات المنتج مطابق لمتطلبات العميل كلما كان المنتج ذو نوعية جيدة.

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

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

تعريف عمر وصفي عقيلي: إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة وتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق رغباتهم ورضاهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما، فيركز التعريف على عنصر التميز فإشباع حاجة العميل والوصول إلى رضاه وسعادته هو التميز المطلوب.

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.

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.

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)

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

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

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

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

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

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 مطلح 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.

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

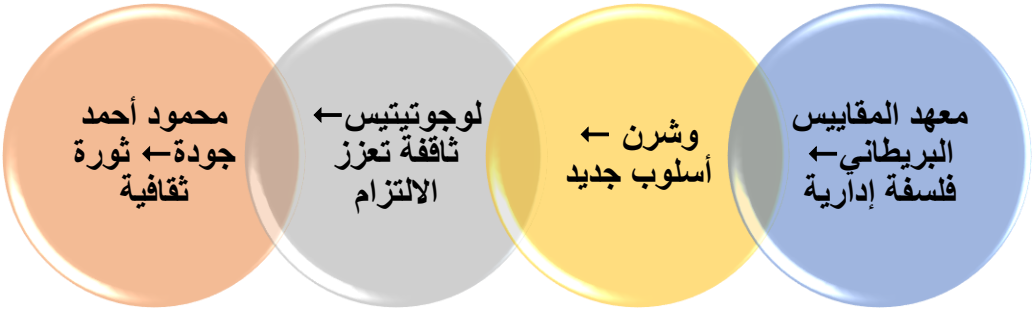
إدارة: الإدارة كما نعرف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

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

ربط التعريفات بالأسماء ليسهل التذكر



أسئـــــــــــــلة

س١/ خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة) تعتبر من أبعاد الجودة المتعلقة ب			
أ / المظهر .	ب/ الأداء ✓	ج/ المطابقة .	د / جميع ما ذكر .
س٢/ سؤال/ خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة للمنتج كجهاز التحكم عن بعد أو الأمان في الاستعمال تعتبر من أبعاد الجودة المتعلقة ب:			
أ / المظهر ✓	ب/ الأداء	ج/ المطابقة .	د / الاعتمادية .
س٣/ 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 ✓			
د/ جميع ما ذكر .			
س٤/ 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.			
د/ جميع ما ذكر .			
س٥/ 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.			
د/ جميع ما ذكر .			
س٦: الصلاحية هي العمر التشغيلي المتوقع للمنتج حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق:			
أ / صح ✓	ب / خطأ		

الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

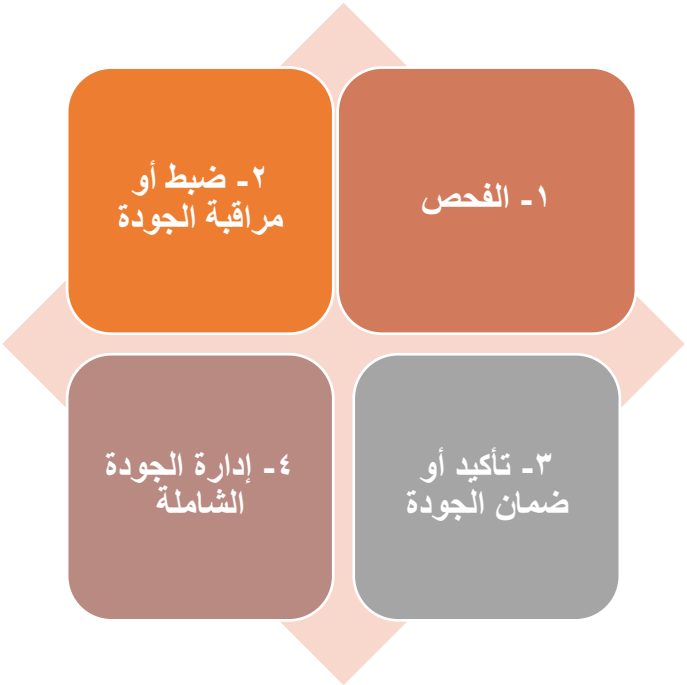
- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية من خلال تقديم منتجات جديدة وتحقيق الكفاءة والتقليل من التكلفة.
- تعزيز العلاقات مع الموردين باعتبار أن المورد شريك يجب المحافظة عليه.
- رفع درجة رضاء العملاء من خلال الاستماع للشكاوي ومعرفة الأشياء التي يطلبها العميل والتعرف على تطور توقعاته ورغباته.
- تحسين جودة السلعة المصنعة أو الخدمة المقدمة.
- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود اخطاء وتقليل معدلات التالف.
- فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية من خلال عمل منتجات جديدة والتي تلبي السوق المحلي والأسواق العالمية.
- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
- 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.
- تطوير القدرات من خلال التدريب.
- 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.

نستدل على اهمية الجودة الشاملة من خلال النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الامريكية في الثمانينات 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، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما هي عدد المنتجات التي تخضع للفحص، وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعة، كما أن 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]

المرحلة الثانية: ضبط الجودة أو مراقبة الجودة:

يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة. وكما يقول Dale Besterfield بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، وبالتالي فضبط 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 ويمكن القول أن 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، وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، فإيجاد 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 كما أن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد فنلاحظ 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]

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة:

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة السيرورات والعمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز 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]

س١/ عملية فحص المنتج كانت ترتكز فقط على			
أ/ اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها✓	ب/ الوقاية من الأخطاء .	ج/ مراقبة الأخطاء .	د/ جميع ما ذكر .
س٢/ بدا مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في :			
أ/ الثمانينات من القرن العشرين ✓	ب/ السبعينيات من القرن العشرين.	ج/ الستينات من القرن العشرين .	د / جميع ما ذكر.
س٣/ 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.
س٤/ يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على :			
أ/ العمل الجماعي .	ب/ تشجيع مشاركة العاملين واندماجهم.	ج/ العملاء ومشاركة الموردين .	د/ جميع ما ذكر ✓
س٥/ 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 .			
س٦/ 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.			
س٧/ 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 .			
س٨/ 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 .			
س٩/ وليس أدل 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 : وليس أدل 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.			

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

م	خصائص الإدارة التقليدية	خصائص إدارة الجودة الشاملة
١	**الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء** المدير التقليدي يريد أن يراقب الموظف في كل حركاته ويتصيد أخطاء الموظف ويتم ثوابه وعقابه على أساس الرقابة اللصيقة	**الرقابة الذاتية** يحدد المدير أهداف للموظفين الأكفاء فهنا مرونة في تحقيق الأهداف فإذا تحققت الأهداف يعني الموظف عرف كيف أو ماهي الإجراءات المناسبة وقام باتباعها فلا حاجة لرقابة في كل صغيرة وكبيرة الموظف يراقب نفسه والحساب يكون على أساس مدى تحقق الأهداف
٢	العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
٣	التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والسيرورات والعمليات
٤	**مشاركة الموظفين** أن الموظف يشارك ويعمل كجسم فقط يعني يعمل في المنظمة لكن عقله في مكان آخر	**اندماج الموظفين** يعني ان يكون بين الموظفين تفاعل وأداء واندماج يكون العمل كفريق واحد
٥	**التحسين وقت الحاجة** يعني أن يتم الحسين عندما تحدث مشكلة	**التحسين المستمر** التحسين مستمر يعني لا ينتظر حتى تحدث المشكلة بل الحركة والتطوير مستمر
٦	جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
٧	**حفظ البيانات** أهم شيء أن تكون البيانات موجودة ومحفوظة	**تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيانية** لا يكفي وجود البيانات وحفظها لا بد أن نحلل البيانات هل الأمور سليمة ام نحتاج إلى تحسين وتطوير
٨	**التركيز على حفظ الأرباح** المهم في الإدارة التقليدية أن نجني أربح من المنتجات المهم الربح لا يهم هل العميل راضي عن الخدمة والمنتج أم لا	**التركيز على رضاء العملاء** مهم جدا رضا العميل في إدارة الجودة الشاملة يعني مثلا حين يعيد العميل منتج ويطالب بالتعويض تلتزم المنظمة بتعويضه رغم أن هذا يشكل تكلفة على المدى القصير لكن رضى العميل مكسب على المدى الطويل
٩	**النظرة إلي الموردين على أنهم مستغلين** الإدارة التقليدية تنظر للمورد على أنه مستغل يريد البيع فقط ولا يهتم بخدمات ما بعد البيع	**مشاركة الموردين** إدارة الجودة الشاملة تنظر للمورد على أنه شريك فعدم وجود المورد يسبب مشاكل في إدارة المنظمة
١٠	**العميل الخارجي** العميل الخارجي هو الذي يشتري المنتج	**العميل الخارجي والداخلي** العميل الداخلي هو الموظف فإدارة الجودة الشاملة كما تهتم بالعميل الخارجي تهتم بالعميل الداخلي أيضا فلا بد من إرضاء الموظف لأن الموظف الغير راضي ينتج منتجات معيبة وتكثر أخطاءه وهذه الأخطاء تتحول إلى عيوب والعيوب تظهر في المنتج بالتالي العميل الخارجي يصبح غير راضي بينما إرضاء العميل الداخلي ينعكس على إرضاء العميل الخارجي
١١	الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	**الخبرة الواسعة عن طريق فرق العمل** حتى تكون الخبرة واسعة لا بد أن تكون هناك فرق عمل متعددة الاختصاصات بحيث تعمل الفرق مع بعضها البعض مما يسمح بتبادل الخبرات بين الموظفين وبعضهم

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 .
س٨/ 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.			

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:

١/ الرواد من الولايات المتحدة الامريكية في الخمسينيات من العقد العشرين	٢/ الرواد اليابانيون في الستينيات من العقد العشرين	٣/ الرواد الغربيون في السبعينيات من العقد العشرين
الذين اشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان وهم : ادوارد ديمنج. جوزيف جوران. أرماند فيجينبوم.	الذين طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكان وهم : كاورو ايشيكاوا . جينيتشي تاجوشي. شيجيو شينجو. ماساكي ايماي.	الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة. ومن ابرزهم: 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 كما 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، ويعتبر أول من أشار إلى مصطلح الضبط الشامل للجودة (TQC)ومن مبادئه في العمل تطوير الجودة المستمرة خاصة في أساليب الفحص. وأكد 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:

١- تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة.
٢- 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.
٣- 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.
٤- الاعتماد على جودة المواد المشتراه وليس على السعر الأقل.

٥- تحسين نظام الانتاج والخدمة باستمرار. ٦- الاهتمام بالتدريب. ٧- ايجاد القيادة الفعالة.
٨- القضاء على الخوف. ٩- تفعيل فرق العمل ١٠- تجنب النصائح والشعارات الجوفاء.

١١- تجنب تحديد اهداف رقمية للعاملين. ١٢- دعم اعتزاز العاملين بعملهم.

١٣- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي. ١٤- إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل.

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.

فكل هدف لكي يقع تحديد وضعه لابد أن يعتمد على تشخيص الوضع الداخلي لنعرف النقاط القوة ونقاط الضعف والتشخيص وتحليل خارجي لمعرفة الفرص والتهديدات.

- فأي شئ إيجابي داخل المنظمة يعتبر نقطة قوة، وأي شئ سلبي داخل المنظمة يعتبر نقطة ضعف.
- وأي شئ إيجابي خارج المنظمة يعتبر فرصة، أي شئ 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 المغالى فيها والغير ضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية.

أسئـــــــــــــــلة

س١/ أشار ديمنج أن هناك عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سماها ب :			
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 فايجينبوم عام 1983 - م 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 اليابنيون 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

كارو 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 ينظمون 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 وله نظرية تسمى دالة الخسارة قال فيها أن الخسارة لا تتأتى 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، ويعد 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"، أدخل تطبيقات الإدارة العلمية في شركة السكك الحديدية في تايبيه بهدف تخفيض تكلفة التشغيل والعمليات، 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. ساهم هذا النظام في تزويد العملاء بما يريدون وعندما يريدون كما ساعد على تحقيق وفورات الحجم وتقليل الحاجة للمخزون إلى أدنى حد، ساهم شينجو 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 ZQCيعتمد 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 الخطإ لمراحل إنتاجية لاحقة كما قدم نظام الإعداد اللحظي الذي يقضي بتخفيض فترة التجهيز والإعداد من ساعات إلى دقائق، وهو أول من ميز بين الخطإ 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. وتقديرا لإسهاماته في مجال الجودة في الصناعة منحت جامعة يوتا في الولايات المتحدة الأمريكية شيجيو شينجو درجة الدكتوراه الفخرية، وأنشأت 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 عن ما 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.

الرواد الغربيون

فيليب كروسبي:

كان فيليب كروسبي أول من نادى بالعيوب الصفرية والذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب. كما أنه كان يربط 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. كما أنه وضع برنامجا متكاملا للجودة الشاملة ركز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعا لذلك.
كما اعتبر معيار الأداء الأساسي هو العيوب الصفرية أي عدم وجود أي أخطاء. وقد 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.

توم بيترز:

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 الجواله والتي تعني الاتصال الفعال مع العاملين والزبائن.
ويعتقد 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 ماكنزي 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

مالكولم بالدريدج: هو وزير التجارة الأمريكي أسس جائزة عرفت باسمه يديرها "المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا" وتشرف عليها الجمعية الأمريكية للجودة. وتقديرا 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.

جون أوكلاند: يعتبر من رواد الجودة في بريطانيا، لخص أوكلاند فلسفته في أن الجودة تبدأ عند مستوى القمة بالمؤسسة وأن الإدارة الجيدة هي التي تضع رغبات المستهلك نصب 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) وهو 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**

وبتكرار هذه الدورة تتراكم المعرفة التي تساعد في التعلم والمشاركة في الجودة، وعادة يتم استعمال أساليب تصميم التجارب لتوليد المعرفة وتطوير الجودة بفاعلية وسرعة وتكلفة ميسرة.

يشار إلي شوهارت بأنه منشئ مراقبة الجودة الإحصائية لأنه ربط بين مجالات الإحصاء والهندسة والاقتصاد. وخير 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، ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي التخطيط والتنفيذ والفحص والمراجعة.

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

العالِم تايتشي أونو: أهم إسهامات أونو كانت في نظام الإنتاج اللحظي (JIT)، بالإضافة لما يصطلح عليه بمنظومة 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:

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

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، فاليابانيون 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 5 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 5 التي تمثل تقنية يابانية لإنشاء وصيانة بيئة جودة ضمن المنظمة.	

المرجعية الإسلامية للجودة

اولاً : الجودة قبل العصر الإسلامي:

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 حمورابي 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.

ثانياً: الجودة في العصر الإسلامي:

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
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 صلى الله عليه وسلم 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 المهاره والإتقان ٢- التوجه بالعمل لله عز وجل

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

ب- الحث على العمل الصالح ((فَأَمَّا مَن تَابَ وَآمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَعَسَىٰ أَن يَكُونَ مِنَ الْمُفْلِحِينَ))

ج – التأكيد على اتمام العمل فإتمام العمل من مظاهر الوفاء وقد وصف سبحانه وتعالى نبيه إبراهيم عليه السلام بقوله" وَإِبْرَاهِيمَ الَّذِي وَفَّىٰ ﴿٣٧﴾"

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

العمل الصالح ينبغي أن يكون 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. "

ثانياً: الجودة والاخلاص:

الاخلاص هو: 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 ويوجب الإسلام على العامل أن يخلص النية في العمل ويتقنه وينصح فيه خشية من الله تعالى، لأنه يراقبه وحتى يكون العمل متقنا من وجهة النظر الإسلامية، وينبغي أن يتم على أكمل وجه دون إهمال أو تقصير أو تفريط

وقد 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 ۚ وَذَٰلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ ﴿٥﴾"

العمل المقبول له معياران:

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

وإن من متطلبات الإخلاص في العمل، أداؤه بصورة جيدة فالإخلاص لله في العمل المهني ومراعاة الدقة في تنفيذه من أبرز أسرار نجاحه، ومتى صدر العمل عن نية صادقة وشعور مخلص، أدى إلى أن يدأب العامل على مواصلته دون سآمة أو ملل وأفضى إلى رفع كفاية الإنتاج، ويعد 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:

ولفت 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﴾"

والإتقان في اللغة من أتقن الشيء أحكمه وإتقانه إحكامه، فالإتقان هو الإحكام للأشياء وجاء في محكم التنزيل قوله تعالى "الر كِتَابٌ أُحْكِمَتْ آيَاتُهُ ثُمَّ فُصِّلَتْ مِنْ لَدُنْ حَكِيمٍ خَبِيرٍ ﴿١﴾" ﴿هود﴾. فالإتقان أحد مظاهر ومؤشرات الحكمة في العمل، والحكيم هو المتقن للأمور

يتضح أن هناك علاقة متداخلة بين الإتقان والإحسان غير أن الإتقان عمل يتعلق بالمهارات التي يكتسبها الإنسان، فيما الإحسان والإخلاص قوة داخلية تتربى في كيان المسلم وتتعلق في ضميره وتترجم إلى مهارة يدوية أو فكرية أو فعلية، فالإحسان 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:

١- جودة التصميم. ٢- جودة الأداء. ٣- جودة المخرج.

فالإنسان محاسب عن عمله سواء أبداه للناظرين أو أخفاه فالله عز وجل مطلع على عمله وسيحاسبه عليه

[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 ففي الأكثر والله أعلم أن يكون الإخلاص مرتفع لأن الإخلاص والاتقان مرتبطين كلما ارتفع الاتقان يتوقع والله أعلم أن يكون الإخلاص مرتفع وأن انخفض الاتقان انخفض الإخلاص

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 و الدنيا .	د / جميع ما ذكر ✓		
س٣/ 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 .		
س٤/ إذا تدرجنا مع التسلسل التاريخي نجد أنه في عام 2000 - 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: مجموعة من المعتقدات أو القيم التي يتقاسمها الأفراد وتنتقل من جيل إلى أخر، تؤدى الثقافة إلى معايير 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 المعتقدات العميقة تتعلق بكيفية تنظيم العمل، وممارسة السلطة، ودرجة الرسمية المطلوبة.

يجب تطوير ثقافة المنظمة 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، وثقافة الجودة هي مجموعة من القيم المتصلة بالجودة 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. رفع المعنويات: الحوافز المادية والمعنوية حتى يشجع جميع الأطراف في المنظمة.

٦. 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.

٧. الاتصالات الفعالة ٨. المعرفة والمهارة

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 سيرورت التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة بالرؤية
إذا توافرت جميع المتطلبات وانعدمت الرؤية يحدث عندنا تشويش

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

البطئ (لاتغيير) الذي يحدث في سيرورت التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة الحوافز
إذا توافرت جميع المتطلبات وانعدمت الحوافز يحدث عندنا بطئ في عملية التغيير

الفشل الذي يحدث في سيرورت 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 سيرورت التغيير الثقافي يكون ناتج عن المشاكل المتعلقة بالبرنامج الزمني
إذا توافرت جميع المتطلبات وانعدمت البرنامج الزمني السليم يحدث عندنا بداية خاطئة في عملية التغيير

العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة

- نقص المعرفة الإدارية بطريق وأساليب الإدارة الحديثة
- انعدام الرؤية، انعدام الأهداف
- المركزية وعدم مشاركة القرار
- ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة
- ضعف اقتناع الإدارة العليا بجدوى التغيير
- الاقتناع بفكرة ليس في الإمكان افضل مما كان
- فقد الثقة في البرنامج بعد فتره زمنيه طويله من بدأ التنفيذ
- وجود حلقه مفقودة نحو الهدف بين الإدارة والعاملين حول ما الذي يراد تحقيقه
- عدم وجود معايير واضحة ومتجدده لقياس مدى التقدم والإنجاز
- قلة جهود التوثيق وتسجيل الإجراءات والنتائج
- صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية
- عدم فعالية شبكة الاتصالات الداخلية
- معدل الدوران العالي للمديرين الرئيسيين وتغييرهم
- 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 أو نتيجة لدخول أو خروج منافسين من السوق أو 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، وكذلك المنظمات فإنها تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار وبالتالي فهي بحاجة إلى التغيير، وتميل 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: هو الذي يحدث عشوائيا بدون اعداد مسبق وتكون اثاره ونتائجه سلبيه على المنظمة	**التغيير المخطط:** هو التغيير الذي يتم تنفيذه بعد اعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه ويكون نتيجة جهود واعيه من قبل مخططي التغيير .	**التغيير السريع** 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.	**التغيير البطئ** يتم على دفعات وليس على دفعة واحدة وذلك تلافياً لأي آثار سلبية على المتأثرين بالتغيير ويمكن تنفيذ التغيير البطئ عندما يكون التغيير شاملاً لكل المنظمة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المزمع إجراءه	**التغيير الجزئي** يشمل أجزاء من المنظمة أو السيرورات أو العمليات أو الأنشطة في المنظمة أو أهداف المنظمة أو السياسات أو الإجراءات	**التغيير الشامل** يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي سواء أفراد وجماعات أو دوائر و أقسام 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.

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 و الإجراءات ✓			
ج/ هو التغيير الذي يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي سواء أفراد أو جماعات أو دوائر و أقسام أو سيرورات و عمليات 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 و الإجراءات.			
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 .			

عملية التغيير تمر بالمراحل التالية:

أولا: تشخيص الوضع الحالي: 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: هل هي مشكلات تكنولوجية أم إنتاجية أم تسويقية؟ وينبغي 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. ويسمي 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. وينبغي التأكيد هنا على ضرورة أن يتقيد المسؤولين عن تنفيذ برامج التغيير بالموازنة المخصصة لكل برنامج من البرامج وعدم تجاوزها، إن إعلام الأفراد المسؤولين عن تنفيذ التغيير بطبيعة التغيرات المتوقع إجراؤها ومبرراتها والعوائد التي يمكن جنيها من تنفيذها أمر ضروري لنجاح سيرورة التغيير، كما إن 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:

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.**

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

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:

١- إعلام الموظفين مسبقاً بالتغيير الذي سيقع إجراؤه.

٢- شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها المنظمة وعوائد ذلك على الموظف، وكافة الأطراف الأخرى العميل أو المورد أو غيرهم.

٣- تشجيع القوى الإيجابية المؤيدة للتغير وتشجيعها على الاستمرار في اتجاهاتها الايجابية نحو التغيير.

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

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

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

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

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، وينتج 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

فهناك 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- التميز 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 Organizational 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 للإفراد 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 9000، ٢٠٠٠) وحتى 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، إذاً 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. وبناء عليه، 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، وينبغي 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، بل يذهب الأمر إلى أبعد من ذلك فالمدير ينبغي 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.

بالإضافة إلى ذلك فإن 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، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على العمل الجماعي وفرق العمل والجميع 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. وبغض 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 .

١ – تحويل بعض مهام ادارة الجودة الشاملة من دائرة الجودة الى الدوائر الأخرى

٢ – توسيع نطاق ادارة الجودة من السيرورات فقط الى كافة انواع العمليات ومن العميل الخارجي فقط الى العميل الخارجي والداخلي .

٣ – التوسع الكبير في استخدام فرق العمل

٤ – تفويض سلطة اتخاذ القرار الى المستويات الإدارية الأقل

العوامل المحددة لاختيار الشكل التنظيمي:

أ- حجم المنظمة.

ب- نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة.

ج- توفر الإمكانيات المالية للمنظمة.

د- توفر الإمكانيات البشرية.

هـ- سعة الانتشار الجغرافي للمنظمة.

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:

١ – ان يكون لديه مارات اتصاليه جيده

٢- ان يكون راغبا في رفع مستوى رضا العملاء وراغبا في اجراء تحسينات الجودة

مهام دائرة الجودة:

- تخطيط وتنفيذ انظمة الجودة.

- متابعة وتقييم انظمة الجودة .

- تنفيذ خطة التعليم والتدريب .

- الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة.

- تعزيز مفهوم الشركة مع الموردين ومع العملاء.

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، كلما 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. ولضمان 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. وفي هذه الحالة فإن الخبير الخارجي يتمتع بسلطة استشارية. وحتى 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	١ – نظرة عدم الارتياح من قبل موظفي المنظمة
٢ – الخبرة الجيدة	٢ – صعوبة الحصول على معلومات
٣ – تجديد آراء ومقترحات	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

أسئـــــــــــــــلة

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 .	
د / جميع ما ذكر .	
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 ✓	
د / جميع ما ذكر .	
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

لابد من التمييز أولا بين مجلس الجودة وإدارة الجودة، عرفنا إدارة الجودة بشكل مفصل جدا في المواضيع السابقة وبشكل عام

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: ويتكون 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.
- متابعة وتقييم مشاريع التحسين المستمر.
- وضع خطة التعليم والتدريب.
- دعم وتوجيه ادارة الجودة الشاملة في المنظمة.
- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- المصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها باستمرار
- مراقبة انظمة المكافآت المادية والحوافز المعنوية

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 بالإضافة إلى مراقبة مشاريع التحسين المستمر، ويفترض في اجتماعات هذا المجلس أن يكون هناك جدول أعمال وحضور هذه الاجتماعات وتدوينها مهم جدا لمراجعة برامج الجودة

بناء فرق العمل

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

الاعتبارات لتكوين فرق العمل:

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

انـــــــــواع فرق العمل :

- فرق تحسين الجودة. - حلقات الجودة. - فرق حل المشكلات. - 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، ولا 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 لها دور أساسي في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات وبناء جسور الثقة والتعاون وتحسين العلاقات بين أعضائها، وتقوم 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، 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، أما 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. ولا 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

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: الجماعات تركز على حل المشكلات التشغيلية ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات، 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، وتجتمع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتنفذها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها، ومما 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

هندسة 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."

تشخيص الجودة الشاملة:

تشخيص الجودة الشاملة هو المرحلة الأولى من مراحل هندسة الجودة الشاملة، ويمكن 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.

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 تسمي 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

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 والسفلى

المواضيع	المواضيع الفرعية
1ظروف العمل	١,١ الأجهزة واللّوازم ٢,١ إعداد وتهيئة وترتيب الأماكن والمحلات ٣,١ الأشياء المؤذية والمضرّة ٤,١ الحمل والعبئ المادي للعمل ٥,١ الظروف المادّية للعمل ٦,١ توقيت العمل ٧,١ أجواء العمل

المواضيع	المواضيع الفرعية
2تنظيم العمل	١,٢ توزيع الأعمال والمهمّات ٢,٢ الاهتمام بالعمل ٣,٢ إعادة تنظيم الأقسام والإدارات ٤,٢ الاستقلالية في العمل ٥,٢ القواعد والإجراءات ٦,٢ تعدّد الكفاءات ٧,٢ الهيكل التنظيمي ٨,٢ معالجة الغيابات

المواضيع	المواضيع الفرعية
3إدارة الوقت	١,٣ احترام الآجال ٢,٣ الأعمال التي لم يقع القيام بها كما ينبغي ٣,٣ التخطيط والبرمجة للأفعال ٤,٣ العوامل المقلقة لإدارة الوقت

المواضيع	المواضيع الفرعية
4اتصال - تنسيق - تشاور: (إ. ت. ت)	١,٤ (إ. ت. ت) أفقي ٢,٤ (إ. ت. ت) عمودي ٣,٤ إرسال المعلومات ٤,٤ العلاقات مع المصالح المحيطة ٥,٤ (إ. ت. ت) علي مستوي فريق الإدارة ٦,٤ (إ. ت. ت) بين الشركة الأم والفروع ٧,٤ (إ. ت. ت) في داخل القسم ٨,٤ الأجهزة والمعدات الخاصّة ب (إ. ت. ت) ٩,٤ (إ. ت. ت) بين المنتخبين والموظّفين ١٠,٤ (إ. ت. ت) بين الإدارة والمركز أو المصلحة ١١,٤ (إ. ت. ت) بين الشبكة والمركز

المواضيع	المواضيع الفرعية
٥ التدريب المندمج	١,٥ ملاءمة التدريب مع التشغيل ٢,٥ الأجهزة والمعدات الخاصّة بالتدريب ٣,٥ الكفاءات المتوفّرة ٤,٥ الاحتياجات من التدريب ٥,٥ التدريب والتغيير التقني

المواضيع	المواضيع الفرعية
٦ التنفيذ الإستراتيجي	١,٦ التوجّهات الاستراتيجية ٢,٦ الأشخاص الفاعلين في الاستراتيجية ٣,٦تجزئة الأهداف والاستراتيجيات وتنظيم التنفيذ الاستراتيجي ٤,٦ نظام المعلومات ٥,٦ إدارة الموارد البشرية ٦,٦ أدوات التنفيذ الاستراتيجي ٧,٦ نمط الإدارة ٨,٦ وسائل التنفيذ الاستراتيجي

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: يقع 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.**

ويقع 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 اطار المحور الرئيسي : ظروف 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 اطار المحور الرئيسي : تنظيم العمل

"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 اطار المحور الرئيسي : ادارة الوقت

"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 الإختلالات"
هذه جمله استشهاديه تدخل ضمن اطار المحور الرئيسي : اتصال تنسيق تشاور

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 اطار المحور الرئيسي : ادارة التدريب المندمج

"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 اطار المحور الرئيسي : التنفيذ الاستراتيجي

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

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 12 و 15 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.			

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: يقع ترجمة ثقافة الجودة الشاملة إلى مخططات استراتيجية للجودة الشاملة نختار القيم والمبادئ التي توجه اختياراتنا للأهداف، لكل هدف استراتيجي نعرف بالسيرورات الأساسية المرتبطة بصياغته وتنفيذه ومراقبته، ونحدد 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، يقع ترجمة ثقافة الجودة الشاملة إلى مخططات تنفيذية للجودة الشاملة نختار القيم والمبادئ التي توجه اختياراتنا للأهداف، لكل هدف تنفيذي نعرف 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 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، و 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، فشبكة التحليل الذاتي للوقت تمثل تشخيصا لأربعة أنواع من المشاكل العملية المؤثرة سلبا على الجودة والمتمثلة في:

- **عدم احترام الآجال المحددة**
- **غياب التخطيط والبرمجة للأفعال**
- **الأعمال والمهمات التي لم يقع القيام بها**
- **كثرة العوامل المخلة بإدارة الوقت**

جداول القيادة الاستراتيجية ونظم المعلومات ومشروع الجودة الشاملة

يعرف جدول القيادة بكونه نظام يتكون من مجموعة مؤشرات يقع إعدادها وتنظيمها لإنجاز أعمال وأهداف مستحقيها.

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*.

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 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 و المخططات 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، وقد 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: و تختار المؤسسة هذه الطريقة بالنسبة لأولى عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية.**
- **الارتقاء التصنيفي: و 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: وتطبق هذه الطريقة عندما ينتهي، إنجاز العديد من عقود الخاضعة لمفاوضات دورية من قبل نفس الشخص، به إلى النمو الفعلي و الدائم في المسؤولية.**

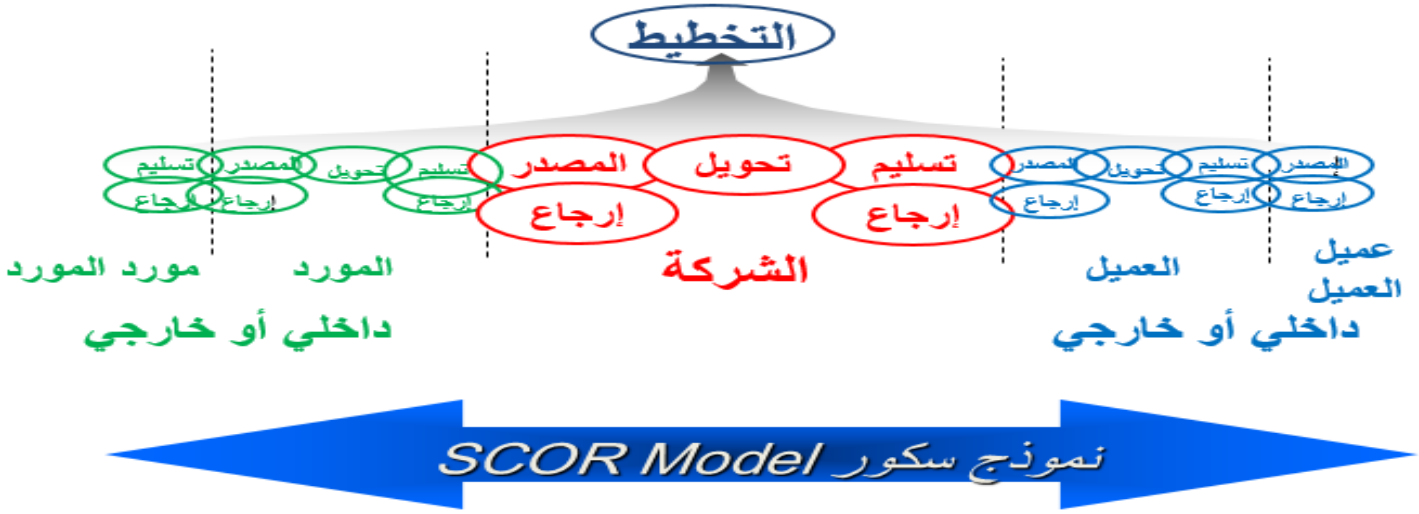
خرائط السيرورات ومشروع الجودة الشاملة

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. بالتالي سنعرف بطريقة مثلى عدد الأفراد اللازم لهذه العناصر الثلاثة ونقارنه بالموجود. فقد نجد أنه لما نقود بالسيرورات فإننا نحتاج إلي 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 وبذلك يقع إدماج المنطق اللوجستي في مشروع الجودة الشاملة ليصبح عبارة عن منظومة مثلى من القرارات تؤدي إلى التميز.

مثال لخريطة سيرورات بمنطق الإدارة اللوجستية أو إدارة سلسلة الإمداد:
نموذج سكور مهيكل حول ٥ سيرورات إدارية مختلفة



نموذج سكور يمكن من: إدماج الإدارة اللوجستية في برنامج الجودة الشاملة للوصول إلى التميز.
يمكن هذا النموذج من يدير العلاقة بين المنظمة و مورد 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 والتنفيذ الاستراتيجي، و يعرض 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 إختلالات 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 استرتيجيه او نفصلها الى اهداف تكتيكيه وهذا موجود بالمخطط الاستراتيجي للجوده الشاملة**
- **تقييم تقدم إيجاد البرنامج التنفيذي للجودة الشاملة يمكن من معرفة: نفسر اكثر 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. ونرى 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 ، و كل 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 الاهميه
نقوم بمقارنته بالمستوى الذي يقع تحقيقه ثم الترقيم الحقيقي وهو اننا نقوم بمقارنة او قسمة بين المستوى الذي تحقق والمستوى المطلوب

أسئـــــــــــــــلة

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 3 أشهر.	
ج/ يومي واسبوعي وشهري وكل 3 أشهر وكل 6 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

يتم تقديم مجموعة من الأسئلة التي تطرح لإعداد جدول القيادة لمشروع الجودة فحيث يتم إعداد جدول القيادة نجيب على سؤال/ ماهي المؤشرات التي أنا بحاجة إليها لأخذ القرار في منطقة مسئولياتي؟ فنحدد ماهي المؤشرات التي نحتاجها في نطاق مسئولياتنا والمؤشرات التي نحتاجها للتعامل مع الرؤساء ومع من هم تحت إمرة من يعد جدول القيادة ومؤشرات لمتابعة العلاقات مع الشركاء الخارجيين أيضا نحاول أن نحدد أشكال حتى تكون المعلومات سهلة البلوغ يعني أشكال تسهل فهم المعلومات أيضا مؤشرات تخص جانب من البيئة ودراسة التهديدات ومؤشرات تمكن من تقييم الأعمال

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

72

- في العمود اليمين نذكر المؤشرات مثلاً فيما يخص الغيابات، دوران الموظفين، حوادث الشغل، الجودةالإنتاجية.
- كل مؤشر لابد أن نحدد طبيعته:كي 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.
- (1 ، 2، 3، 4 ،5) يعني هل يقع تسجيل البيانات يومياً أم أسبوعيا أم شهريا أم كل 3 أشهر أم كل ستة أشهر.
- بالنسبة للقيادة يعني أخذ قرارات هل هي كل أسبوع أو شهريا أو كل 3 أشهر أوكل ستة أشهر أو كل سنة.

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

- نلاحظ من الفروق تحديد أهداف أولية وثانوية ثم نحدد له المستوى المطلوب الذي نريد أن نصل إليه ثم نعطي الأوزان حسب الأهمية.
- نقوم بمقارنته بالمستوى الذي يقع تحقيقه ثم الترقيم الحقيقي وهو أننا 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

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 Xn مع n تتغير من ١ إلى ب
Y : مجموع المستويات للأهداف الثانوية Ym مع m تتغير من ت إلى ج

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، فإذا 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 وبالتالي 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 برنامج 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 / اللامركزية / التنسيق / الشفافية / التعاون / الحذر / التدوين / الإنضباط / المبادرة / الشراكة / المسؤولية / الأقدمية / الاستحقاق / الدبلوماسية / الاستقلالية / الاكتفاء الذاتي / الاعتماد 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).

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: تمكن 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 فتنفيذ 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 3 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، ويستوجب 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.

وتشمل دراسة إعادة توزيع المهمات، التحليل المفصل للمهمات الموجودة حتى لا يقع إضافة مهمات تؤدي إلى مضاعفة عبئ العمل وهو ما يتطلب حذف المهام الزائدة ذات قيمة مضافة ضعيفة جدا

✷ التدريب المندمج: يتطلب تنفيذ الأفعال المتصلة بالتدريب المندمج إعداد برنامج للتدريب ثم العمل على تنفيذه وتقييمه.

✷ الوسائل اللازمة لتنفيذ المشروع: تشمل هذه الوسائل جانب المعدات: اقتناء وملاءمة وتركيب وتوزيع المعدات، وكذلك الجانب البشري ويتمثل ذلك في تقييم الوقت اللازم لتنفيذ الأفعال المقترحة.

ثانيا: تنفيذ الفعل:

هذه المرحلة من إنجاز مختلف الأفعال المقترحة، وعادة ما يكون الإنجاز طويلا نسبيا باعتبار أنه يمتد على عدة أشهر كما أن هذه المرحلة من الإنجاز تفترض:

*** دورية سريان المعلومة بين الأشخاص (يعني المعلومة تدور بين الأشخاص)**

*** واستمرارية 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 للسيرورة: هؤلاء الأشخاص يقع تشريكهم 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: بالإضافة إلى سريان المعلومة بين الأشخاص المكونين للسيرورة فإن 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، 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 لذلك فإنه من الضروري، لتجنب خطر الانحراف عن الأهداف المرسومة، وضع آليات تمكن من متابعة ومراقبة سيرورة تنفيذ المشروع.

★ فريق القيادة ★ الحضور الشخصي للمسؤول عن سيرورة مشروع الجودة الشاملة

✷ فريق القيادة: يقوم فريق القيادة بدورين أساسيين:

متابعة حالة إنجاز الأعمال بالنظر إلى البرمجة: ويهدف هذا البعد إلى الحد من الانحرافات عن الروزنامة المحددة التي تعتبر من أهم المشاكل العملية للجودة.

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 ويمثل 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 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، بناء عليه 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).

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 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، وكذلك حتى تستطيع أن تتولى إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية ونجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القيادة وفعاليتها، وبالتالي فالقيادة الكفؤة يكون لها دور كبير في تحقيق المنظمة لأهدافها، أما القيادة الغير الجيدة تعتبر من أهم أسباب فشل المنظمة.

ويتصف القادة الأكفاء باكتسابهم لرؤية متجددة لتغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أخرى، 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

حسب شميد وفينجن 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.**
- ✓ **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 ✓	
د / جميع ما ذكر.	
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.✓	
د / جميع ما ذكر .	
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 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

وأضافت المنظمة المذكورة 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

وقد 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.

الإدارة الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة

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

فسيرورة الإدارة الاستراتيجية تنطلق من الرؤية القيادية ورسالة المنظمة مع تحليل البيئة ومنها يتم تحديد الأهداف الرئيسية ثم الاستراتيجيات المناسبة ثم تنفيذ هذه الاستراتيجيات ثم تبدأ الرقابة وإذا تم اكتشاف خلل نقوم بتعديل الرؤية القيادية والرسالة وتحليل البيئة ومنها نعدل الأهداف والاستراتيجيات وهكذا، ومن هنا 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

العنصر الأول: 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. ولم 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.

ومن الجدير بالذكر أن 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، وبناء عليه فمن 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؟

ويشارك 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.	* دخول منافس قوي إلى السوق.
* فتح مجال التصدير.	* تغير متطلبات العملاء.
* تنوع منتجات المنظمة.	* صدور قرارات بتشديد المعايير.

ب/ تحليل البيئة الداخلية

لا بد من أن تقوم المنظمة بتشخيص الوضع الداخلي من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف، وحتى 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.	* ضعف الوضع التنافسي.
* توفر مصادر التمويل.	* عدم كفاءة التدريب.
* معرفة جيدة بالسوق.	* انخفاض مستوى أداء الإدارة.

[إذا كانت النقطة الإيجابية تتعلق بالبيئة الخارجية تسمى فرصة وإذا كانت تتعلق بالبيئة الداخلية تسمى نقطة قوة

وإذا 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.

ومن الأهمية بمكان التركيز على ضرورة مشاركة كافة الأطراف المعنية في وضع الأهداف وتحديدها. كما أن 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.

أسئـــــــــــــــلة

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	

خامسا: تحديد الاستراتيجيات المناسبة

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

أ- استراتيجية المنظمة "فهم المنظمة ككل"
ب- استراتيجيات وحدات الأعمال "حين تكون الشركة متعددة الجنسيات أو متعددة المصانع"
ت- الاستراتيجيات الوظيفية
ث- الاستراتيجيات التشغيلية "تساهم في تنفيذ الاستراتيجية الوظيفية"

أولاً: استراتيجية المنظمة

تقوم بوضعها الإدارة العليا لفترات طويلة المدى، وهي تتصل 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.

ثالثا: الاستراتيجية الوظيفية:

- ✓ تظهر الاستراتيجية الوظيفية على مستوى وظائف المنظمة.
- ✓ تتميز أنها أكثر تفصيلا من استراتيجية وحدات الأعمال.

رابعا: الاستراتيجيات التشغيلية:

- ✓ هي الاستراتيجية التنفيذية التي تمكن من تحقيق الاستراتيجيات الوظيفية.

سادسا: تنفيذ الاستراتيجيات

هذه المرحلة تعتبر جزءا مهما في سيرورة الإدارة الاستراتيجية، فأثناء 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، وقد 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.

والجانب الثاني يتعلق بسيرورة تقييم الاستراتيجيات المطبقة ومستويات انجاز الأهداف الموضوعة وخطط العمل.

وتتضمن 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 وتهدف 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

قد 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، كما تتطلب هذه الاستراتيجية كذلك 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.

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.

وهنالك سبعة أدوات معروفة تستخدم في هذا المجال: شكل الانتشار وتحليل باريتو وخريطة السبب والأثر وخريطة تدفق العمليات وقائمة المراجعة وخريطة المتابعة وخرائط الرقابة.

هذه الأدوات تساعد في تصنيف البيانات وتحليل مشكلات العمل لتحديد أولويات حل المشكلات والعمل على حلها.

قد تقوم المنظمات بتخفيض عدد أفراد العينة الواحدة وبتخفيض تكلفة الصيانة الوقائية إذا كانت فرص اكتشاف الأخطاء أو العيوب عالية

والعكس بالعكس فقد تقوم المنظمات بزيادة عدد أفراد العينة الواحدة وزيادة تكلفة الصيانة الوقائية إذا كانت فرصة اكتشاف الأخطاء ضعيفة.

أسئـــــــــــــــلة

س١/ 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 .	
س٢/ تسعى برامج تحسين الجودة إلى تطوير :			
أ/ السيرورات داخل المنظمة ✓		ب/ السيرورات خارج المنظمة.	
ج/ البيئة الخارجية.		د / لا شيء مما ذكر .	
س٣/ 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 .
س٤/ 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 ✓			
س٥/ 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			

إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

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، فالدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها من خلال طرق عديدة.

الحوافز هي قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني، وبذلك فإن للقائد أن يستخدم أدوات الحفز إذا أراد أن يغير من اتجاهات الموظف وبالتالي أداءه.

يمكن تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين:

★ الحوافز المادية ★ الحوافز المعنوية

كما إنه يمكن تصنيف الحوافز من حيث المستفيدين منها إلى نوعين:

★ الحوافز الفردية ★ الحوافز الجماعية

ويتم النظر إلى الحوافز بطريقة معينة في فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

- ✓ 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. كما أن 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.

وتذهب 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.

إن مهمة إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال تشجيع العاملين على ممارسة دور أكثر فاعلية في الأعمال التي يؤدونها، ويعتبر 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 فكلما زادت درجة اندماج العاملين في الإدارة ساهم ذلك في رفع مستوى الرضاء الوظيفي، إن اندماج العاملين في وضع الأهداف يساعد إلى حد كبير في التحديد الدقيق لهذه الأهداف

إن من شأن 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، وحتى 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

المقصود بتمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر

الإدارة الفعالة في الجودة الشاملة هي التي تنشئ الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيه، الملكية النفسية: حيث يشعر الموظف بأنه يملك الشركة وبالتالي فإن نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها ومصطلح التمكين يتضمن المشاركة في سيرورة اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، ويعني أنه أكثر من التفويض

إن 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، ويقول دافيد ستيفن إن التمكين مهم لأن على الموظفين أن يكونوا جاهزين لأجل إجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من التركيز على أهمية معرفة الموظف وسعة اطلاعه وخبرته ومهاراته في مجال العمل

الاتصالات بين العاملين وإدارة الجودة الشاملة

يمكن تعريف الاتصال: بأنه سيرورة تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى.

وبالتالي فإن 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

نجاح فرق العمل أساسه الاتصالات الفعالة بين أعضاء الفريق بعضهم ببعض وكذلك بين أعضاء الفريق وأعضاء الفرق الأخرى. وتعتبر فرق العمل وحلقات الجودة من الوسائل المستخدمة في الاتصالات، ولكن أساس هذه الاتصالات يرتكز على الاتصالات الأفقية أكثر من الأشكال الأخرى من الاتصالات.

إن 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.

أما 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 ورضاء العملاء وتكاليف الجودة واستخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة ومهارات عمل الفريق والتحسين المستمر والقيادة وغيرها من المواضيع التي هي في صلب إدارة الجودة الشاملة.

وبشكل عام فإن التدريب يهتم بتعليم العاملين منهجية وتقنيات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين.

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

النظام الأول يسمى بنظام التفتيش ثم ضبط الجودة ثم توكيد الجودة الى ان أصبحنا نتحدث عن إدارة الجودة الشاملة والتميز

التعريف بالمنظمة الدولية للمعايير (الأيزو ISO)

ما هي الأيزو؟

- **هي المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، وهي تجمع دُولي يتكون من مؤسسات التقييس الدولية والإقليمية ل 157 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)ويقصد بالأيزو شمولها لفكرة عدم الاختلاف الممكن عندما تتواجد المواصفات القياسية. إذا مهما كانت البلاد أو اللغة فإن الاختصار المستخدم لاسم المنظمة الدولية للقياس**
  - **International Organization for Standardization**
  - **ISO 9000**
- **تاريخ إنشاء المنظمة هو 14 أكتوبر 1946 م وهو اليوم العالمي للقياس، بدأت عملها في 23 فبراير1947، أول مواصفة تم إصدارها في 1951.**

- **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، <u>والعضوية كالآتي :</u>**

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 9001 هي TC 176-Sc2 .**
- **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

<u>المبدأ الأول : التركيز على الزبون</u>

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:

- **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: القيـــــادة

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

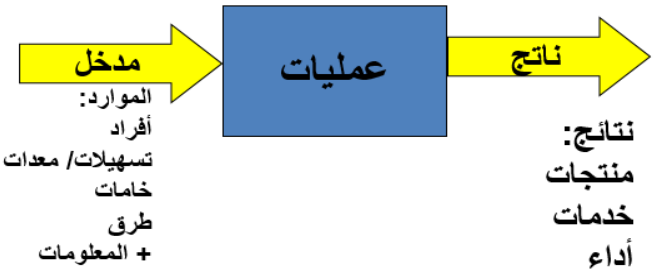
المبدأ الثالث: اندماج العاملين

العاملون في مختلف المستويات هم جوهرالمؤسسة، ومشاركتهم الكاملة تمكن من استخدام قدراتهم لصالح المؤسسة.

المبدأ الرابع: منهج السيرورة

ما هي السيرورة :

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



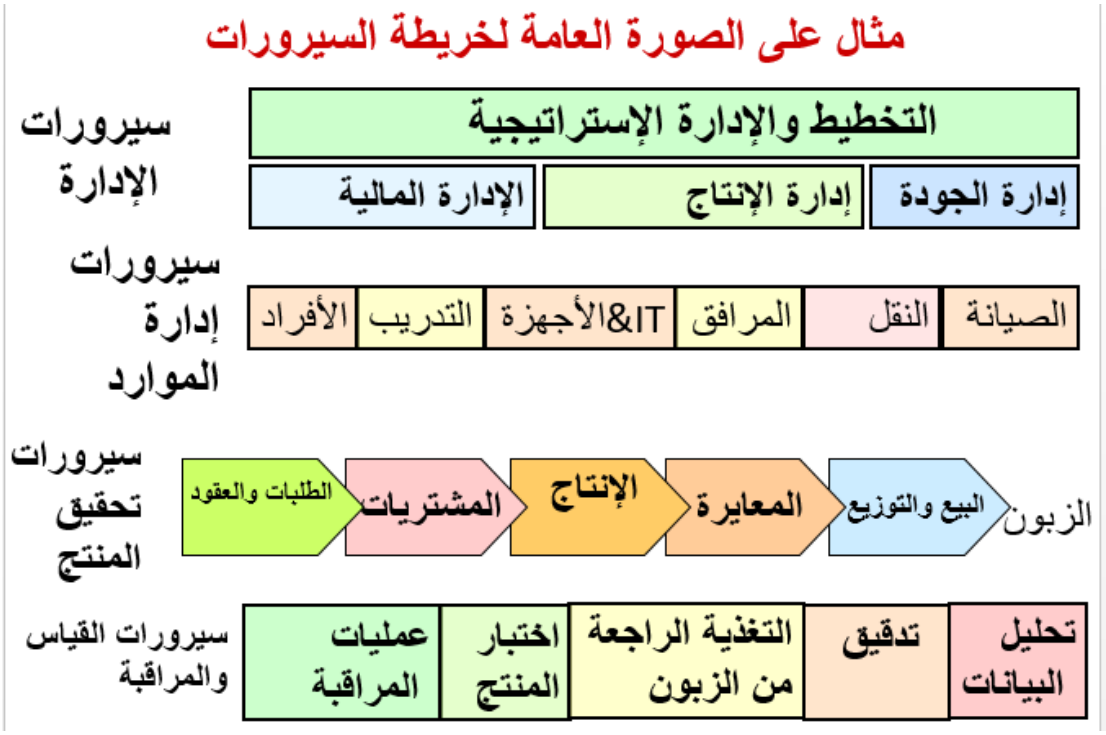
منهج السيرورة

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 كما أن 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، شكاوي 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، جودة المنتجات والخدمات التي تقدّمها أي مؤسسة تعتمد بشكل مباشر على جودة المنتجات والخدمات التي تتلقاها المؤسسة من مورديها

مواصفات ISO9001-2008

- هي عبارة عن أساس يحكم تطبيق نظام إدارة الجودة للنشاطات والسيرورات في المؤسسات.
- الوصول إلى ISO9001-2008 يجعلنا في الطريق السليم للوصول لإدارة الجودة الشاملة في كل شيء (TQM)

أنواع المواصفات القياسية (الأيزو ISO)

إصدارات الأيزو

ISO 9000 : 1987 الإصدار الأول

ISO 9000 : 1994 الإصدار الثاني

ISO 9000 : 2000 الإصدار الثالث

ISO 9000 : 2008 الإصدار الرابع

الإصدار الأول/ إصدار 1987 (ISO 9000 : 1987)

ISO 9001: في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة .
ISO 9002 :في الإنتاج والتركيب ، وتقديم الخدمات .
ISO 9003 :في التفتيش النهائي والاختبار.

الإصدار الثاني/ إصدار 1994 (ISO 9000 : 1994): تتألف من خمسة مواصفات رئيسية:

(ISO 9000) تقدم إرشادات عامة للاختيار والاستخدام.
(ISO 9004) تقسم إلى عدة اجزاء حيث تقدم عناصر إدارة الجودة ونظام الجودة للمؤسسات الصناعية والخدمية.
(ISO 9001,9002,9003) فتحدد المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة للمؤسسات الصناعية والخدمية.

الإصدار الثالث/ إصدار 2000 (ISO 9000 : 2000)

الإصدار 2000 يسعى إلى إجراء تغيير جذري في التفكير الواقعي من خلال توضيح مفهوم إدارة السيرورة، وهي 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 ISO 9000:2000 ؟

الأيزو 9000:2000 عبارة عن مجموعة من ثلاث وحدات منفردة ولكنها تتعلق ببعضها من المواصفات القياسية العالمية الخاصة بنظام إدارة الجودة .

عائلة المواصفات
ISO 9000: 2000

ISO 9000 مبادئ ومصطلحات	توضح مبادئ إدارة الجودة وتحتوي على التعريفات والمصطلحات
ISO 9001 متطلبات	تضع متطلبات نظام إدارة الجودة
ISO 9004 إرشادات لتحسين الأداء	إرشادات تخدم التحسين المستمر والسيرورات التي تساهم في تحقيق رضا الزبون

الإصدار الرابع/ إصدار 2008 (ISO 9000 : 2008)

*** يقدم توضيحات لمتطلبات ISO 9001 : 2000**

سلسلة المواصفات ISO 9000-2008: تتألف سلسلة المواصفات (ISO 9000) إصدار سنة 2008 من ثلاث مواصفات رئيسية:

- **(ISO 9000-2008) مصطلحات وأساسيات.**
- **(ISO 9001-2008) متطلبات نظام إدارة الجودة**
- **(ISO 9004-2008) خطة إرشادية لتطبيق المواصفة.**

متطلبات المواصفة (ISO 9001-2008).

- **(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 ★ للزبائن ★ للحكومات والدول

★ للدول النامية ★ لكل شخص ★ لكوكبنا عامة / لعالمنا

أصبحت الأيزو 9000 مرجع دولي لمتطلبات الجودة في التعاملات التجارية. والسبب: أن أغلبية مواصفات الأيزو مختصة بمنتج محدد أو مادة محددة أو سيرورة محددة ولكن مواصفة الأيزو 9000 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 5 سنوات فإما إن يتم اعتمادها أو سحبها أو تعديلها.

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 75% 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

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
✷ أعضاء هيئة التدريس ✷ شئون الطلبة ✷ الخدمات الطلابية
✷ البرامج والمناهج الدراسية وتشمل أ. البرامج الأكاديمية ب. طرق التدريس ومصادر التعلم جـ.الكتاب الجامعي
✷ البحث العلمي ✷ خدمة المجتمع ✷ التقويم ✷ الاخلاقيات الجامعية

مؤشرات الأداء:

هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال عن مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليها وهي 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

أسئـــــــــــــــلة

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(. ISO- 9000- 2008)	ب/ متطلبات نظام إدارة الجودة(. ISO- 9001- 2008)
ج/ خطة إرشادية لتطبيق المواصفة(. ISO- 9004- 2008)	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 اللَّهِ 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 وَفَىٰ } 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

د/ لا شيء مما ذكر

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

تم بحمد الله وبفضل منه وتوفيق الانتهاء من مقرر إدارة الجودة الشاملة لطلاب وطالبات كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية المستوى السادس للعام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ 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