



إدارة الجودة الشاملة

تلخيص:

طيف الموارد - مها ناصر
أم سوسن الشيخ - رزاق مطر
Business Woman

تنسيق:

رزاق مطر



الفصل (١) : المفهوم والمراحل والتطور التاريخي

تمهيد :

إدارة الجودة الشاملة تعد الركيزة الأساسية لنموذج متطور في علم الإدارة يتيح للدول والمنظمات المتقدمة والمتنافسة فيما بينها مواكبة التطورات والتغيرات البيئية والإحاطة بكافة المستجدات العلمية والتقنية من أجل التكيف معها وفق أحدث الطرق والأساليب .

وقد أدى ظهور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الى تغيير رؤية العاملين نحو طبيعة العمل واثقانه وتجويده سعيا الى تحقيق الجودة في كل المدخلات والعمليات من اجل الوصول الى مخرجات تتصف بالتميز واعلى مستويات الجودة .

أولا : مفهوم الجودة

تعددت المفاهيم والتعريفات الخاصة بالجودة ومن أهمها ان الجودة هي :

- ❖ درجة التميز
- ❖ جعل الشيء كما يجب ان يكون عليه.
- ❖ مطابقة الشيء للاحتياجات .
- ❖ تقديم مخرجات ذات كفاءة تتفق مع احتياجات السوق
- ❖ الملائمة للاستعمال – ومقابلة القيمة لما يدفع .
- ❖ ذلك المستوى من التميز الذي يمكن قبوله من كل من البائع والمشتري .
- ❖ المطابقة لمواصفات متفق عليها بتكلفه مقبولة

وقد تناول عدد من المفكرين الغربيين مفهوم الجودة من خلال رؤى مختلفة يمكن عرض بعضها فيما يلي :

- يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير **American National Standards Institute** بأنها : جملة السمات والخصائص للمنتج او الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينه
- ويرى **Asher – Kanji** انا الجودة هي : الملاءمة للاستخدام ، فيما يخص التوقعات الخاصة بالعملاء او المستخدمين للسلعة او الخدمة .

ثانيا: محاور المفهوم الحديث للجودة

المفهوم الحديث للجودة يقوم على خمسة محاور وهى :

- المتطلبات : وتمثل الحاجات التي يطلبها العميل كي يتسنى اشباعها .
- التوقعات : وتعنى التنبؤ بالحاجات المستقبلية التي تشبع رغبات العملاء .
- المواصفات : تحديد مواصفات المنتج او الخدمة ومستوى جودتها في اطار ملائمتها ومطابقتها لاحتياجات ورغبات العملاء " جودة التصميم "
- العمليات :جودة المطابقة مع التصميم خلال التنفيذ " جودة الأداء"
- الاعتمادية : وتعنى استمرارية الجودة : وهو ما يسمى بفترة الضمان .

لتطبيق هذا المفهوم للجودة يجب مراعاة الاتي :

- ادراك ان العميل وهو اهم شخص .
- معاملة العميل باحترام وصدق وعدل وامانة .
- تلبية احتياجاته ورغباته وتوقعاته وإزالة مخاوفه وشكاواه كما امكن ذلك .
- الإصغاء جيدا للعملاء والاستجابة لاقتراحاتهم وعمل نفس الشيء مع العاملين .
- وتيسير وتسهيل الحصول على الخدمة الجيدة باقل تكلفة .

أما من وجهة نظر Joseph.M.joran بوصفة احد اهم الرواد في مجال الجودة فهي تتكون من ثلاث عمليات مترابطة وهي :

- التخطيط للجودة .
- الرقابة على الجودة .
- تحسين الجودة .

ثالثا: مداخل تعريف الجودة

يمكن تناول مفهوم الجودة من خلال عدد من المداخل من أهمها :

- مدخل المثالية.
- مدخل المستخدم.
- مدخل المنتج .
- مدخل التصنيع .
- مدخل القيمة .

أ) مدخل المثالية :

- الجودة هي الامتياز الطبيعي .
- الجودة هي مفهوم يعبر عن اعلى مستويات التفوق والكمال والتميز .

ب) مدخل المنتج :

- الجودة يمكن قياسها وتحديد بها بدقة من خلال المنتج الذي يتضمن ويحتوى على خاصية من الخواص او عنصر من العناصر المكونه له .

ج) مدخل المستخدم :

- الجودة هي القدر على تلبية احتياجات المستخدم او المستهلك .
- الجودة هي درجة تحقيق منتج معين لاحتياجات مستهلك معين .

د) مدخل التصنيع :

- التطابق مع المتطلبات .
- تحقيق المواصفات .
- تصنيع جيد من اول مرة .

هـ) مدخل القيمة :

- هذا المدخل يعتمد على التكلفة والسعر ولذا فان المنتج الجيد هو :
- الذى يوفر أداء معيناً بسعر مقبول .
- الذى يحقق المواصفات بتكلفة مقبولة .

رابعا : ابعاد وخصائص جودة المنتجات

تمتلك الجودة في الإنتاج السلي ثمانية ابعاد هي :

- الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومحدداتها وبروتوكولاتها .
- الهيئة/ المظهر: الخصائص والسمات المحسوسة والملوسة للسلعة .
- القابلية: أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة .
- المطابقة: التطابق مع المواصفات المحددة سلفا بموجب العقد او من قبل العميل .
- المتانة : الاستفادة المتكاملة والدائمة من السلع التي تم انتاجها .
- القابلية للخدمة : إمكانية تعديلها او تصليحها او إعادة تصنيعها .
- الجمالية : الشكل الجمالي والانسيابية والاحساس الإيجابية الذي تولده .
- الجودة المدركة : إمكانية ادراك مستوى جودتها من خلال العميل ،سواء من خلال الاستخدام والاستفادة او من خلال مقارنتها بنظيرتها من المنتجات المنافسة .

خامسا : ابعاد وخصائص جودة الخدمة تمتلك الجودة فى الإنتاج الخدمى ثمانية ابعاد وهى :

- الوقت : كم ينتظر العميل للحصول عليها ؟
- دقة التسليم : يتم تقديم الخدمة في التوقيت المحدد سلفا من قبل مقدم الخدمة
- الإلمام : انجاز جميع جوانبها بشكل كامل وواضح ومفهوم ومبسط من قبل مقدم الخدمة وبشكل احترافي ومهني .
- التعامل : ترحيب وحفاوة العاملين (مقدمي الخدمات) بكل العملاء (مستهلكي الخدمات)
- التناسق : تقديم الخدمات بنفس النمط والأسلوب والطريقة للعميل .
- سهولة المنال : إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة ويسر .
- الدقة : يتم انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ اول مره وبشكل دائم
- الاستجابة : التفاعل السريع في رد الفعل من العاملين لحل المشكلات المتوقعة .

سادسا : مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

- تعرف إدارة الجودة الشاملة بانها " فلسفة إدارية تتضمن مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تقوم عليها المنظمة لخلق بيئة تنظيمية مستمرة في تحسين أدائها وهي مسئولية تضامنية بين جميع إدارات المنظمة في داخل اطار هياكلها التنظيمية ومستوياتها الإدارية .
- وقد عرف J.M.Jorna إدارة الجودة الشاملة بانها " نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق اشباع حاجات العملاء ويمنح سلطات للعاملين وايرادات اعلى وتكلفة اقل للمنظمة
- وعرفها معهد الجودة الفيدرالي Institute Federal Quality لإدارة الجودة الشاملة بانها " القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من اول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في التعرف على تحسين الأداء"

سابعاً : التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

مرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر بداية من الجودة كمفهوم وحتى إدارة الجودة الشاملة وقد تم تناول التطور التاريخي لمفهوم الجودة وصولا لإدارة الجودة الشاملة من خلال المداخل التالية :

المدخل التقليدي لإدارة الجودة :

يشتمل هذا المدخل على المراحل الثلاث المتميزة في تطور مفهوم الجودة وهي : الفحص ، ومراقبة الجودة ، وتأكيد الجودة ، وفيما يلي نستعرض اهم سمات هذه المراحل :

★ مرحلة الفحص Inspection :

احدى مراحل الجودة ، يتم فيها العمل للحيلولة دون وصول الوحدات المنتجة المعيبة التي لا تلبى رغبات العملاء اليهم ، ولكنها لا تمنع وقوع الأخطاء ، فالخطأ قد وقع فعلا وما على الفحص الا اكتشافه او استبعاده .

وتتميز هذه المرحلة بما يلي :

- ضمان سحب الوحدات المعيبة ، وكذلك الطلبات المعيبة ، قبل اجراء العمليات الإنتاجية التالية عليها .
- سلامة القرارات الخاصة برفض الطلبات الواردة من المصادر الخارجية في حالة زيادة الوحدات المعيبة بها عن الحدود المسموح بها .
- كما ان من اهم عيوبها ما يلي :
- تحمل المنظمة تكاليف باهظة خاصة بالفاحصين والأجهزة المستخدمة .
- قد تؤدي الى تعطل وعرقلة الإنتاج وضياع كثير من الوقت .

★ مرحلة مراقبة الجودة Quality Control

يقصد بها مجموعة الأنشطة والأساليب والعمليات والاليات التي تستخدم لإتمام جودة الأداء الإنتاجي ، وبهذا المعنى تعتبر من المكونات الداخلية لانشطة مدخل تأكيد الجودة . وتتضمن مراقبة الجودة وتسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة ، حيث ان هذه المعلومات تمثل الأساس الذي يتم الاحتياج اليه يوما بعد يوم لاتخاذ القرارات السليمة .

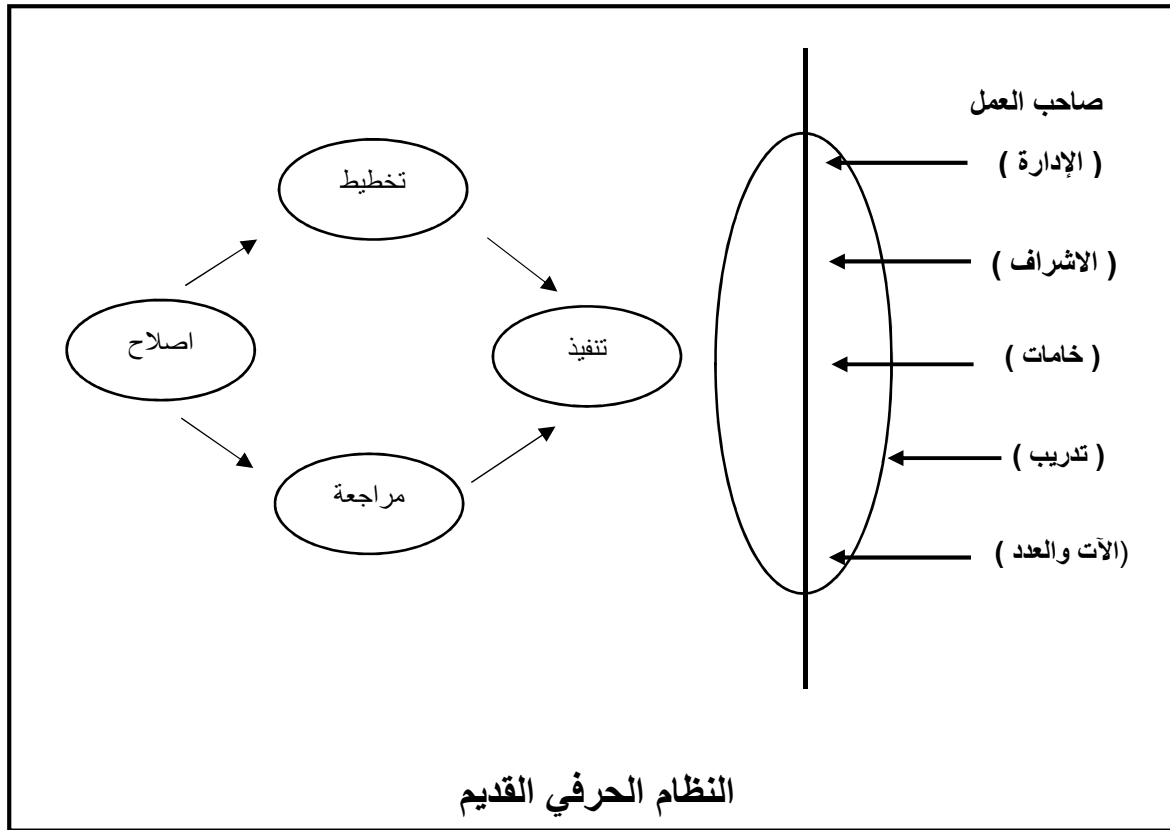
★ مرحلة تأكيد الجودة Quality Assurance

يمكن وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة المنتج ، سواء كان سلعة او خدمة ، ويزيد الإنتاجية بوضع تأكيدات على المنتج وتصميم العمليات ومراقبتها ، وذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة . إنها- باختصار- تمنع ظهور السلع والخدمات غير المطابقة ، ولذلك يوصف بأنه مدخل أكثر فعالية من مدخل الفحص .

المراحل التي مرت بها الرقابة على جودة الإنتاج :

(١) الرقابة بواسطة العامل او الملاحظ (قبل عام ١٩٠٠) : Operator Control

في هذه المرحلة كان العامل يقوم بكل مراحل العملية الإنتاجية لمنتج معين فضلا عن مراقبة هذا المنتج والإشراف عليه والشكل التالي يوضح ذلك النظام الحرفي القديم في الرقابة .



وتطبيق هذا النظام المبسط يحقق المزايا التالية :

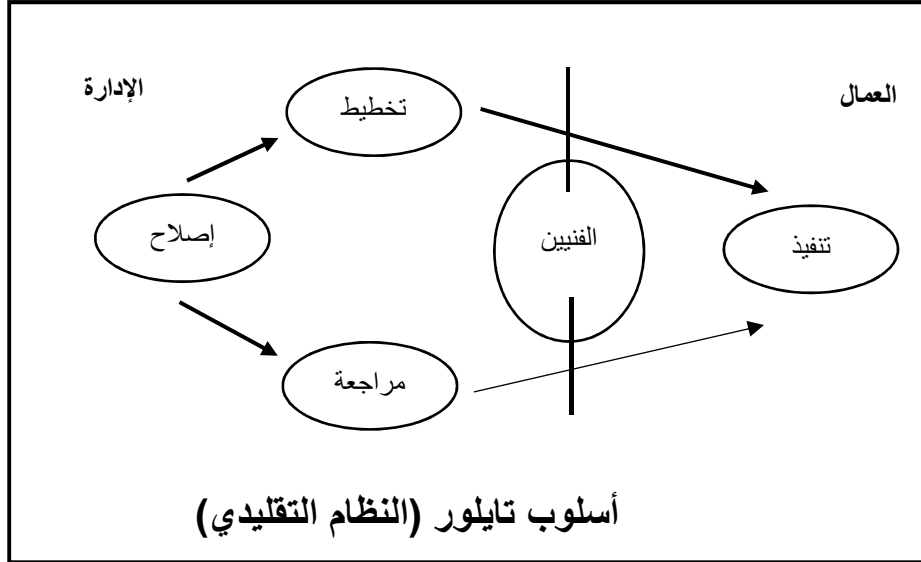
- الجودة هي مسؤولية الحرفي الذي يعتز بإنتاجه ويضع شعاره وتوقيعه عليه.
- يتمتع المشرف بقدر كبير من الاحترام من الإدارة
- يحقق اكبر قدر من الانتماء والتعاون

ولكنه من الناحية الأخرى يعاني من الصعوبات التالية :

- ارتفاع الأجور وبالتالي ارتفاع الأسعار.
- انخفاض الإنتاجية .
- صعوبة الإنتاج الكمي .

(٢) الرقابة بواسطة العمال (منذ ١٩٠٠-١٩٢٠) Forman Control:

اصبح اكثر من عامل مسئولا عن نفس المنتج ، مما أدى إلى ظهور طبقة تسمى مشرفي العمال ، وكل مشرف مسئول عن مجموعة من العمال بهدف مراقبة جودة الإنتاج ، كما في الشكل التالي ، وفيه تم فصل التخطيط عن التنفيذ واصبح على المشرفين والملاحظين والعمال تنفيذ الاعمال المكلفين بها ، دون السماح لهم بالتطوير والتعديل ، مما أدى الى فقدان مشاركتهم الذهنية والابتكارية وعدم تحملهم المسؤولية وظهور مشاكل اجتماعية ونفسية وسياسية كثيرة واهمها عدم الولاء والانتماء .



(٣) الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص (١٩٢٠-١٩٤٠)

Inspector Control

وهنا ظهرت إدارات متخصصة في الرقابة على الجودة ، وأصبحت الرقابة على الجودة مسؤولية فاحص متخصص يقوم بفحص المنتجات التي تنتجها المنظمة للتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة مسبقا وصحيح العيوب .

(٤) الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج Statistical Control

في هذه المرحلة تم التركيز على الإنتاج الكبير مما أدى الى ظهور الأساليب الإحصائية واستخدامها ، فتمت الاستعانة بخرائط ضبط الجودة، ونظم معاينات الفحص والقبول ، وذلك لتمييز الانحرافات العشوائية للإنتاج عن غير العشوائية

(٥) مرحلة تأكيد الجودة (١٩٨٠-١٩٦٠) Quality Assurance

وفيها تن التركيز على بيع المنتجات التي تم تصنيعها بعد التأكد من جودة هذه المنتجات قبل طرحها في الأسواق وبيعها للعملاء .

(٦) مدخل الجودة الشاملة (١٩٨٠-حتى الان) Quality Management

يعد مدخل الجودة الشاملة من اهم مداخل التطوير التنظيمي التي فرضتها طبيعة المتغيرات العالمية المتلاحقة على غالبية المنظمات ، والنتائج عن ظهور روح التنافس الاقتصادي والسياسي و الاجتماعي على المستوى المحلي والعالمي . وهذا المدخل يتأسس على فلسفة جديدة للإدارة والمجتمع ، تتلخص في : " ان يبذل كل فرد او كل مجموعة افراد ركيزة أولية في طريق التوصل الى الابداع المجتمعي"

الفصل (٢) : أهداف وأهمية ووظائف ومراحل إدارة الجودة الشاملة

❖ أولاً : أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها أي منظمة إدارية عند تطبيقها وتفعيل ممارساتها وآلياتها ، ومن تلك الأهداف ما يلي:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة
- إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة
- ضمان التحسين الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة

❖ ثانياً : أهمية إدارة الجودة الشاملة

ترجع أهمية إدارة الجودة الشاملة إلى كونها نظاماً يعمل على:

- تخفيض التكلفة وزيادة الربحية
- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدف
- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر
- إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة وزيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة
- تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين
- جعل العاملين قادرين على قيادة عمليات التحسين
- تصميم نظام للجودة وليس للتفتيش على العيوب

❖ ثالثاً : فلسفة إدارة الجودة الشاملة

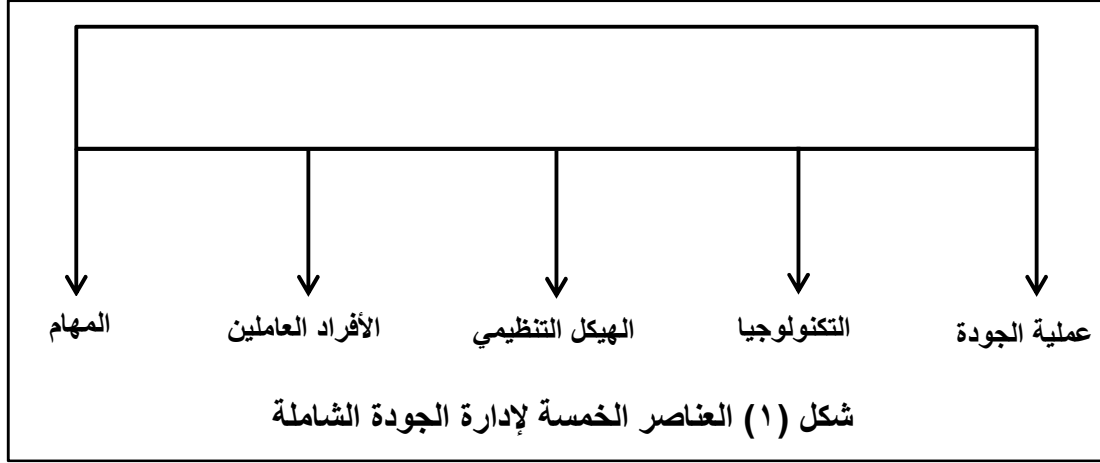
يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية أو منهجاً في الإدارة يسعى لإيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل العنصر البشري في المنظمة يرى أن الهدف الأساسي للمنظمة هو خدمة العميل من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة... وتعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً بسيطاً ولكنه ثوري فيما يتعلق بأداء العمل. وفلسفته تعرف من خلال سمات وملامح يمكن إجمالها فيما يلي:

- **الكلية (الشاملة):** وتتضمن تطبيق الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات العميل وانتهاءً بالتقويم الدقيق لمعرفة ما إذا كان العميل راضياً أم لا.
- **الجودة:** تعني تلبية وتجاوز طموحات وتوقعات العميل.
- **إدارة:** تعني إدارة التطوير والمحافظة على إمكانات المنظمة لتحسين الجودة بشكل مستمر.
- **الشمول:** وتعني شمول قطاعات ومستويات المنظمة ومن هنا كانت التسمية الجودة الشاملة.
- **التطور:** ويعني التحسين المستمر في المنظمة وعملياتها والتكنولوجيا المستخدمة وعناصر الأداء المختلفة.
- **المنهجية العلمية:** وتعني تحليل أنشطة المنظمة وتخطيطها وتنظيمها بما يحقق الكفاءة.
- **المشاركة:** وتعني حشد العاملين ودعم مشاركتهم وإقناعهم وتعاونهم لتحقيق مستويات الجودة المستهدفة.
- **الانطلاق:** وتعني أن نقطة البدء من أعلى، حيث يتوقف النجاح على اقتناع الإدارة العليا وأخذها بزمam المبادرة في الدعوة والمساندة الكاملة للقائمين على نظم الجودة.
- **التنظيم الشبكي:** اعتبار المنظمة شبكة متكاملة بما يحقق التدفق الأفضل للعمليات ووصول الخدمات للعملاء بأعلى كفاءة ممكنة.
- **الجماعة:** دعم العمل الجماعي وفرق العمل لتحسين الجودة بدلاً من الجهود الفردية.
- **الرقابة الذاتية:** اعتبارها بديلاً عن الرقابة الخارجية ، باعتبار أن الجودة سلوكاً يفرض على الإنسان ولكنه ينبع منه بالاقتران والالتزام.
- **التركيز:** يستهدف التركيز على الأنشطة والتخلص من الجهود المهدرة ذات العائد الضعيف.
- **الحسم:** تبني فكرة منع الأخطاء وليس مجرد الكشف عنها بعد وقوعها ومحاولة إصلاحها.

❖ رابعاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة

نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج إلى الربط والتكامل من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية وغير رسمية التي تتم داخل المنظمة.
- **نظام الأفراد:** يتكون من النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم والتدريب وتغيير الثقافة وغيرها.
- **المهام:** وتشمل مهام الجودة ووظائف الأعمال وغيرها ويمكن تمثيل هذه العناصر في الشكل (١) التالي.
- **عمليات الجودة:** وتشمل نظام الجودة في مختلف العمليات.
- **التكنولوجيا:** يتمثل هذا النظام الفرعي لنظام إدارة الجودة الشاملة في العديد من المكونات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.



❖ خامساً: وظائف إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجاً وأسلوب عمل يتم تطبيقه لتحقيق الوظائف الآتية :

- اختيار وتطبيق برنامج الترخيص والاعتماد وإعادة الترخيص للاستمرار في تقديم المنتج.
- تقديم الدعم الفني لإدارة الإنتاج ومقدمي الخدمات فيما يتعلق ببرامج تحسين الجودة.
- وضع نظام المتابعة والإشراف وإعداد التقارير والوثائق والأدلة والخرائط والمواصفات .
- تصميم البرامج التدريبية المرتبطة بمفاهيم ومهارات ممارسات الجودة.
- تدعيم وتطوير الدراسات والبحوث المتخصصة المتعلقة بالجودة.
- إنشاء مركز توثيق ومعلومات وتوفير مراجع متطورة عن برامج الجودة.

❖ سادساً: مراحل إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الخطوات الأساسية التي يمكن إتباعها في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وتتمثل بالخطوات الخمسة الآتية :

- **مرحلة الإقناع:** أي تبني الإدارة فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث تقرر الإدارة في هذه المرحلة الرغبة في تطبيق هذا النظام، ويبدأ المديرين في تلقى برامج تدريبية مخصصة فيما يخص مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- **مرحلة التخطيط:** وفيها توضع الخطط الفرعية والتفصيلية المواد اللازمة للتطبيق. وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار وتحديد الفريق القيادي لبرامج إدارة الجودة الشاملة ، والمقررين ، والمشرفين ، والميزانية ، والسياسات، ومؤشرات الأداء الرئيسية ، والإجراءات والآليات ، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق .
- **مرحلة التنفيذ :** وهذا يتطلب أفراد أكفاء يمتلكون قدرات ومهارات نوعية للتنفيذ .
- **مرحلة التقويم :** يتم فيها تنفيذ برامج الجودة بناء على الخطة الموضوعية ، والأهداف المحددة، إذ يتم تقويم المخرجات وتقديم التغذية الراجعة، وتعديل إعداد الخطط التصحيحية، بناء على التغذية الراجعة.
- **مرحلة تبادل الخبرات ونشرها :** الاستفادة من الخبرات واستثمارها لتحقيق أهداف الجودة .

❖ سابعاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمثابة العوامل الرئيسية لتبنى فلسفة الجودة الشاملة في التطبيق العملي، وهي تشمل مايلي:

- ✓ إيمان واقتناع والتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة : حيث يجب على الإدارة العليا أن تدرك مسؤولياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة، وما تترتب على ذلك من زيادة حدة المنافسة.
- ✓ وجود أهداف محددة للمنظمة : حيث يجب للمنظمة أن تسعى إلى تحقيقها ، باعتبار ان تحقيق الأهداف هو المدخل الرئيسي في إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ التركيز على العميل: فالأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات العميل في الأجل الطويل .
- ✓ مشاركة العاملين في عمليات التحسين: للتأكيد على كافة الوحدات التنظيمية بالمنظمة نحو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مع إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي.
- ✓ استخدام الأساليب الحديثة في حل المشكلات: مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج، ومن أهمها : العصف الذهني ، وتحليل السبب والنتيجة، والبرمجية الخطية، ونظرية القرار، ونظرية الاحتمالات، وتحليل البيانات، وجداول الإحصائية، والأعمدة البيانية، وخرائط التشتت، وتحليل باريتو، وسلاسل ماركوف، وتحليل شبكات الأعمال .
- ✓ الاعتماد على نظام معلومات متكامل: مع ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة .
- ✓ الإدارة الفعالة للعنصر البشري: وإعطاء العاملين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط بهم ودون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ، بهدف منح العامل الثقة والدعم وتشجيعه على أداء عمله، من خلال التوجيه، والقيادة الفعالة، والثناء والجزاء المرتبط بالأداء والإنجاز.
- ✓ التدريب المستمر للعاملين: حيث تظهر الحاجة إلى التنمية البشرية، والتدريب والتأهيل المستمر، لأن العاملين بحاجة إلى التدريب الذي يجعلهم في وضع مهاري ومعلوماتي أفضل للإلمام بجميع العمليات، ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير منظومة التدريب بالمنظمة .
- ✓ الاعتماد على فلسفة التطوير المستمر: فعملية تطوير وتحسين الجودة تعتبر عملية مستمرة، الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات .

رذاذ مطر

مها ناصر

الفصل (٣) : إدارة الجودة الشاملة:

عوامل النجاح والمبادئ والعمليات والمنهج والمعايير والأساليب والمعوقات

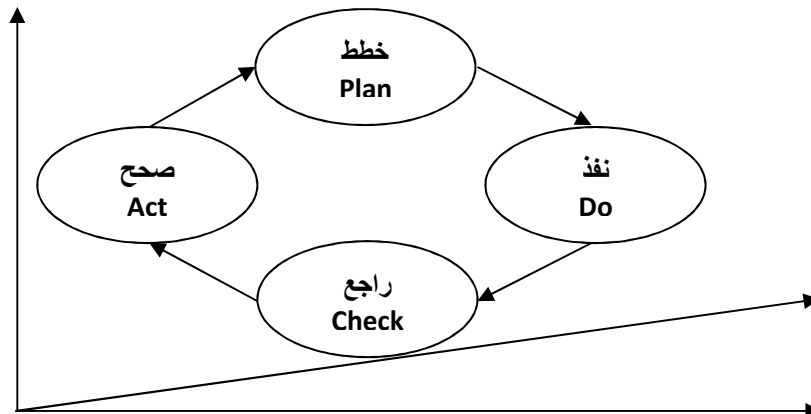
❖ أولاً : عوامل نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة

يرى معهد الجودة الفيدرالي أنه حتى يتم تطبيق الناجح والفعال لبرامج إدارة الجودة الشاملة لابد من توافر مجموعة من العوامل التي منها :

- أ) توفر التزام وقناعة لدى الإدارة العليا بأهمية البرنامج ودعمه وتشجيعه.
- ب) توجيه التركيز الى العميل المستفيد.
- ج) التخطيط طويل المدى.
- د) تدريب الموظفين وإعطائهم الفرص للفخر بأدائهم المتميز.
- هـ) ضمان التحسين المستمر للجودة.
- و) قياس الأداء وتحسين مواصفات المنتج وعمليات الإنتاج.
- ز) تنمية روح الفريقين وإعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء أعمالهم.

❖ ثانيا : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- **ثقافة المنظمة:** يجب خلق ثقافة المنظمة بحيث تنسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقا للخصائص الجودة وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم العمل التعاوني وخلق العلاقات عمل بمشاركة جميع أفراد المنظمة .
- **المشاركة والتمكين:** أشراك كل فرد يتأثر بالتغيير في جهود التغيير من خلال تحسين أدائه في مراحل العمل التي تختص به واشتراك الأفراد في التعرف على مشاكل الجودة والعمل على حلها من خلال الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية وأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.
- **التدريب:** إن حالات الابداع المتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة وعليه فان تدريب تلك القوى بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة في الاداء امر ينطوي على جنب كبير من الاهمية.
- **الالتزام الادارة العليا بالجودة:** لضمان ذلك الالتزام واقناع الآخرين بها لابد أن يبدأ التطبيق من قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر الى المستويات الدنيا .
- **التحسين المستمر :** إن ادارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ ان فرص التطوير والتحسين لا تنتهي ابدا مهما بلغت كفاءة الاداء وفعاليتها كما أن مستوى الجودة ورغبات المستفيدين وتوقعاتهم ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقديم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر (عجلة الجودة) وتشمل عجلة الجودة A -C-D-P الخطوات التالية : خطط Plan، أفعِل Do، تحقق Check، اتخذ الخطوات المناسبة Act. ويمكن تطبيق هذا النموذج في كل المجالات الانتاجية سواء كانت سلعا أو خدمات ولكنه قد يكون أقرب للتطبيق في القطاعات الخدمية بشكل أكثر نجاحا. ويمكن توضيح دورة ديمنج وعلاقتها بالتحسين المستمر في الشكل التالي، والمكونة من أربعة أنشطة يتم القيام بها بشكل دوري، على شكل دائرة دون أي توقف وهي :دورة ديمنج وعلاقتها بالتحسين المستمر.



- **التركيز على العملاء :** على المنظمة تسعى بشكل مستمر نحو تحقيق رضا العملاء في الداخل سواء كانوا الموظفين أو إدارات وعملاء الخارج وهم المستفيد من المنتجات وذلك حتى تكسب ولائهم، حتى يمكن تحقيق النجاح والقدرة على المنافسة.
- **التخطيط الاستراتيجي:** يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى تسعى منظمة إلى تحقيقها وهذا لن يتحقق عن طريق العمل بعشوائية، فالخطة الاستراتيجية هي أفضل أداة للتقويم المستمر.
- **توفير نظام معلومات واتصال فعال:** من خلال بنية معلوماتية ومناخ داعم للتعاون، والشفافية، ودعم العنصر البشري وتوجيهه بهدف التحسين لا المحاسبة.
- **اتخاذ القرار بناء على الحقائق:** من خلال الارتكاز على قاعدة بيانات ومعلومات متطورة ومحدثة باستمرار تضمن العدالة والموضوعية والشفافية والصالح العام في اتخاذ القرارات.
- **منع الأخطاء قبل وقوعها:** باستخدام حزمة من الإجراءات والليات والسياسات التي توفر مدخلا للتصحيح والمراجعة والدعم الفني في كل مرحلة من مراحل الاداء الانتاجي.
- **وضوح العلاقة بالموردين:** وضع قاعدة بيانات واضحة للموردين ودعم سبل مشاركتهم في مختلف مراحل الانتاج .
- **التوقيت والجدولة:** وضع جداول العمل والبرامج الزمنية والخطط التفصيلية التي تتضمن الاهداف والانشطة واليات تنفيذها واهم المخرجات والعوائد ومسئولي التنفيذ.
- **المناخ النفسي للعمل:** توفير مناخ تنظيمي واجتماعي داعم ومشجع وخال -الى حد كبير- من الخوف من الفشل أو الخوف من الادارة وينمى قيم الولاء والانتماء والمواطنة لدى العنصر البشري من خلال تشجيعه ودعمه وتصحيح أخطائه.

❖ ثالثا :عمليات إدارة الجودة الشاملة

(١) قيادة الجودة الشاملة

(٢) التخطيط طويل المدى – الاستراتيجي

(٣) التنظيم

(٤) الاتصال

(٥) رقابة الجودة الشاملة

(١) **قيادة الجودة الشاملة:** إن القيادة بما تمتلكه من فلسفة ونمط تفكير وسلوك ،تمثل العنصر الجوهري الحاكم في قدرة إدارة الجودة الشاملة على إحداث التغيير في ثقافة وطريقة العمل بالمنظمة. تساعد قيادة ادارة الجودة الشاملة الأشخاص على صناعة قرارات قائمة على الحقائق، وتسمح للآخرين بالاندماج في أدوار القيادة، من خلال مدخل أكثر مرونة للقيادة. أنها مسؤولة عن ابتكار الثقافة التي تتيح للأشخاص استخدام قدراتهم العقلية لتحسين العملية .

(٢) **التخطيط طويل المدى الاستراتيجي:** على الرغم من أن الخطط قصيرة المدى مفيدة في حد ذاتها الا انها لا تؤكد على التعهد والالتزام بفلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنها أكثر تركيزا على الاهداف قصيرة المدى أكثر من تركيزها على طويلة المدى، ومن الافضل أن يرتبط ذلك بتطوير الاجراءات التي تجعل من الممكن القيام بالعملية صحيحة من أول مرة *ضمان الجودة* وليس مجرد المراجعة او الفحص باستمرار للتأكد من أن الأشياء أو الاجراءات نفذت بطريقة صحيحة .

(٣) **التنظيم:** التنظيم هو الإطار الذي تتم فيه العملية الإدارية بما فيه من مسارات عمل ومسؤوليات وسلطات وعلاقات وتفاعلات بين القائمين بالعمل على اختلاف المستويات.

٤) **الاتصال:** تمثل الاتصالات الجيدة عنصرا بالغ الأهمية في بيئة الجودة الشاملة، ومكونا حيويا في التحسين المستمر للجودة، وهي بذلك تلعب في ثقافة إدارة الجودة الشاملة دورا رئيسيا في نجاح المنظمة. وفي ضوء ذلك فإن الاتصال في منظمات إدارة الجودة الشاملة يكون أكثر انفتاحا وانسيابية وصدقا، حيث ان المعلومات لا تنساب تماما من القمة، بل إنها تأتي من كل الاتجاهات وتنساب بحرية كاملة من تبادل وتشاطر البيانات والأفكار من خلال العمل معا في جو من الثقة و الاحترام المتبادل، والمعلومات لا يحكم عليها في ضوء كونها "مفيدة/موجبة، أو غير مفيدة /سالبة" ولكن يحكم عليها في ضوء القدرة على توظيفها لخلق وبناء فرص التحسين المستمر.

٥) **رقابة الجودة الشاملة:** تعرف رقابة الجودة الشاملة بأنها عملية التأكد من أن الأعمال والإجراءات تتطابق مع إطار المعايير الموضوعة والمخطط لها، وتقويم ما إذا كانت معايير ومواصفات المنتج او التصميم تم التوصل إليها وتحقيقها عبر السلعة أو الخدمة النهائية ام لا.

❖ رابعا: منهج إدارة الجودة الشاملة للجودة الشاملة منهج يجب الأخذ به عند تطبيقها ويشمل:

- وضع المتطلبات الحقيقية للعملاء موضع التنفيذ.
- التركيز على الوقاية من العيوب وليس تصحيحها.
- تخفيض الفواقد المتكررة.
- إتباع استراتيجية التحسين المستمر للعمليات.
- استخدام منهج معد مسبقا لتحسين العمليات وتقليل الأخطاء.

❖ خامسا: المعايير التي تحكم منهج إدارة الجودة الشاملة هناك مجموعة من المعايير الواجب التمسك بها في إطار تطبيق وتبني هذه الفلسفة، وهي:

- استهداف حد أعلى من متطلبات وتوقعات العملاء.
- إيمان المنظمة بأفرادها والعمل على إزالة الحواجز التي تمنعهم من الإحساس بالفخر بجودة منتجاتهم والاستمتاع بأعمالهم وانخراطهم فيها.
- البحث عن مواطن القوة في الأفراد لمضاعفتها من خلال التدريب و فرق العمل، وتركيز هذه القوى على فهم وتحسين العمليات.
- التركيز على مشكلات النظام، لا على مشكلات الأفراد والظروف المحيطة، والبحث عن التحسين المستمر في النظم واختيار القيادة المناسبة لذلك.
- الاعتماد على اتخاذ القرارات بناء على البيانات لا على المعتقدات أو الأفكار أو العواطف.
- التركيز على الوقاية من العيوب، إذ أن الوقاية خير من العلاج.

❖ سادسا: أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة

أ) أسلوب حل المشكلات "Problem – Solving Technique"

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الشائعة الاستعمال في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تكوين فرق عمل قصيرة الأجل، وهناك عد أنواع من هذه الفرق، ومن أكثرها شيوعا:

✓ دوائر الجودة "Quality Circles":

تعتبر من أقدم الفرق التي تم استخدامها لتحسين الجودة. ولا توجد قواعد تحكم حجم الفريق الواحد، ويتراوح عدد أعضائها ما بين (٥ – ٨) افراد من نفس القسم في المنظمة. وحتى تكون هذه الفرق ناجحة لابد من ان يمتلك أعضائها وقياداتها التدريب اللازم على الأساليب الإحصائية في حل المشكلات، بالإضافة إلى تشجيع ودعم الإدارة لعمل هذه الفرق داخل المنظمة.

✓ فرق المشروع "Project Teams"

يوكل لهذا الفريق القيام بعمل محدد الأهداف من قبل الإدارة العليا لحل مشكلة ما، وتقوم الإدارة بقيادة هذه الفرق التي تشكل على أساس مؤقت، ويجب أن يكون أعضاء الفريق من أقسام مختلفة في المنظمة في نفس المستوى الإداري.

✓ فرق تحسين الجودة "Quality Improvement Teams"

يكون أعضاء فريق تحسين الجودة إما من قسم واحد، أو عدة أقسام، ومن عدة مستويات إدارية، وقد يتضمن ممثلين عن العملاء والممولين والاستشاريين، ويجب أن يكون لدى هؤلاء الأعضاء الخبرات والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة.

ب) المقارنة المرجعية "Benchmarking":

يتطلب هذا الأسلوب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المنظمات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، حيث تعمل المنظمة على جمع المعلومات حول هذه الممارسات والآليات، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبق التغيير المطلوب باستمرار وتدعم الممارسات الأفضل دائما.

ج) أنظمة الاقتراحات "Suggestion Systems"

أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو إشراك الأفراد داخل المنظمة في جهود تحسين الجودة، وحتى تضمن المنظمة المشاركة الفعالة لهؤلاء الأفراد تقوم بوضع نظام اقتراحات للموظفين، حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة، حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات الناجمة أثناء العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتقييم وتبني الاقتراحات بعد دراستها.

د) أنظمة التوقيت المناسب "Just In Time System"

ظهرت هذه الأنظمة حديثا، حيث كانت تستخدم لتحديد المطلوب من المواد الخام للمصانع بدون انقطاع، حتى تستمر في عملية الإنتاج بالشكل الذي يكفل عدم تعطيل الكثير من رؤوس الأموال في المخازن، وقد تطورت أنظمة التوقيت المناسب حتى أصبح الأسلوب الأكثر كفاءة في الإنتاج.

❖ سابعاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تتجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، في حين يفشل الآخر، وفي الواقع فالصفات الأساسية التي تمتاز بها إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المنظمات في عملية التطبيق إلى العديد من المعوقات التي نذكر منها ما يلي:

- عجز الإدارة العليا عن توضيح ودعم التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مؤثرة على الأداء الرئيسي للجودة وإغفال حاجات العملاء على المدى الطويل.
- التغيير المستمر في القيادات مما يحول دون السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.
- كبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم وتعارضهم في بعض الأحيان، تؤدي إلى صعوبة تحقيق رضاهم.
- ضعف الإمكانيات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي.

طيف المواد

أم سوسن الشيخ

الفصل (٤) : نماذج ادارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق اداره الجودة الشاملة توفير قاعدة معينة من البنى التنظيمية والادارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها (نماذج) بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق.

❖ أولا : نموذج ديمينج

توصل ديمينج الي قاعدة مفادها أن ٨٥% من الاخطاء سببها النظام المتبع من سياسات وأساليب واجراءات وروتين وأعرافم تبعه ولا يتحمل العنصر البشري الا نسبة ١٥% من هذه الاخطاء وهذه القاعدة سماها (من ١٥% الى ٨٥%) وقال أن البحث في أخطاء النظام هو الاساس وليس التركيز على خطأ العامل ، ولهذا فلا داعي للتسرع في الحكم على الافراد في حالة الاخطاء لانهم محكومون بالنظام من العمل على البحث في أخطاء النظام وتصحيحها.

١) توصيات ديمينج في مجال الجودة الشاملة :

- خلق استمرارية الهدف نحو تحسين السلعة أو الخدمة.
- أتبع الفلسفة الجديدة (نحن لا نستطيع من الان التعايش مع المستويات المقلوبة حاليا من أنجاز العمل بطرق خاطئة).
- توقف عن الاعتماد على الفحص الكلي (وبدلا من ذلك أطلب الدلالة الاحصائية على أن الجودة الموجودة بالنظام مبنية بأحكام داخل النظام).
- توقف عن ممارسة تثمين الاشياء اعتمادا على بطاقة السعر فقط.
- قلل المشاكل وركز على سلامة النظام من المشكلات.
- كون طرقا جديدة للتدريب اثناء العمل.
- حطم الحواجز بين أقسام المنظمة.
- كون برنامجا قويا للتعليم واعادة التدريب.
- عدم وجود استقرار في الهدف.
- التركيز على الاهداف قصيرة الاجل.
- تقييم الاداء- التقرير السنوية وتقارير الجدارة والاستحقاق.
- حركية الادارة أو كثرة القفزات الوظيفية فيما بين المديرين.
- الادارة بالنماذج المعروفة وبدون اعتبار النماذج غير المعلومة.

٢) مبادئ نماذج ديمينج

١. تحديد أهداف ثابتة للمنظمة من أجل تحسين جودة منتجاتها، وضرورة تشرتك الاهداف من خلال رسالتها الى المهمين كالمستفيدين من الموظفين وأفراد المجتمع المحلي.
٢. تبني فلسفة جديدة للجودة، بحيث يكون التوجه نحو عمل الاشياء بطريقة جديدة مبتكرة وليس عمل الاشياء بطريقة تقليدية.
٣. تبني هدف الرقابة من كشف الخطأ والمحاسبة، الى رقابة وقائية تستهدف منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ. ليتخطى الاداء الخاطئ ويتابع ويستمر.
٤. عدم بناء قرارات على أساس التكاليف فقط ، فالمهم ليس الحلول السهلة ، لانها قد تكون أكثر تكلفة ، ولذا لابد من تغيير فلسفة الشراء التي تعتمد على السعر فقط.
٥. الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت ، فهذه النظرة قصيرة الامد.
٦. التدريب المتواصل أثناء الخدمة . وأعتد الطرق الحديثة في التدريب وربطها بخطط تحسين الجودة.
٧. تبني وتأصيل القيادة الادارية ، وتفعيل دورها في تحسين النظام ونواتجه وعملياته ومخرجاته باستمرار نحو الافضل.
٨. أحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وازالة العوائق والحدود التنظيمية بين موظفي الوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة.
٩. الاستقرار الوظيفي للعاملين ، وتوفير الامان لهم وأبعاد شبح الخوف.
١٠. تجنب ومقاومة الخوف من التغيير.
١١. التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين وأكسابهم معارف ومهارات جديدة.

١٢. التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجه الى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة واعتبارها المعيار الاساسي للتقييم.
١٣. ازالة العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم والتفاخر بها.
١٤. تعزيز العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة ، وذلك لتحقيق التحول الى نظام الجودة من خلال فرق العمل والمشاركة المستمرة كفلسفة عمل.

٣) تحليل نموذج ديمينج

يعتمد المبدأ الاساسي لديمنج على أن المنظمات ما هي الا مجموعة من الانظمة وأن القيادة هي أهم عناصرها . ويتكون نموذج ديمينج من سبع مجموعات هي :

١. نظام المعرفة المتعمقة : فبدون المعرفة المتعمقة لكل العمليات وتنوع الانتاج وخصائص الافراد فسوف يصبح السلوك الاداري سببا رئيسيا لفناء المنظمة ويضم نظام المعرفة أربعة عناصر مترابطة هي : نظرية النظام ، نظرية التنوع ، نظرية المعرفة ، نظرية المعرفة بعلم النفس.
- أ) نظرية النظام : يعد النظام مجموعة من الانشطة والوظائف التي تتفاعل مع بعضها البعض وتحقق أهداف المنظمة.
- ب) نظرية التنوع : تنوع الخبرات المؤسسية قد يزيد من تكلفة العمليات وبخاصة عندما تكون الادارة عاجزة عن فصل السبب عن المؤثرات الاخرى.
- ج) نظرية المعرفة : يرى ديمينج أنه يجب على المديرين استخدام الاجراءات العملية كالتفسير والتوقع والتحكم للتعرف بشكل دقيق وأعمق على الانظمة والعمليات داخل المنظمات.
- د) المعرفة بعلم النفس : وتعد هذه المعرفة هي لغة ديمينج في التعرف على ديناميكية الافراد في مكان العمل وأداء الفريق وأنماط التعلم وثقافة المنظمة.
٢. دورة التخطيط والمراقبة : ويؤكد ديمينج من خلالها على التحسين المستمر.
٣. الوقاية عن طريق تحسين العمليات : يعتقد ديمينج أن الفحص والتفتيش بعد انتهاء العمليات تعد مرحلة متأخرة ومكلفة وبناء عليه يكون من الافضل تبني عملية التحليل والسيطرة والتحسين.
٤. سلسلة رد فعل تحسين الجودة : وتخلص هذه النظرية في أن تسحين الجودة يقلل التكلفة ويحسن الانتاجية.
٥. الاسباب العامة والخاصة للاختلاف : حدد ديمينج مصدرين للاختلاف : هما السبب العام والآخر الخاص وتكمن الاسباب العامة في الامور المتعلقة بالهيكل العام للنظام ويكمن الاختلاف في الاسباب الخاصة نتيجة الانعزال والاستثناءات في التطبيق.
٦. المبادئ الاربعة عشر : هذه النقاط الاربعة عشر تعد القاعدة الاساسية لتدعيم التحول في ثقافة وعمليات المنظمات لبلوغ ارضاء العميل من خلال تطبيق الجودة.
٧. الاعطاء المميّة والامراض المفزعة : أن الاعطاء المميّة تتطلب تغيير النظام الاداري في حين تلك الامراض المفزعة تنجم عن ممارسة ادارية خاطئة وضارة.

❖ ثانيا نماذج جوزيف جوران

قدم جوران ثلاثية الجودة التي تضم العناصر الاساسية الاتية:

- ✓ تخطيط الجودة : ويتضمن وضع أهداف الجودة وتحديد العملاء الداخليين والخارجيين وتطوير خصائص المنتج ووضع ضوابط العملية.
 - ✓ ضبط الجودة : ويضم اختيار موضوعات الضبط والتحكم واختيار وحدات القياس ووضع الاهداف.
 - ✓ تحسين الجودة : ويضم تحديد الاولويات وتحديد المشروعات وتنظيم فرق المشروعات وتشخيص الاسباب وتوفير الحلول واثبات فعاليتها.
- جوران هو صاحب المقولة المشهورة (الجودة لاتحدث بالصدفة بل يجب أن تكون مخططا لها) وله مساهمة كبيرة في مفاهيم الجودة وترتكز رسالته على أن :
- الجودة هي مسؤولية الادارة العليا.
 - تحسين الجودة هو هدف مستمر لاينتهي.
 - تحسين الجودة يستهدف تخفيضا مستمرا في التكلفة
 - جميع مشروعات التحسين تتم في خطوات متتالية بالمشروع تلو المشروع.

- ٨٠% من مشاكل الجودة تقع ضمن مسؤولية الإدارة
- مشاكل الجودة تكون مزمنة أو عرضية.
- خلق الوعي بالحاجة الي التحسين وتوفير فرصه لدى العاملين
- ضع أهدافا لعملية التحسين.
- صمم التنظيم اللازم والمناسب للوصول الي الاهداف.
- طور وأعمل على تنمية امكانات التدريب.
- انجز المشاريع التي تؤدي الي حل المشاكل داخل المنظمة.
- سجل وأكتب تقارير التقدم الدورية ووثق ماتحققه.
- أعط التكريم للمتميزين وأعمل على التشجيع.

❖ ثالثا : نماذج جائزة مالكوم بالدريدج

يعتبر مالكوم بالدريدج احد رواد إدارة الجودة الشاملة الامريكيين الذي خصصت جائزة باسمه ويعتبر هذا النموذج أول نموذج لقياس الجودة وأول معيار للتمييز بين المنظمات التي تطبق ادارة الجودة الشاملة. ويتمثل الفرض من الجائزة في تشجيع الاهتمام بالجودة والاعتراف بانجازات الجودة التي تحقنها المنظمات الامريكية ونشر استراتيجيات الجودة الناجحه لهذه المنظمات لتشجيع الاخرين. ويصور مفهوم نموذج بالدريدج مفهوم ادارة الجودة الشاملة بنظام متكامل يسعى الى تحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة ويتكون النموذج من :

- ✓ القيادة الادارية : وتشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى الي تحقيق الجودة باعتبار أنها المسؤول الاول وبشكل مباشر عن أرضاء العملاء.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي للجودة : يرى بالدريدج أن التخطيط الاستراتيجي للجودة هو عملية متكاملة وأشار الى ضرورة جعل خطط تحقيق ادارة الجودة مترابطة وتسعى جميعها الي تحقيق أهداف هذه الخطة.
- ✓ ادارة عملية الجودة : ويقصد بالدريدج بها فعالية تصميم العمليات وفعالية ادارة جودتها.
- ✓ ادارة الموارد البشرية وتنميتها : ويشتمل هذا المكون على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل الموارد البشرية واستثمارها.
- ✓ قياس الجودة وتقييمها : وتهتم بقياس درجة رضا العميل والتي لاتكفي وحدها ، بل يتطلب الامر مقارنة هذه الدرجة من الرضا مع درجة رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة.

❖ رابعا : نموذج إيشيكاوا

هو أحد أساتذة الهندسة بجامعة طوكيو وقد عاصر إيشيكاوا كلا من ديمينج وجوران وتأثر بهما، وأسهم بشكل كبير في نشر مفهوم الجودة بين العاملين وهو يرى أن الجودة تبدأ بعملية التدريب والتعليم للعاملين وتنتهي كذلك بها . وقدم إيشيكاوا مخططات وتحليل عظمة السمكة ، والسبب والنتيجة وكان يركز على الجانب العمالي في حل مشكلات الجودة وكانت رسالته تركز على :

- العمال يختارون مشاريع التحسين.
- يجب تدريب العاملين على أساليب حل المشاكل.
- الدعم الكامل بواسطة الإدارة.
- الاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ.
- توفير الزمن للمشاركين في مجهودات تحسين الجودة لإجراء عمليات التحسين.
- عمليات التحسين هي عمليات مستمرة لاتنتهي.
- ٨٠% من المشاكل المتعلقة بالجودة هي مشاكل تمثل ٢٠% فقط من تكاليف الجودة.

يطلق على إيشيكاوا الأب الحقيقي لحلقات الجودة ويمكن تلخيص مبادئه في مراقبة الجودة فيما يأتي :

- تتحدد الجودة بناء على توجيهات العميل
- العملية الإدارية استثمار حقيقي يركز على الأهداف طويلة المدى وجوهر عملياتها هو الجودة
- تستند الجودة وتعتمد على المشاركة الفاعلة بين كل الأفراد داخل المنظمة ،ويتطلب أسلوب إدارة الجودة إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة

❖ خامسا : نموذج SIX SIGMA

تعتبر SIX SIGMA منهجية من المناهج الحديثة التي فرضت نفسها ولاقت قبولا عاما في مجال تحسين الجودة. ويرجع مفهوم SIX SIGMA إلى رائد الجودة فيليب كروسبي حيث طرح المفهوم في أحد كتبه. ويجزم بعض الباحثين أن الشركة العالمية موتورولا قد قامت بتبني هذا المفهوم وطورته. وبذلك تعتبر SIX SIGMA ماركة مسجلة بإسم الشركة واستطاعت الشركة من خلال إستخدامها ل SIX SIGMA الفوز بجائزة مالكوم بالدريدج في عام ١٩٨٨م

(١) اتجاهات تعريف SIX SIGMA :

١. مفهوم SIX SIGMA بوصفه مفهوما إحصائيا: يشير إلى (٩٩,٩٩٩٦٦) من الدقة والثقة، والعيب والخطأ لا يتجاوز (٤,٣) من كل مليون عملية.
٢. مفهوم SIX SIGMA بوصفه منهجا إداريا: تعتبر SIX SIGMA فلسفة إدارية ونظرة منضبطة نحو إتخاذ القرارات وهي أنجح وسيلة إدارية عرفها التاريخ للوصول إلى أرقى درجة من الجودة وإتخاذ الإجراءات لتقليل الأخطاء أولا بأول.
٣. SIX SIGMA بوصفها إستراتيجية للتحسين: حيث يعتبر منهجا للتطوير والتحسين فهو إستراتيجية تمكن المنظمة من التحسين المستمر بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها.
٤. SIX SIGMA بوصفها فكريا تنظيميا : اعتبرت طريقة نظامية في التطوير الاستراتيجي، تعتمد على الطريقة العلمية لإحداث إنخفاض مرحلي متتالي في معدلات الأخطاء في المنتج.

(٢) محاور نموذج SIX SIGMA لإدارة الجودة:

١. الفلسفة: تتمثل فلسفة الجودة في الاطار الفكري الذي ينطلق منه تحسين الجودة، من خلال الفرص المتاحة للتحسين والإبتكار والإبداع.
٢. الإجراءات أو العمليات: لتحقيق مستوى معين من جودة الأداء ، يجب القيام بحزمة من العمليات والآليات تتمثل في التحديد، والتحليل والتحسين والتحكم فيما يخص المنظومة الإنتاجية بمختلف عناصرها.
٣. الإحصاءات: توظيف تطبيقات علم الإحصاء والطرق والأساليب الكمية للوصول لنتائج تستهدف تحديد الإجراءات التي تحد من العيوب. وبالتالي تعتبر SIX SIGMA بمثابة رؤية إدارة إستراتيجية تسعى إلى تحقيق درجة التميز عن طريق التركيز على العملاء وتحليل إحتياجاتهم ومراقبة العمليات وتحسينها بصفة دورية.

(٣) الثقافة التنظيمية المهنية ل SIX SIGMA :

- يتطلب تطبيق SIX SIGMA توافر ثقافة تنظيمية داعمة للتطبيق، تتكون هذه الثقافة من سبعة عناصر أساسية هي:
١. إخضاع جميع قوى العمل في مختلف المستويات التنظيمية للتعليم .
 ٢. وضع برامج تدريب لكل المهارات المطلوبة.
 ٣. على جميع العاملين فهم أدوارهم من أجل تحقيق النجاح.
 ٤. توحيد جميع قوى العمل وخلق شعور عام بأن كل عامل هو جزء من العمل.
 ٥. إحترام معرفة ومهارة كل عامل.
 ٦. التعهد بالنجاح.
 ٧. التركيز على تلبية حاجات العملاء.

(٤) منهجية DAMIC

هي منهجية تستخدم بشكل خاص عندما يكون المنتج أو العملية موجودة بالفعل ولكنها لا تقابل متطلبات العميل وهي خطوات واضحة ومنهجية لحل مشكلات المنتجات وهي عبارة عن المراحل الخمس التالية:

١. تحديد وتعريف العمليات والنقاط المحورية Define
٢. قياس الأداء الحالي ومشكلاته Measure
٣. تحليل أسباب الإختناقات Analyse
٤. تحسين العمليات Improve
٥. الرقابة والتحكم والضبط Control

(٥) منهجية DFSS

هو مدخل منهجي لتطبيق SIX SIGMA في تصميم وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات، وذلك وفقا لخطوات SIX SIGMA لكي يفوق توقعات العميل من خلال إستخدام أدوات هندسية في دورة تطوير المنهج. ويتم دمج الثلاثة عناصر الرئيسية لتحقيق أهداف المنظمة وخفض التكلفة وزيادة جودة المنتج، وهي:

١. تحسين واضح ومرن لكل مراحل الإنتاج
٢. تحقيق التوازن بين أدوات التصميم وممارسات العمل
٣. الاستخدام المنضبط لطرق إدارة المشروعات

(٦) تطبيقات نموذج SIX SIGMA

★ أولاً: في قطاع الإنتاج السلي:

إستفادت العديد من المنظمات من هذا التصميم وقد كانت شركة موتورولا على رأسها، كما أثبتت بعض الدراسات أن نموذج SIX SIGMA يساعد على حل المشكلات داخل المنظمات.

★ ثانياً: في قطاع الإنتاج غير السلي:

١. في قطاع الصحة: قد طبق بنجاح في الولايات المتحدة، وقد نجح التصميم بالفعل في تقليص حجم الإخاء وزيادة معدل الأمان بالنسبة للمرضى.

٢. قطاع الخدمات المصرفية: وقد اشتمل تصميم SIX SIGMA على تحسين دقة توزيع الأموال والمدفوعات الإلكترونية وغيرها

٣. قطاعات أخرى: فقد أثبتت أن هذا المدخل يساعد على تحقيق إدارة أفضل للمنظمات ويؤثر على تحويل المتطلبات إلى تصميمات متوافقة.

❖ سادساً: نموذج الجائزة الأوروبية للإدارة

يعرف نموذج التميز عل أنه يمكن المنظمات من وضع الإطار العام المحدد للنظام الإداري مع قابليته للتطبيق على جميع الوحدات التنظيمية والمنظمات الإنتاجية بمختلف أنشطتها وأحجامها ومنتجاتها، سواء كانت سلعة أو خدمات ، وبغض النظر عن مستوى النضج الإداري بها فهو مطبق في كبرى المنظمات الأوروبية بنجاح كبير، وفي العديد من القطاعات الحكومية . وفيما يلي شرح مبسط لمكوناته الثلاثة:

١. المكون الأول (المفاهيم الأساسية للتميز): يحدد ويوضح المفاهيم التي يجب أن يتبناها قادة ومديرو المنظمات المختلفة كي يتمكنوا من إرساء وتطبيق نظام التميز المؤسسي، بما يشمل ويحقق المفاهيم الثمانية لهذا النموذج.

٢. المكون الثاني (معايير التميز التسعة): حيث يعد نموذج التميز إطاراً أو هيكلًا مكوناً من تسعة محاور. وعادة ما يظهر على شكل خريطة تنظيمية أو رسم بياني، وينقسم إلى مجموعتين هما مجموعة معايير المدخلات المكونة من خمسة معايير هي : القيادة والإستراتيجيات والعاملون والموارد والشرائط والعمليات والمجموعة الثانية مجموعة معايير النتائج؛ المكونة من أربعة معايير هي: نتائج العملاء ونتائج الأعمال الرئيسية. وينقسم كل معيار رئيس إلى مجموعة من المعايير الفرعية بحيث يصل إجمالي المعايير الفرعية إلى ٣٢ معياراً.

٣. المكون الثالث: (آلية الرادار): يعد الابتكار ذا قيمة عالمية مقارنة بباقي نماذج التميز العالمية الأخرى حيث انه أداة قياس وتقييم للمنهجيات المكونة للنظام الإداري وقيمه الإبتكارية العالمية تكمن في كونه يمكننا من القياس الكمي الدقيق للنظام الإداري الذي يعتبر شيئاً غير ملموس، وقد يمكن قياسه الكيفي لكن يصعب قياسه الكمي وفي وجود آلية الرادار نستطيع قياس النظم الإدارية وفقاً لقيمة كمية دقيقة، كما يساعدنا الرادار في إجراء عمليات تقييم دورية فعالة تمكننا من تحديد نقاط القوة وفرص التحسين والمخاطر ونقاط الضعف التي تقودنا لوضع خطط التحسين والتطوير وفق الخطة التنفيذية الموضوعة لتحقيق التميز المؤسسي.

الأسس والمبادئ التي يركز عليها النموذج

١. الوصول الى النتائج المتوازنة
٢. تقديم قيمة مضافة للعميل
٣. القيادة بالرؤية الواضحة والعمل المنسق والمشاركة
٤. الإدارة بالعمليات
٥. النجاح من خلال الافراد
٦. انعاش التطوير والابتكار
٧. بناء الشراكة
٨. تحمل المسؤولية

الفصل (٥) : دوائر الجودة : المعوقات وآليات التطبيق

❖ أولاً: نشأة وتطور فكرة حلقة الجودة :

دوائر الجودة هي الأساس التطبيقي الذي ارتكزت عليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة فقد بدأت دوائر الجودة مع بداية التجربة اليابانية في نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن الماضي . ومنذ حوالي ٥٠ عاماً كانت توصف منتجات اليابان بأنها رديئة ولم تكن قادرة على تصدير سيارة واحدة حتي عام ١٩٦٠ . تغير الحال بعد ما بذله اليابانيون من أجل تطوير و تحسين جودة منتجاتهم حيث أدركوا ان التحدي الحقيقي الذي يواجهونه من أجل الارتقاء بجودة منتجاتهم ليس له طريق سوي تطبيق برنامج رسمي للرقابة على الجودة لتحسين منتجاتهم ويرجع الفضل في نجاح هذا الاتجاه إلى كل من الخبير الأمريكي " شيوارت" من جامعة هارفارد و إدوارد ديمينج من شركة بل للتليفونات و جوزيف جوران من جامعة نيويورك . الميلاد الحقيقي لدوائر الجودة في اليابان كان عام ١٩٦١م حيث ظهرت كتطور طبيعي لما عرف بالإصلاح في ذلك الوقت حيث تقدم إيشيكوا أستاذ الهندسة في جامعة طوكيو بمساندة النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين باقتراح مضمونة " أن تؤلف مجموعة صغيرة من العاملين مهمتها التعرف على المشكلات المتعلقة بعملهم " ومن هنا ولدت فكرة دوائر الجودة اليابانية . وفي شهر مايو ١٩٦٢م ظهرت أول حلقة جودة في اليابان بشركة نيبون للتلفون والتلغراف أما بداية التفكير في دوائر الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية فيرجع إلى بداية عام ١٩٦٨م وبحلول عام ١٩٨٠م أصبحت دوائر الجودة آلية وأسلوب عمل للتحسين واسع الانتشار في العالم كله .

❖ ثانياً: مفهوم وفلسفة دوائر الجودة :

هي عبارة عن مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات نوعية وإيجاد حلول مناسبة لها ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل بين المتحقق فعلاً والمخطط له . ومن المفهوم السابق يمكن أن نستخلص محاور مفهوم دوائر الجودة كما يلي :

- ١) تتطلب مساندة الإدارة لرفع الروح المعنوية للعاملين .
- ٢) لا تعمل باستقلالية بعيداً عن التنظيم الإداري القائم .
- ٣) أحد أساليب الإدارة بالمشاركة مع تطوير شخصية العاملين في الحلقة .
- ٤) أسلوب لتنمية الموارد البشرية والتشجيع على الابتكار والتجديد .
- ٥) منتدى لحل المشكلات .

❖ ثالثاً: أهمية دوائر الجودة :

تظهر أهمية دوائر الجودة من خلال مجموعة من العناصر أهمها :

- ١) تطوير الكفاءات الانتاجية للعاملين .
- ٢) زيادة المعرفة النوعية وتطويرها للعاملين وزيادة أهمية الجودة للمنتجات المقدمة .
- ٣) ضمان حرية التعبير والمبادرات للعاملين وإطلاق فعاليتهم في مجالات التحسين .
- ٤) تطوير العمليات الإنتاجية والنوعية .
- ٥) تحسين وتطوير القدرات الإدارية للمشرفين على دوائر الجودة والعاملين فيها .

الاعتبارات التي تعكس مدى أهمية دوائر الجودة في التطبيق العملي في المنظمات :

- مساعدة المنظمة على تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية في حل مشاكل العمل مما يساعد على تحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة .
- دوائر الجودة تنظر إلى العاملين على أنهم أعظم أصول المنظمة .
- تعمل دوائر الجودة على تغير مناخ المنظمة من حيث خلق نوع من الملكية المشتركة لأهدافها .
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وفرق العمل والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء إلى المجموعة في بيئة العمل .
- استغلال القدرات والمواهب البشرية بالمنظمة عن طريق تقديم مزيد من المهام المرتبطة بالتشويق والتنوع والتي تظهر إبداع العاملين .
- زيادة الولاء والالتزام من العاملين تجاه المنظمة وأهدافها .

❖ رابعاً: أهداف دوائر الجودة :

أهداف مركزة على الجودة : وتشمل التحسين المستمر للجودة والوقاية من الأخطاء وزيادة رضا العملاء الداخليين والخارجين وزيادة الحصة السوقية .

أهداف مركزة على الإنتاجية : وتشمل رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف وأخذ التغيرات التي تحدث في الاعتبار وتحسين التنظيم والاتصال واستبعاد الأعطال في المنظمة .

أهداف مركزة على الأفراد : وتشمل زيادة التحفيز في العمل والانفتاح على قدرات وحاجات الأفراد ودعم الابداع والجهود الفكرية وزيادة الرضا والثقة لدى العاملين .

❖ خامساً: نطاق اهتمامات دوائر الجودة ومجالات تطبيقها :

إن الغرض الرئيسي لدوائر الجودة هو اكتشاف المشكلات ومواجهتها واقتراح الحلول لها أياً كان موقعها بالمنظمة وهذا يستتبع اكتساب الأفراد مجموعة المهارات اللازمة للتعامل مع تلك المشكلات . ويتضح من ذلك أن مجالات اهتمامات دوائر الجودة تتركز بصفة أساسية على نواحي : الجودة والتكاليف والمواصفات الانتاجية والجدولة .

❖ سادساً: المبادئ الأساسية لتطبيق دوائر الجودة :

(١) **المشاركة التطوعية :** يمثل مبدأ المشاركة التطوعية نقطة الارتكاز الأساسية لدوائر الجودة حيث لا ينبغي إرغام شخص على المشاركة في دوائر الجودة فقد لا يكون مهياً للمشاركة أو قد ينظر إليها على أنها عامل تهديد بالنسبة لاحتياجاته من الأمن والسلام التنظيمي والنفسي .

(٢) **ملكية حلقة الجودة:** نظراً لأن الأعضاء انضموا إلى حلقة الجودة اختيارياً فنجد أن ذلك يولد لديهم شعوراً قوياً بضرورة الولاء والانتماء والالتزام الكامل تجاهها وهذا بدوره يؤدي إلى شعورهم بملكية حلقة الجودة وهذا الشعور يجب مساندته وتقويته وتنميته حيث أن هذا الدوائر لن يكتب لها الدوام إلا إذا كان الشعور العام لأعضائها أنهم يمتلكونها ويواجه هذا المبدأ بعض الصعوبات حيث يتولد لدى كل من أعضاء الحلقة وبين الإدارة المسؤولة عن النشاط الذي تعمل فيه الحلقة شعوراً بملكية نشاط الحلقة وقد تؤدي ثنائية الملكية إلى الإضرار بها.

(٣) **تبعية المشكلات:** يقصد بها خصوصية المشكلات حيث أن دوائر الجودة تتعامل مع مشكلاتها الخاصة بها دون أن يتسع عملها ومجهودها لتناول مشكلات أخرى وعلى ذلك يمكن القول أن لأعضاء الحلقة الحرية في اختيار الموضوعات أو المشكلات التي يرغبون في مناقشتها وتحليلها.

(٤) **طبيعة التعامل مع دوائر الجودة:** من الأمور الهامة جداً الاعتراف المسبق بأن أعضاء دوائر الجودة ليسوا صغار ولكنهم كبار ورashedون لذلك يتعين أن يكون التعامل معهم باعتبارهم كباراً قد تعدوا سن الرشد كما لا يحركهم ولا يحفزهم الإغراء الذي يستخدم كما لو كانوا أطفالاً ولكن يتعين التعامل معهم على أساس علاقة الكبار بالكبار وفي ضوء المسؤولية التضامنية المشتركة.

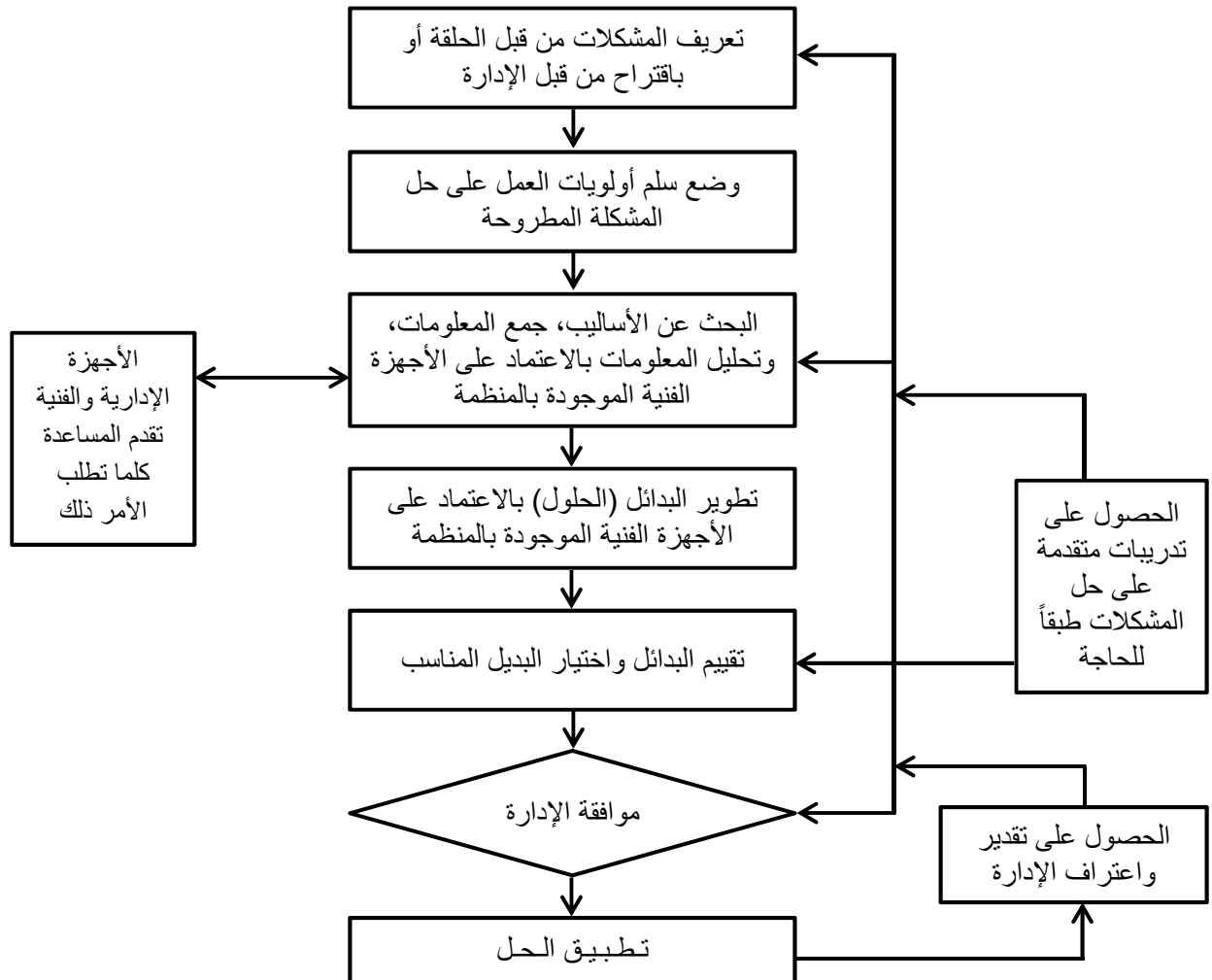
(٥) **قاعدة بيانات لحل المشكلات:** من المبادئ الأساسية لدوائر الجودة العمل على توفير قاعدة بيانات لاستخدامها في التعامل مع المشكلات فالحلول التي تقدمها دوائر الجودة يتعين أن تكون مبنية على حقائق أكثر من اعتمادها على آراء.

(٦) **التوقيت الحقيقي للنتائج المتوقعة:** توجد علاقة ارتباط مباشرة بين المستوى التنظيمي للوظائف وبين الوقت اللازم للانتهاء من واجبات الوظيفة لذلك فإن تحديد التوقيتات الحقيقية للنتائج المتوقعة يمثل جانباً أساسياً في الحياة العلمية المهنية وفاعلية الدوائر.

(٧) **المكسب لكل الأطراف:** تمثل استراتيجية المكسب لكل الأطراف قلب فلسفة دوائر الجودة والبعد عن مفهوم الصراع غير المنتج والاتجاه نحو مفهوم المشاركة والزمالة وهذا يتطلب أن يسعى كل فرد بطريقة تبتعد عن التدخل في كل قرار يتم اتخاذه حيث أن النتيجة الحتمية لمثل تلك التدخلات هي الفوضى في العمل والعلاقات والصراع.

٨) أسلوب عمل دوائر الجودة: يعتبر الهدف من دوائر الجودة هو تحديد ومعالجة المشكلة باعتبارها آلية لحل المشكلات ولتحقيق هذا الهدف بكفاءة وفعالية يتعين أن تسير الحلقة على خطوط متسلسلة متتالية مستخدمة في ذلك حزمة إرشادات حل المشكلات كإطار للعمل مما يؤدي إلى انسياب العملية بسلاسة ويساعد على تنظيم مجريات العمل في اجتماعات الحلقة.

ويصور الشكل التالي تصوراً مسبقاً للخطوات المتسلسلة لحل المشكلات



❖ سابعاً: خطوات تطبيق دوائر الجودة

تعتبر الخطوات التالية مرشداً عاماً نحو التطبيق الفعال لدوائر الجودة:

١. البحث والتقييم
٢. اتخاذ قرار البدء
٣. اختبار الميسر
٤. وضع إجراءات العمل
٥. توفير المواد التدريبية
٦. إعلان عن بدء الدوائر لدى الجهات المعنية
٧. التدريب
٨. اختيار مجالات التطبيق
٩. اختيار القادة والعناصر البشرية
١٠. جمع البيانات
١١. دعوة أعضاء الحلقة
١٢. بدء اجتماعات الحلقة

❖ ثامناً: علاقة مفهوم دوائر الجودة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

تتقابل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مع مفاهيم دوائر الجودة فإن إحدى البدايات الأساسية في الأخذ بأنشطة الدوائر وتفعيلها هي أن تكون المنظمة قد بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والآن نجد المنظمات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال الانتاج الخدمي مثل البنوك والفنادق والجامعات والمدارس والمستشفيات تبدأ بأنشطة دوائر الجودة ثم تحاول إدخال الجودة الشاملة.

❖ تاسعاً: عوامل الفشل والنجاح في تطبيقات دوائر الجودة

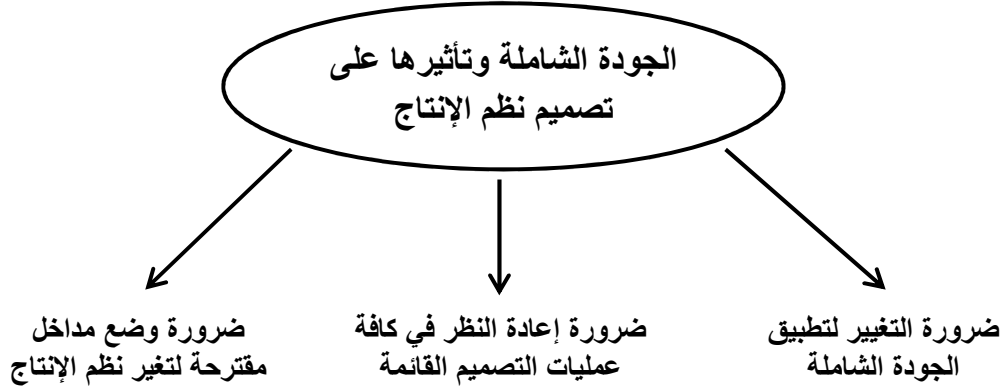
- بناء هيكل تنظيمي مع بناء دوائر الجودة وإعطائها المرونة الشاملة في التطوير والتحسين المستمر
- التدريب المستمر لأعضاء دوائر الجودة النشيطين لتطوير وتحسين الأداء وإدخال الأساليب الحديثة في التحسين
- العمل في إطار موحد مع الإدارة لتحقيق الهدف العام للمنظمة ومن قبل كافة المستويات الإدارية
- ثقة ودعم الإدارة العليا ورغبتها في تحقيق أهداف المنظمة

★ يمكن ايجاز مشكلات دوائر الجودة فيما يلي:

- ١) عدم إلام العاملين في الحلقة حول معدلات الإنجاز التي تم إحرازها في مجال التطوير والتحسينات التي تم إنجازها
- ٢) دوائر الجودة عمل تطوعي بمحض إرادة العاملين وتحقيق كفاءته وفعاليته وتطويره يتم عادة ما بدرجة عالية أو منخفضة وفقاً للرغبة الذاتية للأفراد أنفسهم
- ٣) المبالغة في توقع المردود المالي أو زيادة الانتاجية وتحسين الجودة من قبل العاملين والإدارة
- ٤) العمل وفق المقترحات المقدمة من قبل الجودة دون التركيز على تفاصيل العمليات المقترنة بها والقادرة على تحسين وتطوير الجودة
- ٥) عرض المشكلات المعقدة جداً وبشكل كبير على دوائر الجودة بغية معالجتها أو إيجاد البدائل المناسبة مما يؤدي إلى خلق حالات من الفشل والاحباط أحياناً

الفصل (٦) : تأثير ادارة الجودة الشاملة على تصميم وأداء نظم الإنتاج

- ❖ أولاً : تأثير ادارة الجودة الشاملة على تصميم نظم الإنتاج.
- يتطلب تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية ثلاثة عوامل هي :
١. ضرورة التغيير لتطبيق الجودة الشاملة.
 ٢. ضرورة اعادة النظر في كافة عمليات القائمة
 ٣. ضرورة وضع مداخل مقترحة لتغيير نظم الإنتاج.



١. ضرورة التغيير لتطبيق الجودة الشاملة .

هناك اتفاق على ضرورة وحتمية التغيير في المنظمة لتحقيق نجاح تحولها الى الجودة الشاملة وذلك باعتبار أن ادارة الجودة الشاملة هي بمثابة مبدأ واسع النطاق لتحسين الجودة من خلال تغيير الهيكل والممارسات والأنظمة والإتجاهات والتسليم بضرورة إحداث التغيير التنظيمي والذي يعد أساسا لنجاح الجودة الشاملة.

وقد اهتم الكثير بمعوقات إدخال التغيير التنظيمي اللازم لانجاح ادارة الجودة الشاملة ، بل أن البعض إعتبر عدم إحداث التغيير المطلوب نتيجة مقاومته سببا رئيسيا في فشل تجارب الجودة الشاملة وقد تكون مقاومة التغيير من الحدة بحيث توقف النشاط عند نقطة البداية.

وقد يكون مصدر مقاومة التغيير رشيدا أو عاطفيا وتكون المقاومة الرشيدة نتيجة لنقص المعلومات والمعرفة ،ولذلك يمكن مواجهتها بتزويد من يشملهم التغيير بالحقائق الضرورية لإحداث التغيير المقترح، أما المقاومة العاطفية الناشئة عن الخوف وعدم الرغبة في التغيير في حد ذاته فيمكن مواجهتها بالإقناع ومزيد من الثقة والتفويض.

٢. ضرورة اعادة النظر في كافة عمليات التصميم القائمة.

يجب اعادة النظر في كافة عمليات لتصميم القائمة في ضوء الاعتبارات التالية :

- مدى تفهم القائمين على التصميم لفلسفة الجودة الشاملة.
- مطابقة أنظمة التصميم الحالية مع مفهوم الجودة الشاملة.
- اتفاق تصميم المنتج مع فلسفة التحسين والتطوير.
- قابلية التصميم القائم على التميز بالمنتج.
- تماشي التصميمات الموضوعية مع متطلبات العميل.
- مدى إمكانية التصميم الحالي على إحداث قدر كبير من المبيعات والربحية.

٣. بعض المداخل المقترحة لتغيير نظم الإنتاج.

- أ) تغيير العلاقات الإنسانية.
- ب) تطبيق نظم المحاكاة
- ج) إعادة تصميم المخرجات والتنظيم.
- د) إعادة هندسة العمليات.

أ) تغيير العلاقات الإنسانية:

يجب إعطاء الإهتمام الكافي لتغيير العلاقات الانسانية بنفس قدر الإهتمام بتقديم نظم إنتاجية جديدة للجودة الشاملة ، والتطبيق الفعال الناجح للجودة الشاملة يجب أن يشمل المنظمة كلها وهو أمر يستغرق جهدا ووقتا ليس قصيرا . وهناك ثلاثة إختيارات لإعادة تصميم النظم بهدف التميز : **الأول** هو مزيد من الشراكة **والثاني** هو تحسين المدخل الاداري **والثالث** هو اعادة تصميم الاحتياجات التي تتناسب مع البيئة المتغيرة.

ب) تطبيق نظم المحاكاة:

تعد نماذج المحاكاة تصميميا يعكس تطور النظام خلال فترة من الزمن تتغير فيها متغيرات النموذج لحظيا في فترات زمنية منفصلة. ونماذج المحاكاة تقدم نتائج مفيدة ومقبولة بأقل قدر من التفصيل والدقة في وضع المدخلات والفروض، وهو ما يعد مقبولا في المراحل الأولى لتصميم وتحليل نظم الإنتاج.

ج) إعادة تصميم المخرجات:

أغلب تكلفة المنتجات والعمليات ترجع للتصميم ، والتصميم السليم يقلل التكلفة ويحقق المنافسة . ورغم ان اعادة تصميم العمليات أمر ضروري الا أنه غير كافى لنجاح ادارة الجودة الشاملة ، فمن الضروري اعادة تصميم المخرجات والتنظيم الذي يعمل من خلاله النظام الانتاجي باعتبار أن هذه العناصر الثلاثة متداخلة تكمل بعضها البعض. **لذلك من الضروري أولا :** اعادة تصميم المخرجات بشكل دوري من واقع طبيعة المنافسة وقوي التغيير والعوامل التي تحدد المنافسة **وثانيا** اعادة تصميم المنظمة باعتبارها الإطار الذي يعمل من خلاله النظام الإنتاجي وذلك بهدف خلق مناخ ذي تأثير متبادل بين أعضاء المنظمة.

د) إعادة هندسة العمليات :

ركز الكثير على إعادة تصميم العمليات كأساس التغيير النظام الإنتاجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الذي يمزج بين الهندسة الصناعية وأدارة العمليات وتحليل النظم. **وتنقسم مجالات إعادة هندسة العمليات الى أربع مجموعات :** عمليات اساسية وعمليات مساعدة وعمليات شبكة الاعمال وعمليات الادارة وينتمى اعادة تصميم النظام الانتاجي للمجموعة الاولى.

❖ ثانياً : تأثير ادارة الجودة الشاملة على أداء نظم الإنتاج

١. صعوبة تأثير الجودة على أداء الإنتاج .
٢. مؤشرات تحسين الأداء.

١. صعوبة تأثير الجودة على اداء الإنتاج.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر أساليب تحسين الأداء صعوبة في تبرير الإستثمار فيها ، وذلك لأنها تتطلب بجانب الاستثمار في تحديث وتطوير معدات الانتاج إستثمار أكبر في تغيير السلوك الإنساني ، مما يصعب من تقييم الإستثمارات المخصصة لتطبيقها في نظم الإنتاج فادارة الجودة الشاملة تقوم على فرض ضرورة إحداث تغييرات تنظيمية وتعليم وتدريب الإدارة والعاملين والموردين على السلوكيات والإتجاهات التي يتطلبها. نجاح تطبيقها.

٢. مؤشرات تحسين الأداء:

الإتجاه الحالي لقياس الأداء يشمل عدة مدارس فكرية ، ومنها:

أ) **تركز المدرسة الاولى** على حملة الأسهم الذين يقدمون رأس المال اللازم لأنشطة خلق القيمة ، ويهتمون في المقام الأول بأداء رأس المال ، وعلى ذلك فإن المؤشرات التي تحدد مستوى التحسن في الأداء هي المؤشرات المالية.

ب) **تركز المدرسة الثانية** على العاملين الذين ينفذون خطط وسياسات وإستراتيجيات المنظمة . وتقوم هذه المدرسة على فكرة إرضاء العملاء ، ونظرا لأن إرضاء العملاء يعني تقديم خدمة متميزة ، فتهتم هذه المدرسة بمؤشرات نجاح الجودة الشاملة في تحسين الأداء والتي تشمل مقاييس شعور العاملين بالرضا مثل : الثقة وتفويض السلطة وتقبل وقوعهم في اخطاء توفير وسائل اتصال سليمة ومعاملتهم معاملة عادلة

ج) مركز المدرسة الثالثة على طريقة القيمة الاقتصادية المضافة كطريقة حديثة لقياس الأداء .

د) مركز المدرسة الرابعة على أسلوب فترة الإسترداد للمنشآت الصناعية : ويرجع ذلك الى أن هذا المؤشر لا يعكس فقط القيمة المالية بل يعد أيضا مؤشرا للمخاطرة وقد قدرت فترة التحول من واقع تجارب الشركات الرائدة بحوالي خمس سنوات.

❖ ثالثاً : عوامل نجاح تطبيق الجودة الشاملة على تصميم وأداء نظم الإنتاج.

١. الاهتمام باعادة تصميم النظام الإنتاجي من حيث المخرجات أو العمليات أو المنظمة التي يعمل من خلالها قبل محاولة تطبيق ادارة الجودة الشاملة .
٢. في حالة عدم الاستعداد الكامل للتغيير، يكون من المفضل ادخال التغيير المطلوب من خلال تعديلات متوسطة في نطاقها.
٣. عدم قصر الإهتمام على تغيير الجوانب المادية للمنتج والعمليات ، فالعناصر الاخرى التي تؤسس الجودة الشاملة مثل المنظمة والقيادة والالتزام ليست مستقلة ولكن تعمل بشكل متداخل.
٤. عدم تشتيت الاهتمام بقياس مؤشرات متعددة لتأثير الجودة الشاملة على أداء النظام الإنتاجي حتى لا يضع الهدف الاساسي للفلسفة وهو العميل.

الفصل (٧) : تأثير الجودة الشاملة على أنظمة الخدمات

❖ أولاً : مفهوم الخدمات وطبيعتها

هناك ثلاثة مناهج يتحدد من خلالها مفهوم وطبيعة الخدمة وهي:

١. المنهج المؤسسي
٢. المنهج المنفعة
٣. المنهج العملية

١. المنهج المؤسسي

يركز المنهج المؤسسي على المنظمة الخدمية ولذلك فهي:

المنظمات التي تكون فيها الخدمة هي الوحدة الأساسية التي يتم بيعها. وهذا المنهج ينظر إلى الخدمات من خلال المنظمة الخدمية نفسها وليس من خلال الخدمة ذاتها كمنتج.

٢. المنهج المنفعة

يركز المنهج على المنافع أو الإشباعات التي تتضمنها الخدمة بالنسبة للعميل فالخدمات هي أنشطة أو منافع أو مستويات الإشباعات التي يتم بيعها لذاتها أو التي يتم تقديمها مه سلعة أخرى، وهو بهذا يركز على طبيعة الخدمة، وبذلك يمكن تعريف الخدمات على أنها:

مجموعة أو حزمة من المنافع الصريحة والضمنية والتي يتم القيام بها من خلال استخدام تسهيلات مادية.

٣. المنهج العملية

وهو يتضمن تلك العمليات التي تركز على الخدمة كعملية أو سلسلة من الأنشطة التي يجب أدائها فالخدمة هي : نشاط أو سلسلة من الأنشطة تحتوي على درجة من الملموسية بطبيعتها والتي يمكن أن تتم أو تنفذ من خلال التفاعل بين المستهلك والعاملين بالخدمة والموارد المادية والسلع والنظم المقدمة للخدمة.

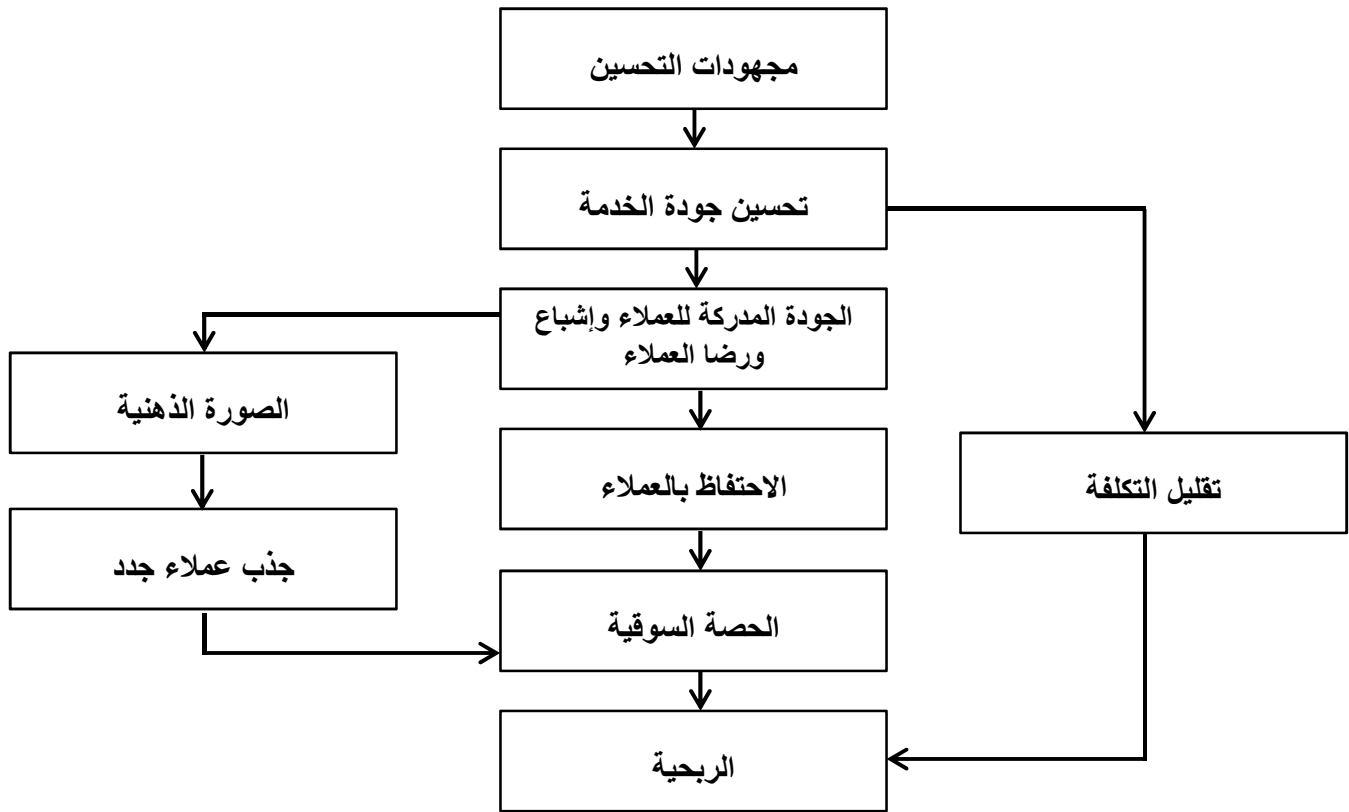
بالرغم من اختلاف المناهج التي تنتمي إليها هذه التعريفات إلا أن كلاً منهما يتضمن خاصية أو أكثر من الخصائص المميزة للخدمات والتي تتمثل في الآتي:

- إن الخدمات عبارة عن مجموعة من الأنشطة.
- إن الخدمات قد تتضمن جانباً غير مادي وغير ملموس وآخر مادي وملموس.
- إن الخدمات يتم إنتاجها واستهلاكها في نس اللحظة وهذا ما يوضح الخاصية الثانية للخدمات وهي تزامن تقديم وإنتاج الخدمة مع وقت استهلاكها.
- إن الخدمة التي يقوم بتقديمها فرد في ظل توافر الموارد والتسهيلات المادية اللازمة وقد تقدمها منظمة كنظام متكامل لتقديم الخدمة، ويتفق هذا مع تقسيم الخدمات طبقاً لطبيعة نظام تقديم الخدمة من حيث تدفقها إلى خدمات ذات نمط متدفق (مثل شركات النقل الجوي والفنادق ونقل البضائع) وخدمات ذات نمط متقطع (مثل المستشفيات وخدمات الإصلاح) وخدمات تقدم بالحجم الكبير (مثل تجارة التجزئة، تجارة الجملة، الوجبات السريعة إلخ)
- إن الخدمة قد يتم تقديمها :
 - ١) لفرد (الخدمات الشخصية مثل خدمة الحلاقة أو تصفيف الشعر)
 - ٢) وقد يتم أدائها لمجموعة من الأفراد (مثل خدمة التعليم)
 - ٣) وقد يتم أدائها لمنظمة (خدمة الأمن والحراسة)
 - ٤) وقد يتم أدائها على الممتلكات والأشياء (مثل خدمات الصيانة والإصلاح إلخ)
- إن هناك العديد من الخدمات التي تتسم بوجود درجة عالية من الاتصال والتفاعل بين مقدمي الخدمة وبين العملاء (مثل: الخدمات الطبية وخدمات تصفيف الشعر) إلا أن هناك خدمات لا تحتاج إلى الاتصال المباشر بين العميل ومقدم الخدمة (خدمات التلغونات)
- إن الهدف الأساسي من الخدمة هو إشباع حاجات العميل أو حل مشاكله والتي لا يمكن إشباعها أو حلها من خلال المنتجات المادية وتحقيق أهداف المنظمة الخدمية (سواء أكان تحقيق الربح أو تقديم خدمة عامة) في نفس الوقت.

❖ ثانياً : تحسين الجودة وأثره على ربحية وإنتاجية النظم الخدمية

يؤدي تحسين الجودة لزيادة ربحية وإنتاجية النظم الخدمية كما يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة ما بين (٥% : ١٠%) ويساعد تحسين مستوى الجودة على زيادة مرات شراء العملاء بما يؤدي إلى زيادة مبيعات وربحية المنظمات، أما انخفاض مستوى الجودة فيؤدي لزيادة تكاليف التشغيل بنسبة ٣٥% بسبب زيادة الإنفاق على تصحيح العيوب وبالتالي إذا استطاعت المنظمة تحسين مستوى الجودة فسوف تقلل من تكاليف التشغيل ومن ثم تزداد الإنتاجية.

ويوضح الشكل التالي العائد المتوقع تحقيقه من تحسين الجودة:



مدخل العائد على الجودة (R.O.Q)

❖ ثالثاً : تحسين الجودة وأثره على معدلات الاحتفاظ بالعملاء

يؤدي تحسين مستوى الجودة إلى ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالعملاء ورفع مستوى إشباعهم ومن ثم زيادة درجة رضائهم مما يحقق للمنظمة العديد من المزايا.

وللاحتفاظ بالعملاء يجب تقديم خدمة خالية من العيوب ويتعين على المنظمة أن تقوم بإجراء تحليل المعيب لتحديد معدلات العيوب ونقاط الضعف والقوة التي قد يجدها العميل في الخدمة ويتم ذلك عن طريق الاتصال بالعميل للنجاح في عملية استرجاع المعلومات.

ويعتبر اتصال العميل أحد المحددات الرئيسية لأبعاد جودة الخدمات ويعتبر (chase) هو صاحب أول نظرية لاتصال العميل بالمنظمة ويعرفه بأنه: ذلك التواجد المادي للعميل داخل النظام الإنتاجي

ولقد توصل إلى أنه كلما زادت مدة اتصال العميل بالمنظمة كلما زادت مشاركته في أداء الخدمة لذا يقع على عاتق أي منظمة ضرورة تبني برنامج لتحسين وتطوير الجودة. ولكي ينجح هذا البرنامج يجب أن يعتمد على الدراية المتعمقة بأبعاد الجودة الأساسية في ضوء فهم ودراسة توقعات العميل بشكل جيد وبالإضافة إلى ذلك يعد التركيز على العميل من أهم المبادئ التي تقوم عليها فلسفة الجودة الشاملة.

❖ رابعاً : أثر تزامن وقت إنتاج الخدمة مع وقت استهلاكها على فعالية وظيفية العمليات بمنظمات الخدمة
تؤثر خاصية تزامن وقت إنتاج الخدمة مع وقت استهلاكها على إدارة العمليات بمنظمات الخدمة من خلال تأثيرها على التالي:

- (١) تخطيط مخرجات نظام الخدمة (تصميم الخدمة)
- (٢) إدارة عمليات التشغيل
- (٣) اختيار موقع منظمة الخدمة
- (٤) التنظيم الداخلي للتسهيلات
- (٥) التنبؤ بالطلب على الخدمات
- (٦) تخطيط الطاقة الإنتاجية
- (٧) الجدولة

(١) فيما يتعلق بتخطيط مخرجات نظام الخدمة (تصميم الخدمة):

إن خاصية تزامن وقت الإنتاج مع وقت الاستهلاك تبرز في الخدمات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الاتصال بالعملاء ويتم ترجمة احتياجاتهم ورغباتهم إلى خصائص يجب توافرها في مستوى جودة الخدمة المقدمة.

(٢) بالنسبة لإدارة عمليات التشغيل تتضمن أربعة قرارات رئيسية في منظمات الخدمة وهي:

- اختيار نوع عمليات الإنتاج
- تحديد درجة كثافة رأس المال أو العمل
- درجة المرونة الواجب توافرها في الموارد
- درجة التكامل الرأسي ودرجة تعلق العميل وتفاعله مع المنظمة (وهي نفس القرارات الرئيسية بالمنظمات الصناعية)

(٣) بالنسبة لاختيار موقع منظمة الخدمة:

فنظراً لخاصية تزامن وقت الإنتاج مع وقت استهلاك الخدمة وبالتالي اشتراك العميل في إنتاج معظم الخدمات فإن عنصر الوقت يعتبر جانب كبير من الأهمية عن اختيار موقع منظمة الخدمة.

(٤) فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي للتسهيلات:

إن اشتراك العميل في إنتاج وتحديد العمليات الإنتاجية للعديد من الخدمات بالإضافة إلى اعتباره أحد أهم عناصر المدخلات الأساسية لنظام الخدمة يتطلب ضرورة توفير وتنظيم التسهيلات بما يتناسب مع خاصية تزامن الإنتاج والبيع وتفاعلات العميل في الخدمة.

(٥) بالنسبة للتنبؤ بالطلب على الخدمات:

إن الطلب على الخدمات يتسم بدرجة من الشخصية والتي تختلف من خدمة لأخرى تبعاً لطبيعة هذه الخدمة كما يرتبط الطلب على الخدمات بالعميل وحاجاته والتي تختلف من وقت لآخر لدى نفس الفرد مما يؤدي إلى صعوبة التنبؤ بالطلب على المنظمات الخدمية.

(٦) فيما يتعلق بتخطيط الطاقة الإنتاجية لمنظمات الخدمة:

فقد توجد فترات يزيد فيها حجم الطلب عن الطاقة المتاحة الأمر الذي يؤدي إلى حدوث اختناقات داخل المنظمة وعدم قدرتها على تلبية جميع احتياجات العملاء وفي فترات أخرى يقل الطلب على الخدمات الأمر الذي يؤدي إلى عدم الاستغلال الكفاء للموارد المتاحة مما يزيد من تكلفة الخدمة وانخفاض كفاءة الأداء.

(٧) بالنسبة للجدولة:

نظراً لأن العاملين بمنظمات الخدمة ونتيجة لتزامن وقت الإنتاج مع وقت الاستهلاك لا يتم تقسيمهم إلى عمالة إنتاجية ورجال بيع كما هو الحال في إنتاج السلع المادية وإنما يقوم العاملون بالخدمات بأداء كل الوظائف سواء الإنتاجية منها أو البيعية في آن واحد.

الفصل (٨) : المدخل المنظومي وإدارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي

❖ أولاً: المقدمة

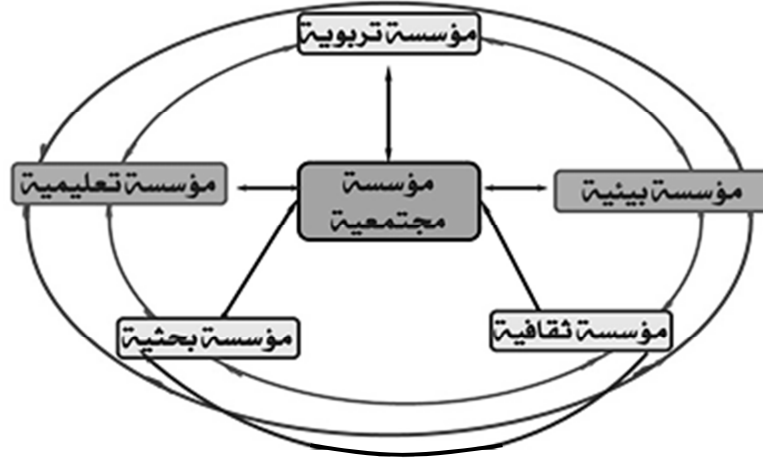
نشأ المدخل المنظومي في التعلم عام ١٩٩٧ وقد تم تطبيقه بنجاح في تدريس وتعلم العلوم الأساسية والتربوية والطبية والزراعية وعلوم الشريعة والقانون وغيرها

المدخل المنظومي يعني أنه : عند تناول أي موضوع يجب أن يتم تناول من كافة الجوانب المؤثرة فيه بحيث يكون تناول منظومياً وشاملاً تتضح فيه كافة العلاقات مع الموضوعات الأخرى التي تؤثر وتتأثر به . وإحداث نقلة نوعية في الجامعات يجب أن نحدد مجالات الأداء التي تقوم بها الجامعات في المجتمعات المتقدمة كنقطة بداية على الطريق الصحيح .

فالجامعات تعمل بصورة فعالة في هذه الدول لأنها تخضع لإدارة الجودة الشاملة في الأداء الجامعي . وبمنظرة فاحصة لمجالات الأداء الجامعي نجد أن الجامعات تعمل كمؤسسات تربوية و مجتمعية و بيئية و تعليمية و بحثية و ثقافية كما يتضح من الشكل الآتي :



من الشكل السابق يمكن تناول كل جانب من جوانب الأداء مستقلاً عن الآخر . في حين أنه لا يمكن تناول أي جانب من جوانب الأداء السابقة مستقلاً عن الجوانب الأخرى . لذا يجب تناول كافة جوانب الأداء الجامعي في منظومة واحدة تتفاعل وتتناغم فيما بينها وعندما ينهض الأداء في أحد جوانبها ينهض معه الأداء في كافة الجوانب الأخرى . كما يتضح من الشكل المنظومي الآتي :



منظومة مجالات الأداء الجامعي

❖ ثانياً : مجالات الأداء الجامعي

١) المجال الأول : الجامعة كمؤسسة تربوية

للجامعات دور مهم في بناء شخصية دارسيها فهي بمثابة البوتقة التي تنصهر فيها العادات والتقاليد والقيم والمثل والأعراف والأديان لكي تشكل اتجاهات إيجابية نحو نبذ التعصب والعنف والإرهاب وقبول الآخر وبت روح الانتماء للوطن وتأسيس القيم والعادات والتقاليد وتعميق الإيمان بالله والعمل بتعاليم الأديان منهاجاً وسلوكاً في الحياة . للجامعات دور واضح في تأسيس أخلاقيات المهنة فلكل مهنة أخلاقياتها لابد للجامعات أن تضعها نصب أعينها وضمن أولوياتها في أعداد خريجها حتى يعود الانضباط والسلوك القويم الى الأداء المهني في المجتمعات .

ولكي تؤدي الجامعات رسالتها كمؤسسات تربوية فاعلة في المجتمع يجب الإسراع بوضع معايير محددة لجودة الأداء في هذا المجال . هنا فقط تصبح الجامعات رافدا لإعداد أجيال المستقبل المسلحة بالإيمان والانتماء والسلوك القويم وينصلح حال الأداء الجامعي في كافة جوانب الأداء الجامعي الأخرى .

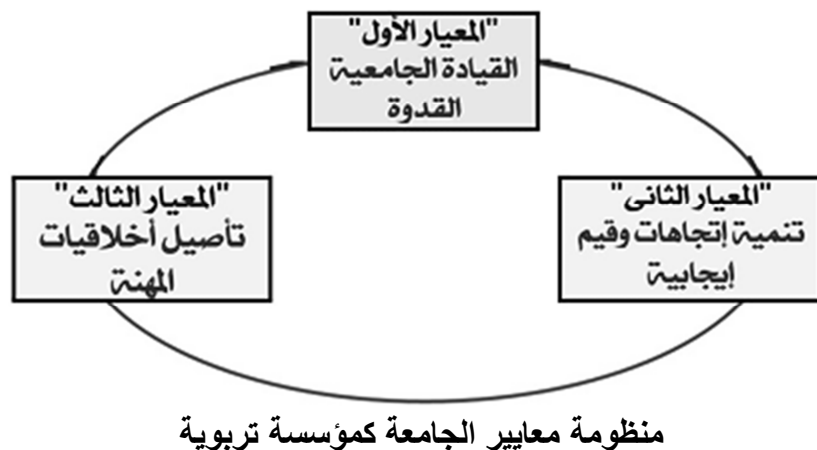
★ بعض معايير الأداء في المجال الأول

المعيار الأول : القيادة الجامعية القدوة في الانضباط والسلوك القويم .

المعيار الثاني : تنمية اتجاهات وقيم إيجابية .

المعيار الثالث : تأصيل أخلاقيات المهنة .

والمعايير السابقة تعمل في منظومة واحدة يكمل كل منها الآخر ويمكن تمثيل ذلك في الشكل المنظومي الآتي :



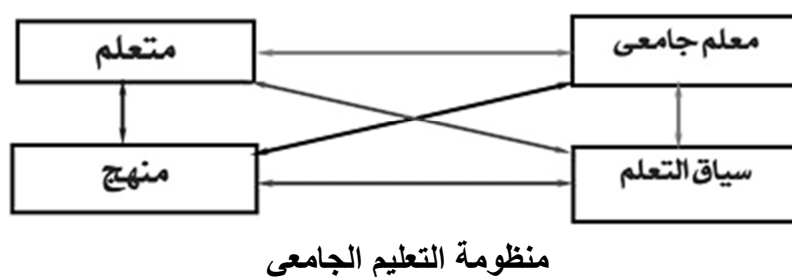
(٢) المجال الثاني : الجامعة كمؤسسة تعليمية

للجامعات دور تعليمي في إعداد طلابها في مرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا . وفي هذا المجال يجب أن :

يكون الإعداد في ضوء معايير الجودة المحلية والعالمية بحيث تأتي المناهج مرتبطة بالبيئة وتحقق اهداف حاضرة ومستقبلية .

تكون عصرية في إعداد طلابها بما يحقق طموحاتهم الحاضرة والمستقبلية ومتطلبات سوق العمل .

دور الجامعات كمؤسسات تعليمية يجب أن يمس جميع مكونات منظومة التعليم الجامعي من معلم جامعي ومتعلم ومنهج والسياق الذي يتم فيه التعلم كما هو موضح بالشكل المنظومي الآتي :



ولكي تتحقق الجودة الشاملة في منظومة التعليم الجامعي لابد من جودة الأداء في جميع مكوناتها .

ومنظومة التعليم الجامعي تؤثر وتتأثر بمنظومة التعليم العام كما هو موضح بالشكل الآتي :



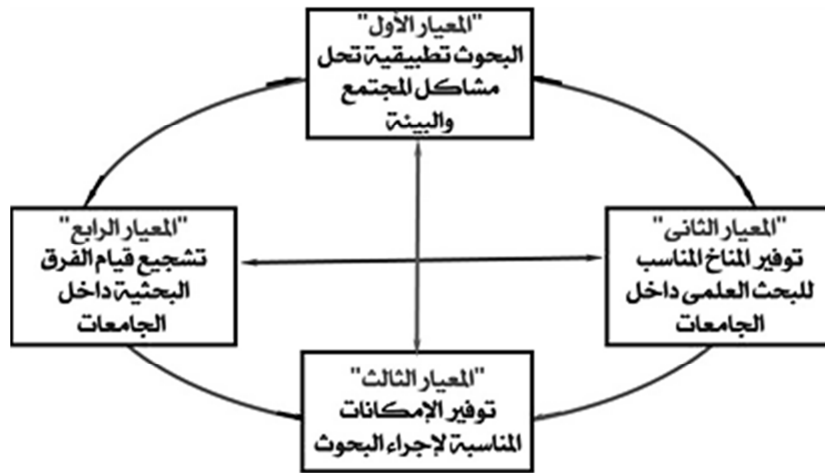
العلاقة بين منظومتى التعليم العام والجامعي

★ بعض معايير جودة الأداء في المجال الثاني
يمكن تناول معايير الأداء الجامعي في منظومة التعليم الجامعي في أربعة محاور :

- (١) معايير المعلم
- (٢) معايير المتعلم
- (٣) معايير المنهج
- (٤) معايير سياق التعلم

(٣) المجال الثالث : الجامعة كمؤسسة بحثية
للجامعات دور رئيس في البحوث العلمية كما يتضح من الآتي :
تعد الباحثين والإداريين والعاملين بمنظومة البحث العلمي .
تقدم القاعدة العلمية العريضة التي تقوم عليها البحوث العلمية .
تقدم الفرق البحثية التي تعمل بروح الفريق من كافة التخصصات والتي تقوم بإجراء بحوث هادفة لحل مشاكل بيئية أو تكنولوجية أو مجتمعية أو تربوية .

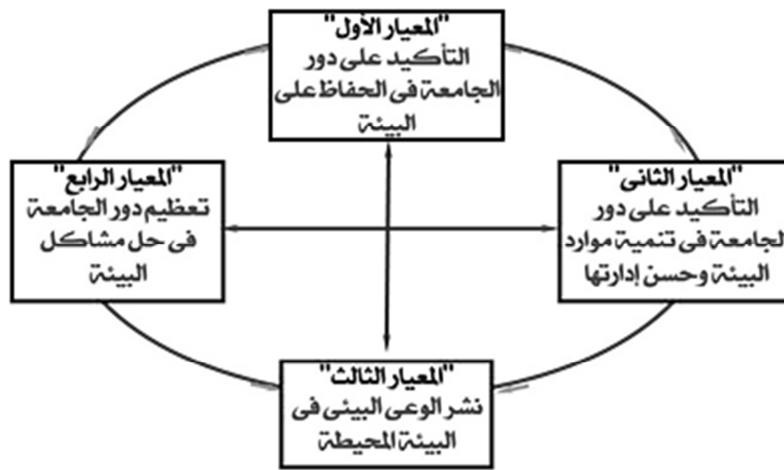
★ بعض معايير الأداء في المجال الثالث
المعيار الأول : بحوث تطبيقية لحل مشاكل المجتمع والبيئة .
المعيار الثاني : توفير المناخ المناسب للبحث العلمي داخل الجامعات .
المعيار الثالث : توفير الإمكانيات المناسبة لإجراء البحوث .
المعيار الرابع : تشجيع قيام الفرق البحثية داخل الجامعات وصولاً لجودة مخرجات البحث العلمي .



منظومة معايير جودة الأداء الجامعي في مجال البحث العلمي

- (٤) المجال الرابع : الجامعة كمؤسسة بيئية
للجامعات دور مهم في البيئة كما يتضح من الآتي :
- لا يمكن فصل دور الجامعة كمؤسسة بيئية عن دورها كمؤسسة بحثية أو تعليمية أو تربوية أو مجتمعية فكل هذه الأدوار مكملات لبعضها البعض .
 - الجامعات تقوم بحل مشاكل البيئة المحيطة بها بما يحقق الحفاظ عليها وتنميتها وحسن إدارة مواردها .
 - تقوم بدور رائد مع أجهزة الإعلام في تنمية الوعي البيئي .

★ بعض معايير الأداء في المجال الرابع
المعيار الأول : التأكيد على دور الجامعة في الحفاظ على البيئة المحيطة .
المعيار الثاني : التأكيد على دور الجامعة في تنمية موارد البيئة وحسن إدارتها .
المعيار الثالث : نشر الوعي البيئي في البيئة المحيطة .
المعيار الرابع : تعظيم دور الجامعة في حل مشاكل البيئة .



منظومة معايير جودة الأداء الجامعي في مجال البيئة

٥) المجال الخامس : الجامعة كمؤسسة مجتمعية

الجامعات تنشأ في رحم المجتمعات لذا فهي تأخذ من المجتمع المدخلات التي تقوم بإعدادها بما يحقق الجودة ثم تعطيها المخرجات التي يجب أن ترضى تطلعاتها الحاضرة والمستقبلية .

تفعيل المشاركة المجتمعية لا يمكن أن يأتي إلا من إدارة الجودة الشاملة داخل منظومة التعليم الجامعي بحيث تعطى مخرجات ترضى المجتمعات .

يجب تنمية الوعي لدى أفراد المجتمع بالدور الحيوي للجامعات كقاطرة المستقبل للتقدم والرفق والازدهار .

فالجامعات هي عقل الأمة ومصدر قوتها . وإذا إنصلح حالها إنصلح حال المجتمع والأمة .

لا يمكن فصل دور الجامعات كمؤسسات تعليمية أو بحثية أو تربية أو بيئية أو ثقافية عن دورها كمؤسسات مجتمعية . فجميع الأدوار السابقة تعمل في منظومة واحدة يكمل كل جانب منها الآخر .

جودة الأداء في الجوانب السابقة لابد أن يؤثر إيجاباً على جودة الأداء الجامعي في المجتمع .

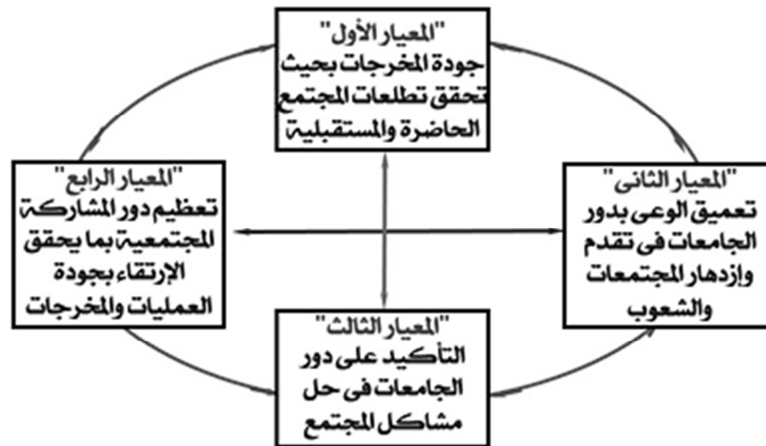
★ بعض معايير الأداء في المجال الخامس

المعيار الأول : جودة المخرجات بحيث تحقق تطلعات المجتمع الحاضرة والمستقبلية .

المعيار الثاني : تعميق الوعي بدور الجامعات في تقدم وإزدهار المجتمعات والشعوب .

المعيار الثالث : التأكيد على دور الجامعات في حل مشاكل المجتمع .

المعيار الرابع : تعظيم دور المشاركة المجتمعية بما يحقق الإرتقاء بجودة العمليات والمخرجات .



منظومة معايير جودة الأداء الجامعي في مجال المجتمع

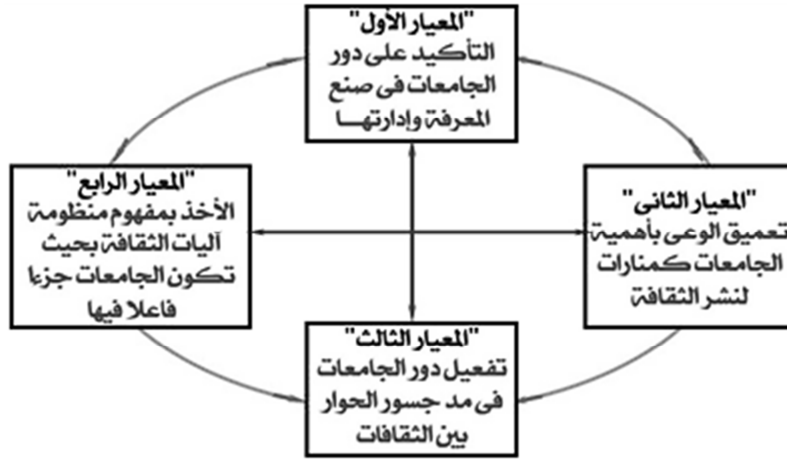
٦) المجال السادس : الجامعة كمؤسسة ثقافية

للجامعات دور مهم في منظومة الثقافة في أي مجتمع فالجامعات هي أحد المصادر الرئيسية في صنع المعرفة وإدارتها بما يجعلها منارات ثقافية في المجتمع .

تنظيم الندوات والمؤتمرات والموارد المستديرة حول الكثير من القضايا المطروحة على الساحة يفتح المجال للعصف الذهني بين أساتذة الجامعات وفئات المجتمع المختلفة مما يعمل على نشر وإزدهار الثقافة بين أفراد المجتمع .
لا بد من وضع معايير للجودة تعظم من الأداء في هذا الدور وتجعله فاعلا في منظومة الثقافة المحلية والعالمية مما يعمل على حوار الثقافات لا تصادمها في عصر العولمة .

★ بعض معايير الأداء في المجال السادس

- المعيار الأول :** التأكيد على دور الجامعات في صنع المعرفة وإدارتها .
- المعيار الثاني :** تعميق الوعي بأهمية الجامعات كمنارات لنشر الثقافة في ربوع المجتمع .
- المعيار الثالث :** تفعيل دور الجامعات في مد جسور الحوار بين الثقافات لا التصادم فيما بينها .
- المعيار الرابع :** الأخذ بمفهوم منظومة اليات الثقافة بحيث تكون الجامعة جزءا فاعلا فيها .



منظومة معايير جودة الأداء الجامعي في مجال الثقافة

❖ ثالثا : إدارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي

١) ماذا نعني بالجودة الشاملة في الأداء الجامعي ؟

نعني التحسين المستمر في الأداء لتقديم أفضل خدمة بتكاليف إقتصادية وباستخدام أفضل للموارد .
بعد أن ثبت نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة في عدة مجالات .
كان لا بد من التفكير في الأخذ به في منظومة الأداء الجامعي بصورة عامة ومنظومة التعليم الجامعي بصورة خاصة .

٢) مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي

هناك عدة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها :

- العمل من خلال إستراتيجية واضحة ومعلنة .
- التركيز على العمل الجماعي .
- التعرف على إحتياجات العملاء – المجتمع والبيئة وسوق العمل المعولم – الحاضرة والمستقبلية والسعي لتحقيقها .
- التأكيد على التحسين والتطوير المستمر في منظومة الأداء الجامعي .
- القرار جماعي ومبني على الحقائق .
- التركيز على التوجيه والعلاج أكثر من التفتيش .

٣) أهداف إدارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي

- تطوير أساليب العمل في كافة مجالات الأداء الجامعي .
- رفع مهارات الأداء للعاملين في كافة مجالات الأداء .
- تحسين بيئة العمل بما يكفل جودة الأداء في كافة المجالات .
- تقوية الولاء للجامعة والبيئة والمجتمع .
- تطوير أساليب العمل في منظومة الأداء الجامعي بما يحقق الجودة الشاملة .

الفصل (٩) : تصميم النظام المتكامل لرقابة الجودة

❖ أولاً: مفهوم نظام رقابة الجودة

عرف (G.M.GURAN) رقابة الجودة بأنها "العملية التنظيمية التي يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي للجودة بالمقارنة مع المعايير أو الواصفات المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية على هذا التباين أو الانحراف" وقد عرفها (R.H.Kaplan) بأنها "مجموعة الوظائف والأعمال التي تقوم بها المنظمة بغرض إنجاز أهداف الجودة" أما مفهوم الفحص والمتابعة فيعني "التأكد من المنتجات التي سبق انتاجها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد ما إذا كان الإنتاج مطابق للمواصفات الموضوعه أم لا" وقد يخص هذا المعيار حجم ووزن أو أبعاد السلعة أو تركيبها الكيميائي ودرجة الصلابة والملبس وما إلى ذلك من الصفات المرئية والقابلة للقياس.

❖ ثانياً: الفحص الكامل والفحص الإحصائي

إذا قمنا بإجراء تجربة معينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف فإننا قد نحصل على نتائج أو قيم وقياسات بها بعض التفاوت، ولأن التجربة تمت تحت نفس الظروف في كل مرة فلا بد من البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا الاختلاف أو التفاوت وهنا قد ترجع تلك الانحرافات في النتائج الى احد السببين التاليين :

أ- أسباب الصدفة (أسباب عشوائية)

ب- أسباب غير عشوائية (قابلة لتحديد)

بهدف استكشاف التباين أو الانحراف يمكن إجراء عملية الفحص وفقاً لأحد الأسلوبين التاليين:

أ- أسلوب الفحص الكامل

ب- الفحص الإحصائي

أ- أسلوب الفحص الكامل

ويتم فيه فحص كافة وحدات المجتمع سواء (سلع أولية، أو منتجات نصف مصنعة، أو منتجات تامة الصنع)، وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات

ب- الفحص الإحصائي

حيث يتم اختيار عينات بصورة عشوائية ويتم التأكد من مطابقة تلك الوحدات للمواصفات المحددة، وهذه هي الطريقة الأفضل لما تتسم به من سمات منها:

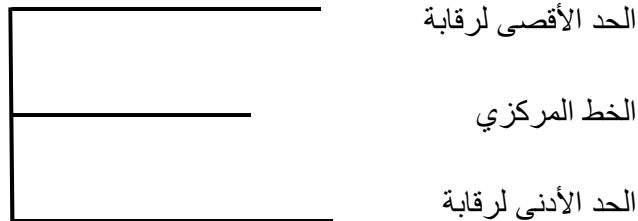
١. تخفيض الوقت والجهد والتكاليف.

٢. إمكانية توسيع مجال أو نطاق البحث.

٣. المساعدة على سرعة جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها والوصول إلى نتائج صائبة نسبياً.

❖ ثالثاً: خرائط المراقبة الإحصائية:

هي عبارة عن رسوم أو خرائط بيانية ترسم على ثلاث خطوط الأول يمثل الحد الأقصى المسموح به لعدد الوحدات المباعة، والثاني يمثل الحد الأدنى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة والثالث يمثل الخط الأوسط (الوسط الحسابي) ويطلق عليه متوسط المتوسطات (μ) أو انسب مستوى يمكن الوصول إليه وهو ما يوضحه الشكل التالي:



خرائط المراقبة الإحصائية

هناك العديد من أنواع خرائط رقابة الجودة، والتي منها:

١. خريطة رقابة المتغيرات
٢. خريطة رقابة المرفوضات
٣. خريطة رقابة النواقص
٤. عينات القبول

❖ رابعا: خرائط الرقابة على المرفوضات

مخطط الرقابة على المرفوضات يستخدم لقياس جودة المنتجات على أساس أنها جيدة أو رديئة، أو مقبولة أو مرفوضة. مخطط الرقابة على المرفوضات يرمز له بالرمز ($\bar{B}$) حيث يطلق هذا الرمز على المتوسط العام لهذا التوزيع، وهو عبارة عن نسبة المرفوضات إلى المجتمع الأصلي، ويساوي $\frac{\text{مجموع المفردات المعيبة خلال الفترة}}{\text{العدد الكلي للمفردات المفحوصة}}$

ويطلق على تشتت المجتمع في هذا التوزيع التكراري لنسب العينات بالخطأ المعياري للنسبة (∂B) والذي يحسب من

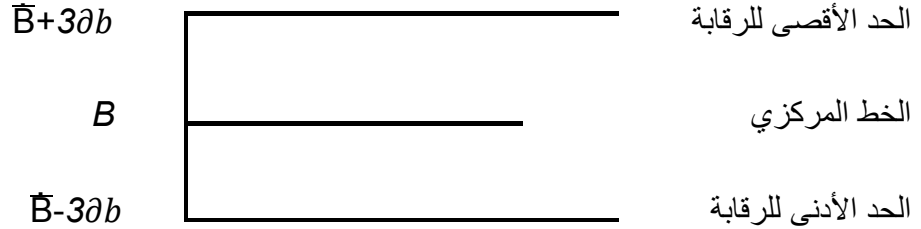
$$\partial B = \sqrt{\frac{\bar{B}(1-\bar{B})}{n}}$$

من هنا يتضح أن:

١. نسبة 68.3% من العينات المسحوبة فيها نسبة المرفوضات تقع ما بين $\bar{B} \pm \partial b$
٢. نسبة 95.5% من العينات المسحوبة فيها نسبة المرفوضات تقع ما بين $\bar{B} \pm 2 \partial b$
٣. نسبة 99.7% من العينات المسحوبة فيها نسبة المرفوضات تقع ما بين $\bar{B} \pm 3 \partial b$

❖ خامسا: استخدام خرائط الرقابة على المرفوضات

يستخدم مخطط ($\bar{B}$) للرقابة على نسبة المرفوضات في العينة من خلال إعداد المخطط التالي:



❖ سادسا: تمرين تطبيقي

يقوم محل ما بسحب ٢٠ عينة حجم كل منها ٥٠ مفردة خلال عشرة أيام بهدف إعداد مخطط الرقابة على المرفوضات والجدول التالي يبين ذلك بوضوح:

نسبة المرفوضات	عدد المرفوضات	حجم العينة	رقم العينة	نسبة المرفوضات	عدد المرفوضات	حجم العينة	رقم العينة
0.02	1	50	11	0.02	1	50	1
0.06	3	50	12	0.06	3	50	2
0.04	2	50	13	0.04	2	50	3
0.06	3	50	14	0.04	2	50	4
0.02	1	50	15	0.16	8	50	5
0.06	3	50	16	0.06	3	50	6
0.06	3	50	17	0.02	1	50	7
0.06	3	50	18	0.02	1	50	8
0.02	1	50	19	0.04	2	50	9
0.04	2	50	20	0.10	5	50	10
	50	1000					المجموع

خطوات الحل:

نحسب ($\bar{B}$) من العلاقة

$$\frac{50}{50 \times 20} = 0.05 \quad \longleftarrow \quad \frac{\text{مجموع المفردات المعيبة خلال الفترة}}{\text{العدد الكلي للمفردات المفحوصة}} =$$

نحسب δB من العلاقة

$$= 0.03 \quad \longleftarrow \quad = \sqrt{\frac{0.05(1-0.05)}{50}} \quad \longleftarrow \quad = \sqrt{\frac{0.05(1-0.05)}{50}} \quad \longleftarrow \quad \delta B = \sqrt{\frac{\bar{B}(1-\bar{B})}{n}}$$

من خلال ذلك يمكن الوصول إلى مخطط الرقابة على المرفوضات وهو كالتالي:

(الخط المركزي) $\bar{B} = 0.05$

$$0.05 + 3(0.03) = 0.14 \quad \longleftarrow \quad \bar{B} + 3\delta b \quad = \text{الحد الأعلى للسيطرة}$$

$$0.05 - 3(0.03) = 0.05 - 0.09 = 0 \quad \longleftarrow \quad \bar{B} - 3\delta b \quad = \text{الحد الأدنى للسيطرة}$$

حيث لا يسمح بالقيم السالبة

وعند فحص هذا المخطط يتضح أن العينة رقم 5 خارج حدود الرقابة ولذا فمن الضروري إستبعادها وإعادة حساب حدود المخطط مرة أخرى بعد إستبعاد هذه العينة كالتالي:

عدد الوحدات المعيبة داخل نطاق الرقابة $50 - 8 = 42$

نحسب ($\bar{B}$) من العلاقة

$$\frac{42}{50 \times 19} = 0.044 \quad \longleftarrow \quad \frac{\text{مجموع المفردات المعيبة خلال الفترة}}{\text{العدد الكلي للمفردات المفحوصة}} =$$

نحسب δB من العلاقة

$$= 0.029 \quad \longleftarrow \quad = \sqrt{\frac{0.044(1-0.044)}{50}} \quad \longleftarrow \quad \delta B = \sqrt{\frac{\bar{B}(1-\bar{B})}{n}}$$

يعاد حساب الحد الأدنى والأعلى لمخطط رقابة المرفوضات فيكون النتائج التالية:

(الخط المركزي) $\bar{B} = 0.044$

$$0.044 + 3(0.029) = 0.131 \quad \longleftarrow \quad \bar{B} + 3\delta b \quad = \text{الحد الأعلى للسيطرة}$$

$$0.044 - 3(0.029) = 0 \quad \longleftarrow \quad \bar{B} - 3\delta b \quad = \text{الحد الأدنى للسيطرة}$$

يعاد حساب الحد الأدنى والأعلى لمخطط رقابة المرفوضات فيكون النتائج التالية:

الخط المركزي $\bar{B} = 0.044$

الحد الأعلى للسيطرة $= 0.131$

الحد الأدنى للسيطرة $= 0.000$

أسئلة المحاضرة ١٢ (مراجعة ف ١+٢+٣+٤+٥)

١- تعددت المفاهيم والتعريفات الخاصة بالجودة ومن أهمها أن الجوده هي :
درجة التميز

جعل الشيء كما يجب ان يكون عليـة
مطابقة الشيء للاحتياجات

كل ما سبق

٢- تعددت المفاهيم والتعريفات الخاصة بالجودة ومن أهمها أن الجوده هي :
درجة التميز

جعل المنتج كما يحتاج العميل
مطابقة المنتج للمواصفات

كل ما سبق

٣- عرف الجود ... بانها : جملة السمات والخصائص للمنتج او الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينه :
J.M.Jorna

American National Standards Institute

Asher – Kanji

لا شيء مما سبق

٤- يقوم المفهوم الحديث للجودة على عدة عوامل هامة من بينها :
المواصفات

العمليات

الإعتمادية

كل ما سبق

٥- يقوم المفهوم الحديث للجودة على عدة عوامل هامة من بينها :
التصميم

المطابقة

الإعتمادية

لا شيء مما سبق

٦- هو المدخل الي يعتمد على التكلفة والسعر ويعتبر ان المنتج الجيد هو الذي يوفر أداء معين بسعر مقبول
ويحقق مواصفات بتكلفه مقبوله :

مدخل المثاليه

مدخل المستخدم

مدخل التصنيع

مدخل القيمة

٧- هذا المدخل الذي يعتبر الجوده مفهوم يعبر عن اعلى مستويات التفوق والكمال والتميز :

مدخل المنتج

مدخل التصنيع

مدخل المثاليه

مدخل القيمة

٨- هو المدخل الذي يرى او يؤكد أنه يمكن قياس وتحديد الجوده بدقه من خلال المنتج الذي يتضمن ويحتوى على خاصية من
الخواص او عنصر من العناصر المكونه له :

مدخل المنتج

مدخل المثاليه

مدخل المستخدم

لا شيء مما سبق

٩- هو المدخل الذي يعتبر الجوده هي درجة تحقيق منتج معين لإحتياجات مستهلك معين :

مدخل التصنيع

مدخل المستخدم

مدخل المنتج

مدخل القيمة

١٠- هو المدخل الذي يعتبر الجوده هي قدره على تلبية احتياجات المستخدم او المستهلك :

مدخل المنتج

مدخل المثاليه

مدخل المستخدم

لا شئ مما سبق

١١- عرف ... إدارة الجوده الشامله بأنها نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق إشباع حاجات العملاء ويمنح سلطات للعاملين وإرادات أعلى وتكلفه أقل للمنظمه :

Institute Federal Quality

Asher – Kanji

American National Standards Institute

J.M.Jorna

١٢- عرف إدارة الجوده الشامله بأنها القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من اول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في التعرف على تحسين الأداء :

Institute Federal Quality

J.M.Jorna

Asher – Kanji

لا شئ مما سبق

١٣- هي احدى مراحل الجوده يتم فيها العمل للحيلولة دون وصول الوحدات المنتجة المعيبة التي لا تلبي رغبات العملاء إليهم ولكنها لا تمنع وقوع الأخطاء :

Quality Control مرحلة مراقبة الجودة

Quality Assurance مرحلة تأكيد الجودة

Inspection مرحلة الفحص

لا شئ مما سبق

١٤-اي من مراحل الجوده يقصد بها مجموعة الأنشطة والأساليب والعمليات والأليات التي تستخدم لإتمام جوده الأداء الإنتاجي

Quality Control مرحلة مراقبة الجودة

Quality Assurance مرحلة تأكيد الجودة

Inspection الفحص

لا شئ مما سبق

١٥- من مراحل الجوده مرحله تتضمن مراقبة الجودة وتسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجوده:

Quality Control مرحلة مراقبة الجودة

Quality Assurance مرحلة تأكيد الجودة

Inspection الفحص

لا شئ مما سبق

١٦- أي من مراحل الجوده يمكن وصفه بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ :

Quality Control مرحلة مراقبة الجودة

Quality Assurance مرحلة تأكيد الجودة

Inspection الفحص

لا شئ مما سبق

١٧- تتميز مرحلة الفحص بما يلي :

زيادة الربحية

زيادة قدره التنافسيه

إرضاء العملاء

سلامة القرارات الخاصة برفض الطلبات الواردة

١٨- من أهم عيوب مرحلة الفحص مايلي :

ضمان سحب الوحدات المعيبة

سلامة القرارات الخاصة برفض الطلبات الواردة

زيادة الربحية

تعطل وعرقلة الإنتاج وضياح كثير من الوقت

١٩- في هذه المرحلة كان العامل يقوم بكل مراحل العملية الانتاجية لمنتج معين فضلا عن مراقبة هذا المنتج والاشراف عليه:

الرقابه بواسطة مشرف العمال

الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج

الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص

الرقابه بواسطة العامل او الملاحظ

٢٠- في هذه المرحلة اصبح اكثر من عامل مسئولاً عن نفس المنتج :

الرقابه بواسطة مشرف العمال

الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج

الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص

الرقابه بواسطة العامل او الملاحظ

٢١- في هذه المرحلة ظهرت إدارات متخصصة في الرقابة على الجودة :

الرقابه بواسطة مشرف العمال

الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج

الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص

الرقابه بواسطة العامل او الملاحظ

٢٢- في هذه المرحلة تم التركيز على الإنتاج الكبير فتمت الاستعانة بخرايط ضبط الجودة، ونظم معاينات الفحص والقبول :

الرقابه بواسطة مشرف العمال

الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج

الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص

الرقابه بواسطة العامل او الملاحظ

٢٣- في هذه المرحلة تم التركيز على بيع المنتجات التي تم تصنيعها بعد التأكد من جودة هذه المنتجات قبل طرحها في

الاسواق وبيعها للعملاء :

الرقابه بواسطة مشرف العمال

مرحلة تأكيد الجودة

الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص

الرقابه بواسطة العامل او الملاحظ

٢٤- تمتلك الجودة في الإنتاج السلعي ثمانية ابعاد من بينها :

الجودة المدركة

الجمالية

القابلية للخدمة

كل ما سبق

٢٥- تمتلك الجودة في الإنتاج السلعي ثمانية ابعاد من بينها :

الجوده المطلوبه

القابليه للإنتاج

القابليه للصنع

المطابقه

٢٦- تمتلك الجودة في الإنتاج الخدمي ثمانية ابعاد من بينها :

الوقت

دقة التسليم

الدقة

كل ماسبق

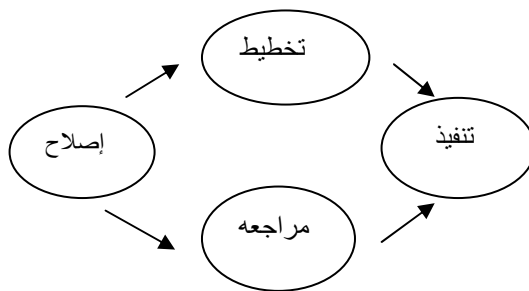
٢٧- تمتلك الجودة في الإنتاج الخدمي ثمانية ابعاد من بينها :

تقديم الخدمات

التفاعل الهادئ

التناسق

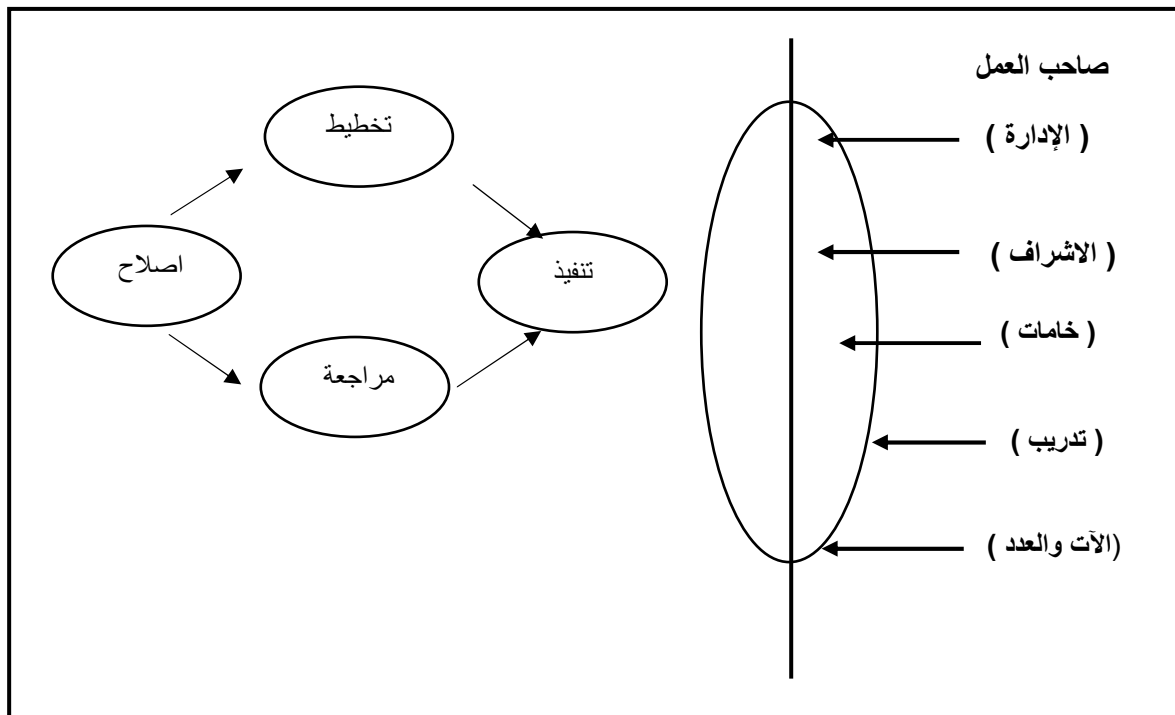
كل ما سبق



* حفظ أماكن الشكل وهو يمثل النظام الحرفي القديم

ماذا يمثل الشكل الاتي :

النظام الحرفي القديم



٢٨- هناك مجموعه من مراحل التي مرت بها الرقابه على جودة الإنتاج والتي منها :

مدخل الجودة الشاملة

مرحلة تأكيد الجودة

الرقابه الإحصائيه على جودة الإنتاج

كل ماسبق

٢٩- من مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة :

مرحلة الفحص

مرحلة تأكيد الجودة

مرحلة مراقبة الجودة

كل ماسبق

٣٠- تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تتضمن مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تقوم عليها المنظمة لخلق بيئة تنظيمية مستمرة في تحسين أدائها :

(صح)

٣١- أدى ظهور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الى تغيير رؤية العاملين نحو طبيعة العمل واثقانه وتجويده سعيا الى تحقيق الجودة في كل المدخلات والعمليات من اجل الوصول الى مخرجات تتصف بالتميز واعلى مستويات الجودة :

(صح)

٣٢- لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها أي منظمة إدارية عند تطبيقها وتفعيل ممارساتها وآلياتها ومن تلك الأهداف ما يلي :

زيادة القدرة التنافسية للمنتجات

زيادة القدرة الكلية للمنظمة على التحسين المستمر

زيادة الربحية وتحسين الأداء التنظيمي

إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين

٣٣- ترجع أهمية إدارة الجودة الشاملة الى كونها نظاما يعمل على المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر و... :

تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدف

تخفيض التكلفة وزيادة الربحية

تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها

كل ماسبق

٣٤- تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً بسيطاً ولكنه ثوري فيما يتعلق بأداء العمل وفلسفته :

(صح)

٣٥- تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً بسيطاً ولكنه ثوري فيما يتعلق بأداء العمل وفلسفته تعرف من خلال سمات وملامح يمكن إجمالها فيما يلي :

الكلية (الشاملة)

الجودة

إداره

كل ماسبق

٣٦- تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً بسيطاً ولكنه ثوري فيما يتعلق بأداء العمل وفلسفته تعرف من خلال سمات وملامح يمكن إجمالها فيما يلي :

الرقابه الخارجيه

تنظيم إداري

منهجية إدارة الجودة الشاملة

الشمول

٣٧- نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج إلى الربط والتكامل من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي :

الهيكل التنظيمي

التكنولوجيا

نظام الأفراد

كل ماسبق

٣٨- نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج إلى الربط والتكامل من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي :

الهيكل التنظيمي

إدارة الجودة

نظم المعلومات

آليات العمل

٣٩- تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجاً وأسلوب عمل يتم تطبيقه لتحقيق العديد من الوظائف منها اختيار وتطبيق برنامج الترخيص والإعتماد وإعادة الترخيص للإستمرار في تقديم المنتج و تقديم الدعم الفني لإدارة الإنتاج ومقدمي الخدمات فيما يتعلق ببرامج تحسين الجودة :

(صح)

٤٠- تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجاً وأسلوب عمل يتم تطبيقه لتحقيق الوظائف الآتية :

اختيار وتطبيق برنامج الترخيص والإعتماد

تقديم الدعم الفني لإدارة الإنتاج ومقدمي الخدمات

وضع نظام المتابعة والإشراف

كل ماسبق

٤١- هناك مجموعة من الخطوات الاساسية التي يمكن إتباعها في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وتتمثل في الخطوات التالية مرحلة الإقناع و مرحلة التخطيط و... :

مرحلة التنفيذ

مرحلة التقييم

مرحلة تبادل الخبرات ونشرها

كل ماسبق

٤٢- هي تبنى الإدارة فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث تقرر الإدارة في هذه المرحلة الرغبة في تطبيق هذا النظام، ويبدأ المديرين في تلقى برامج تدريبية مخصصة فيما يخص مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

مرحلة التنفيذ

مرحلة التقييم

مرحلة تبادل الخبرات ونشرها

مرحلة الإقناع

٤٣- هذه المرحلة يتم فيها تنفيذ برامج الجودة بناء على الخطة الموضوعية والأهداف المحددة إذ يتم تقويم المخرجات :

مرحلة التقييم

مرحلة التنفيذ

مرحلة التقييم

مرحلة تبادل الخبرات ونشرها

٤٤- تعتبر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمثابة العوامل الرئيسية لتبنى فلسفة الجودة الشاملة في التطبيق العملي وهي تشمل مايلي :

التركيز على العميل

وجودة أهداف محددة للمنظمة

مشاركة العاملين في عمليات التحسين

كل ماسبق

٤٥- يرى معهد الجودة الفيدرالي أنه حتى يتم تطبيق الناجح والفعال لبرامج إدارة الجودة الشاملة لابد من توافر مجموعة من العوامل التي منها :

توجيه التركيز الى العاملين

التخطيط قصير المدى

ضمان التحسين المستمر للجودة (الجواب الصحيح)

قياس الأداء وتحسين مواصفات المنتج وعمليات التوزيع

٤٦- يجب خلق بحيث تنسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الإستمرار في العمل وفقاً للخصائص الجودة وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم العمل التعاوني وخلق علاقات عمل بمشاركة جميع أفراد المنظمة :

التدريب

المشاركة والتمكين

التحسين المستمر

ثقافة المنظمة

٤٧- أشراك كل فرد يتأثر بالتغيير في جهود التغيير من خلال تحسين أدائه في مراحل العمل التي تختص به واشتراك الأفراد في التعرف على مشاكل الجودة والعمل على حلها من خلال الإستخدام المستمر للطرق الإحصائية وأساليب البحث العلمي و تحليل المشكلات :

التدريب

المشاركة والتمكين

التحسين المستمر

ثقافة المنظمة

٤٨- إن حالات الإبداع المتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة وعليه فإن تلك القوى بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة :

التدريب

المشاركة والتمكين

التدريب

ثقافة المنظمة

٤٩- إن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً :

التدريب

التحسين المستمر

التدريب

ثقافة المنظمة

٥٠- يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة إلى تحقيقها :

التركيز على العملاء

اتخاذ القرار بناء على الحقائق

التخطيط الإستراتيجي

التدريب

٥١- من خلال بنية معلوماتية ومناخ داعم للتعاون والشفافية ودعم العنصر البشري وتوجيهه بهدف التحسين لا المحاسبة يحدث ... :

توفير نظام معلومات واتصال فعال

اتخاذ القرار بناء على الحقائق

التخطيط الإستراتيجي

التدريب

٥٢- من خلال الإرتكاز على قاعدة بيانات ومعلومات متطورة ومحدثة باستمرار تضمن العدالة والموضوعية والشفافية والصالح العام في اتخاذ القرارات يحدث ... :

توفير نظام معلومات واتصال فعال

اتخاذ القرار بناء على الحقائق

التخطيط الإستراتيجي

التدريب

٥٣- باستخدام حزمة من الإجراءات والآليات والسياسات التي توفر مدخلا للتصحيح والمراجعة والدعم الفني في كل مرحلة من

مراحل الأداء الإنتاجي :

وضوح العلاقة بالموردين

المناخ النفسي للعمل

منع الأخطاء قبل وقوعها

التوقيت والجدولة

٥٤- تعني ... توفير مناخ تنظيمي واجتماعي داعم ومشجع وخال الى حد كبير من الخوف من الفشل أو الخوف من الإدارة

وينمى قيم الولاء والانتماء والمواطنة لدى العنصر البشري من خلال تشجيعه ودعمه وتصحيح أخطائه :

وضوح العلاقة بالموردين

المناخ النفسي للعمل

منع الأخطاء قبل وقوعها

التوقيت والجدولة

٥٥- تشمل عمليات إدارة الجودة الشاملة قيادة الجودة الشاملة و... :

الاتصال

رقابة الجودة الشاملة

التخطيط طويل المدى الاستراتيجي

كل ماسبق

٥٦- تساعد الاشخاص على صناعة قرارات قائمة على الحقائق وتسمح للآخرين بالاندماج في أدوار القيادة :

قيادة الجودة الشاملة

التخطيط طويل المدى الاستراتيجي

التنظيم

الاتصال

٥٧- هو الإطار الذي تتم فيه العملية الإدارية بما فيه من مسارات عمل ومسئوليات وسلطات وعلاقات وتفاعلات بين

القائمين بالعمل على اختلاف المستويات :

رقابة الجودة الشاملة

التخطيط طويل المدى الاستراتيجي

التنظيم

الاتصال

٥٨- تمثل ... عنصرا بالغ الاهمية في بيئة الجودة الشاملة ومكونا حيويا في التحسين المستمر للجودة وهي بذلك تلعب في

ثقافة ادارة الجودة الشاملة دورا رئيسيا في نجاح المنظمة :

قيادة الجودة الشاملة

التخطيط طويل المدى الاستراتيجي

التنظيم

الاتصال

٥٩- تعرف بأنها عملية التأكد من أن الأعمال والإجراءات تتطابق مع إطار المعايير الموضوعة والمخطط لها :

رقابة الجودة الشاملة

التخطيط طويل المدى الاستراتيجي

التنظيم

الاتصال

٦٠- للجودة الشاملة منهج يجب الاخذ به عند تطبيقها ويشمل وضع المتطلبات الحقيقية للعملاء موضع التنفيذ و... :

التركيز على تصحيح العيوب وليس الوقاية منها

إستخدام منهج معد مسبقا لتحسين المنتجات وتقليل الأخطاء

تخفيض الفواقد المتكرر

إتباع استراتيجية التحسين المستمر للمنتجات

٦١- هناك مجموعة من المعايير الواجب التمسك بها في إطار تطبيق وتبني هذه الفلسفة وهي :

إيمان المنظمة بأفرادها

البحث عن مواطن القوة في الأفراد لمضاعفتها

التركيز على مشكلات النظام

كل ماسبق

٦٢- يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الشائعة الاستعمال في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم تكوين فرق عمل قصيرة الأجل :

Quality Circles

Problem – Solving Technique

Project Teams

Quality Improvement Teams

٦٣- تعتبر من أقدم الفرق التي تم استخدامها لتحسين الجودة ولا توجد قواعد تحكم حجم الفريق الواحد ويتراوح عدد أعضائها ما بين (٥-٨) أفراد :

Quality Circles

Problem – Solving Technique

Project Teams

Quality Improvement Teams

(٦٤) يوكل لهذا الفريق القيام بعمل محدد الأهداف من قبل الإدارة العليا لحل مشكلة ما وتقوم الإدارة بقيادة هذه الفرق :

Quality Circles

Problem – Solving Technique

Project Teams

Quality Improvement Teams

٦٥- يكون أعضاء فريق تحسين الجودة إما من قسم واحد أو عدة أقسام ومن عدة مستويات إدارية :

Quality Circles

Problem – Solving Technique

Project Teams

Quality Improvement Teams

٦٦- يتطلب هذا الأسلوب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المنظمات المنافسة ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها :

أنظمة التوقيت المناسب

أنظمة الاقتراحات

المقارنة المرجعية

أسلوب حل المشكلات

٦٧- أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو إشراك الأفراد داخل المنظمة في جهود تحسين الجودة وحتى تضمن المنظمة المشاركة الفعالة لهؤلاء الأفراد :

أنظمة التوقيت المناسب

أنظمة الاقتراحات

المقارنة المرجعية

أسلوب حل المشكلات

٦٨- ظهرت هذه الأنظمة حديثا حيث كانت تستخدم لتحديد المطلوب من المواد الخام :

أنظمة التوقيت المناسب

أنظمة الاقتراحات

المقارنة المرجعية

أسلوب حل المشكلات

أسئلة المحاضرة المباشرة ٣ (مراجعة ف ٦+٧+٨)

١- يتطلب تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية ثلاثة عوامل منها ضرورة التغيير لتطبيق الجودة الشاملة و...:
ضرورة اعادة النظر في كافة عمليات القائمة
ضرورة وضع مداخل مقترحة لتغيير نظم الإنتاج
كل ماسبق

لا شئ مما سبق

٢- يتطلب تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية ثلاثة عوامل ليس من بينها :
ضرورة التغيير لتطبيق الجودة الشاملة
ضرورة اعادة النظر في كافة عمليات القائمة
ضرورة وضع مداخل مقترحة لتغيير نظم الإنتاج
ضرورة وضع خارطة لتعامل مع المؤسسات

٣- أن ادارة الجودة الشاملة هي بمثابة مبدأ واسع النطاق لتحسين الجودة من خلال تغيير الهيكل والممارسات والأنظمة والإتجاهات والتسليم بضرورة إحداث التغيير التنظيمي :

(صح)

٤- أن ادارة الجودة الشاملة هي بمثابة مبدأ واسع النطاق لتحسين الجودة من خلال تغيير الهيكل والممارسات والأنظمة والإتجاهات والتسليم بضرورة إحداث التغيير الهيكلي :
(خطأ) إحداث التغيير التنظيمي وليس الهيكلي

٥- أن ادارة الجودة الشاملة هي بمثابة مبدأ واسع النطاق لتحسين الجودة من خلال تغيير الهيكل والممارسات والأنظمة والإتجاهات والتسليم بضرورة إحداث التغيير في خطط العمل :

(خطأ) إحداث التغيير التنظيمي وليس خطط العمل

٦- تكون ... نتيجة لنقص المعلومات والمعرفة ولذلك يمكن مواجهتها بتزويد من يشملهم التغيير بالحقائق الضرورية لإحداث التغيير المقترح :

مقاومة التغيير

المقاومة الرشيدة

المقاومة العاطفيه

لاشئ مما سبق

٧- تنشأ عن الخوف وعدم الرغبة في التغيير في حد ذاته فيمكن مواجهتها بالإقناع ومزيد من الثقة والتفويض :
مقاومة التغيير

المقاومة الرشيدة

المقاومة العاطفيه

لاشئ مما سبق

٨- يجب اعادة النظر في كافة عمليات التصميم القائمة في ضوء مجموعه من الاعتبارات منها :
مدى تفهم القائمين

مطابقة أنظمة التصميم

إتفاق تصميم المنتج

كل ماسبق

٩- يجب اعادة النظر في كافة عمليات التصميم القائمة في ضوء مجموعه من الاعتبارات منها :
قابلية التصميم القائم على التمييز بالمنتج

تماشي التصميمات الموضوعه

مدى إمكانية التصميم الحالي على إحداث قدر كبير من المبيعات والربحية

كل ماسبق

١٠- هناك بعض المداخل المقترحة لتغيير نظم الإنتاج منها :

تغيير العلاقات الإنسانية

تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة

إعادة تصميم الهيكل المؤسسي

إعادة هندسة التصميم

١١- هناك بعض المداخل المقترحة لتغيير نظم الإنتاج منها :

تغيير العلاقات التنظيمية

تطبيق نظم المحاكاة

إعادة تصميم العمليات

إعادة هندسة التنظيم

١٢- هناك ثلاثة إختيارات لإعادة تصميم النظم بهدف التميز منها :

مزيد من الشراكة

تحسين المدخل الإداري

إعادة تصميم الإحتياجات التي تتناسب مع البيئة المتغيرة

كل ماسبق

١٣- هناك ثلاثة إختيارات لإعادة تصميم النظم بهدف التميز منها :

مزيد من التعاون

تحسين المدخل التنظيمي

إعادة تصميم الإحتياجات التي تتناسب مع البيئة المتغيرة

لاشئ مما سبق

١٤- نماذج المحاكاة تقدم نتائج مفيدة ومقبولة بأقل قدر من التفصيل والدقة في وضع المدخلات والفروض :

(صح)

١٥- أغلب تكلفة المنتجات والعمليات ترجع للتصميم والتصميم السليم يقلل التكلفة ويحقق المنافسة :

(صح)

١٦- رغم ان اعادة تصميم العمليات أمر ضروري الا أنه غير كافى لنجاح ادارة الجودة الشاملة فمن الضروري اعادة تصميم

المخرجات والتنظيم الذي يعمل من خلاله النظام الانتاجي :

(صح)

١٧- تنقسم مجالات إعادة هندسة العمليات الى أربع مجموعات منها :

عمليات اساسية

عمليات مساعده

عمليات شبكة الاعمال

كل ماسبق

١٨- تنقسم مجالات إعادة هندسة العمليات الى أربع مجموعات منها :

عمليات ملحقه

عمليات تنظيميه

عمليات شبكيه

عمليات الإدارة

١٩- تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر أساليب تحسين الأداء صعوبة في تبرير الإستثمار فيها وذلك لأنها تتطلب بجانب

الإستثمار في تحديث وتطوير معدات الإنتاج إستثمار أكبر في تغيير السلوك الإنساني :

(صح)

٢٠- تركز على حملة الأسهم الذين يقدمون رأس المال الازم لإنشطة خلق القيمة :

المدرسه الأولى

المدرسه الثانيه

المدرسه الثالثه

المدرسه الرابعه

٢١- تركز.... على العاملين الذين ينفذون خطط وسياسات وإستراتيجيات المنظمة :

المدرسه الأولى

المدرسه الثانيه

المدرسه الثالثه

المدرسه الرابعه

٢٢- تركز على طريقة القيمة الإقتصادية المضافة كطريقة حديثة لقياس الأداء :

المدرسه الأولى

المدرسه الثانيه

المدرسه الثالثه

المدرسه الرابعه

٢٣- تركز المدرسه على أسلوب فترة الإسترداد للمنشآت الصناعية :

المدرسه الأولى

المدرسه الثانيه

المدرسه الثالثه

المدرسه الرابعه

٢٤- هناك مجموعه من العوامل الهامه للوصول لنجاح تطبيق الجوده الشامله على تصميم وأداء نظم الإنتاج ومنها :

الإهتمام باعادة تصميم النظام الإنتاجي

إدخال التغيير المطلوب من خلال تعديلات متوسطه

عدم قصر الإهتمام على تغيير الجوانب المادية للمنتج والعمليات

كل ماسبق

٢٥- هناك ثلاثة مناهج يتحدد من خلالها مفهوم وطبيعة الخدمة منها :

منهج المؤسسي

منهج المنفعة

منهج العملية

كل ماسبق

٢٦- هناك ثلاثة مناهج يتحدد من خلالها مفهوم وطبيعة الخدمة منها :

منهج المؤسسي

منهج الربحيه

منهج الإنتاج

لاشئ مما سبق

٢٧- يركز المنهج على المنظمة الخدمية على أنها المنظمات التي تكون فيها الخدمة هي الوحدة الأساسية التي يتم بيعها :

منهج المؤسسي (الجواب الصحيح)

منهج المنفعة

منهج العملية

لا شئ مما سبق

٢٨- يركز المنهج ... على المنظمة الخدميه على أنها مجموعة أو حزمة من المنافع الصريحة والضمنية والتي يتم القيام بها من خلال استخدام تسهيلات مادية :

منهج المؤسسي

منهج المنفعة

منهج العملية

لا شئ مما سبق

٢٩- يركز المنهج ... على المنظمة الخدميه على أنها نشاط أو سلسلة من الأنشطة تحتوي على درجة من الملموسية بطبيعتها والتي يمكن أن تتم أو تنفذ من خلال التفاعل بين المستهلك والعاملين بالخدمة والموارد المادية والسلع والنظم المقدمة للخدمة:

منهج المؤسسي

منهج المنفعة

منهج العملية

لا شئ مما سبق

٣٠- بالرغم من اختلاف المناهج التي تنتمي إليها إلا أن كلا منهما يتضمن خاصية أو أكثر من الخصائص المميزة للخدمات ومنها :

إن الخدمات عبارة عن مجموعة من الأنشطة

إن الخدمات قد تتضمن جانباً غير مادي

إن الخدمات يتم إنتاجها واستهلاكها في نفس اللحظة

كل ماسبق

٣١- بالرغم من اختلاف المناهج التي تنتمي إليها إلا أن كلا منهما يتضمن خاصية أو أكثر من الخصائص المميزة للخدمات ومنها :

إن الخدمات عبارة عن مجموعة من الأنشطة

إن الخدمات قد تتضمن جانباً تكتيكي أو إبتكاري

إن الخدمات يتم إنتاجها واستهلاكها بعد فتره زمنية محدده

لا شئ مما سبق

٣٢- شركات النقل الجوي والفنادق ونقل البضائع تعتبر من بين الخدمات ذات :

نمط متدفق (الجواب الصحيح)

نمط متقطع

الحجم الكبير

كل ماسبق

٣٣- المستشفيات وخدمات الإصلاح تعتبر من بين الخدمات ذات :

نمط متدفق

نمط متقطع

الحجم الكبير

كل ماسبق

٣٤- تجارة التجزئة، تجارة الجملة، الوجبات السريعة تعتبر من بين الخدمات ذات :

نمط متدفق

نمط متقطع

الحجم الكبير

كل ماسبق

٣٥- الخدمات الشخصية مثل خدمة الحلاقة أو تصفيف الشعر تقدم ل.... :

لفرد

لمجموعة من الأفراد

لمنظمة

على الممتلكات والأشياء

٣٦- خدمة التعليم تقدم ل... :

لفرد

لمجموعة من الأفراد

لمنظمة

على الممتلكات والأشياء

٣٧- خدمة الأمن والحراسة تقدم ل... :

لفرد

لمجموعة من الأفراد

لمنظمة

على الممتلكات والأشياء

٣٨- خدمات الصيانة والإصلاح تقدم ل... :

لفرد

لمجموعة من الأفراد

لمنظمة

على الممتلكات والأشياء

٣٩- هناك العديد من الخدمات التي تتسم بوجود درجة عالية من الإتصال والتفاعل بين مقدمي الخدمة وبين العملاء والتي منها:

الخدمات الطبية

خدمات التلغونات

كل ماسبق

لا شيء مما سبق

٤٠- هناك خدمات لا تحتاج إلى الإتصال المباشر بين العميل ومقدم الخدمة والتي منها :

الخدمات الطبية

خدمات التلغونات

خدمات تصفيف الشعر

لا شيء مما سبق

٤١- يؤدي تحسين الجودة لزيادة ربحية وإنتاجية النظم الخدمية كما يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة ما بين

(١٠%:١٥%) :

(خطأ) (١٠%:٥%)

٤٢- انخفاض مستوى الجودة يؤدي لزيادة تكاليف التشغيل بنسبة ٤٥% بسبب زيادة الإنفاق على تصحيح العيوب :

(خطأ) بنسبة ٣٥%

* المخطط في الفصل ٧ (مدخل العائد على الجودة R.O.Q) .. تحفظ المراحل بحسب الترتيب

٤٣- يؤدي تحسين مستوى الجودة إلى ارتفاع معدلات الإحتفاظ بالعملاء ورفع مستوى إشباعهم ومن ثم زيادة درجة رضائهم مما يحقق للمنظمة العديد من المزايا :

(صح)

٤٤- يعرف ... الإتصال بالعميل على أنه ذلك التواجد المادي للعميل داخل النظام الإنتاجي :

J.M.Jorna

chase

Asher – Kanji

لا شيء مما سبق

٤٥- تؤثر خاصية تزامن وقت إنتاج الخدمة مع وقت استهلاكها على إدارة العمليات بمنظمات الخدمة من خلال تأثيرها على مايلي :

تخطيط مخرجات نظام الخدمة

إدارة عمليات التشغيل

اختيار موقع منظمة الخدمة

كل ماسبق

٤٦- تؤثر خاصية تزامن وقت إنتاج الخدمة مع وقت استهلاكها على إدارة العمليات بمنظمات الخدمة من خلال تأثيرها على مايلي :

التنظيم الخارجي للتسهيلات

التنبؤ بالمبيعات

تخطيط المواد

الجدوله

٤٧- أن خاصية تزامن وقت الإنتاج مع وقت أستهلاك تبرز في الخدمات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الإتصال بالعملاء : (صح)

٤٨- بالنسبة لإدارة عمليات التشغيل تتضمن أربعة قرارات رئيسية في منظمات الخدمة ومنها :

اختيار نوع عمليات الإنتاج

تحديد درجة كثافة رأس المال أو العمل

درجة المرونة الواجب توافرها في الموارد

كل ماسبق

٤٩- بالنسبة لإدارة عمليات التشغيل تتضمن أربعة قرارات رئيسية في منظمات الخدمة ومنها :

إختيار نوع الآلات

تحديد درجة التكامل الرأسي

درجة المرونة الواجب توافرها في التصميم

درجة التكامل الرأسي ودرجة تعلق العميل وتفاعله مع المنظمة

* من فقره ٣-٧ سيكون فيه صح وخطأ نفس سياق السابق من الأسئله في الفصل السابع :

٥٠- نشأ المدخل المنظومي في التعلم عام ١٩٧٩ وقد تم تطبيقه بنجاح في تدريس وتعلم العلوم الأساسية والتربوية : (خطأ) عام ١٩٩٧

٥١- المدخل المنظومي يعني أنه عند تناول أي موضوع يجب أن يتم تناول من كافة الجوانب المؤثرة فيه بحيث يكون تناول منظوميا وشاملا تتضح فيه كافة العلاقات مع الموضوعات الأخرى التي تؤثر وتتأثر به :

(صح)

٥٢- وبمنظرة فاحصة لمجالات الأداء الجامعي نجد أن الجامعات تعمل كمؤسسات تربوية و مجتمعية و ... :

بيئية

تعليمية

بحثية

كل ماسبق

٥٣- للجامعات دور مهم في بناء شخصية دارسيها فهي بمثابة البوتقة التي تنصهر فيها العادات والتقاليد والقيم والمثل و الأعراف والأديان :

(صح)

٥٤- للجامعات دور واضح في تأصيل أخلاقيات المهنة فلكل مهنة أخلاقياتها لابد للجامعات أن تضعها نصب أعينها :

(صح)

٥٥- ولكي تؤدي الجامعات رسالتها كمؤسسات تربوية فاعلة في المجتمع يجب الإسراع بوضع معايير محدده لجودة الأداء في هذا المجال :

(صح)

٥٦- قيام الجامعة بدورها التربوي يعتمد على مجموعه من المعايير الهامة ومنها :

القيادة الجامعية القدوة في الإنضباط والسلوك القويم

تنمية إتجاهات وقيم إيجابية

تأصيل أخلاقيات المهنة

كل ماسبق

٥٧- قيام الجامعة بدورها التربوي يعتمد على مجموعه من المعايير الهامة ومنها :

القيادة الجامعية القدوة في الإنضباط والسلوك القويم

تنمية إتجاهات وقيم سلبية

تأصيل أخلاقيات التعليم

كل ماسبق

٥٨- للجامعات دور تعليمي في إعداد طلابها في مرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا :

(صح)

٥٩- للجامعات دور تعليمي في إعداد طلابها في مرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا وفي هذا المجال يجب أن :

يكون الأعداد في ضوء معايير الجودة المحلية والعالمية

تكون عصرية في إعداد طلابها

الجامعات لها دور كمؤسسات تعليمية

كل ماسبق

٦٠- لكي تتحقق الجودة الشاملة في منظومة التعليم الجامعي لابد من جودة الأداء في جميع مكوناتها :

(صح)

٦١- منظومة التعليم الجامعي تؤثر وتتأثر بمنظومة التعليم العام :

(صح)

٦٢- يمكن تناول معايير الأداء الجامعي كمؤسسه تعليميه في منظومة التعليم الجامعي في أربعة محاور منها :

معايير المعلم

معايير المتعلم

معايير المنهج

كل ماسبق (الجواب الصحيح)

٦٣- يمكن تناول معايير الأداء الجامعي كمؤسسه تعليميه في منظومة التعليم الجامعي في أربعة محاور منها :

معايير الدراسه

معايير العمل الجامعي

معايير سياق التعلم

كل ماسبق

٦٤- للجامعات دور رئيس في البحوث العلمية كما يتضح من الآتي :

تعد الباحثين والإداريين والعاملين

تقدم القاعدة العلمية

تقدم الفرق البحثية

كل ماسبق

٦٥- تقوم الجامعة بدور هام كمؤسسه بحثيه لذلك تعتمد على مجموعه من المعايير منها :

بحوث تطبيقية لحل مشاكل المجتمع

توفير المناخ المناسب للبحث العلمي

توفير الإمكانيات المناسبة لإجراء البحوث

كل ماسبق

٦٦- لا يمكن فصل دور الجامعة كمؤسسة بيئية عن دورها كمؤسسة بحثية أو تعليمية أو تربوية أو مجتمعية فكل هذه الأدوار

مكملة لبعضها البعض :

(صح)

٦٧- إذا عملت الجامعة كمؤسسة بيئية فإنها تعتمد على مجموعه من المعايير منها :

التأكيد على دور الجامعة في الحفاظ على البيئة المحيطة
التأكيد على دور الجامعة في تنمية موارد البيئة وحسن إدارتها
نشر الوعي البيئي في البيئة المحيطة

كل ماسبق

٦٨- تفعيل المشاركة المجتمعية لا يمكن أن يأتي إلا من إدارة الجودة الشاملة داخل منظومة التعليم الجامعي بحيث تعطى مخرجات ترضى المجتمعات :

(صح)

٦٩- الجامعة تقوم بدورها كمؤسسة مجتمعية تعتمد على مجموعه من المعايير منها :
جودة المخرجات

تعميق الوعي بدور الجامعات
التأكيد على دور الجامعات في حل مشاكل المجتمع

كل ماسبق

٧٠- للجامعات دور مهم في منظومة الثقافة في أي مجتمع فالجامعات هي أحد المصادر الرئيسية في صنع المعرفة وإدارتها بما يجعلها منارات ثقافية في المجتمع :

(صح)

(٧١) الجامعة تقوم بدورها كمؤسسة ثقافية تعتمد على مجموعه من المعايير منها :
التأكيد على دور الجامعات

تعميق الوعي
تفعيل دور الجامعات في مد جسور الحوار بين الثقافات لا التصادم فيما بينها

كل ماسبق

٧٢- نغنى بالجودة الشاملة في الأداء الجامعي التحسين المستمر في الأداء لتقديم أفضل خدمة بتكاليف إقتصادية وباستخدام أفضل للموارد :

(صح)

٧٣- هناك عدة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة منها :
العمل من خلال إستراتيجية واضحة ومعلنة

التركيز على العمل الجماعي
التعرف على إحتياجات العملاء

كل ماسبق (الجواب الصحيح)

٧٤- هناك عدة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة منها :
التأكيد على التحسين والتطوير المستمر

القرار فردي
التركيز على التفتيش أكثر من التوجيه والعلاج

كل ماسبق

٧٥- تهدف إدارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي الى تحقيق مجموعه من الأهداف الهامة التي منها :
تطوير أساليب العمل في كافة مجالات الأداء الجامعي

رفع مهارات الأداء للعاملين في كافة مجالات الأداء
تحسين بيئة العمل بما يكفل جودة الأداء في كافة المجالات

كل ماسبق

٧٦- تهدف إدارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي الى تحقيق مجموعه من الأهداف الهامة التي منها :
تطوير أساليب العمل في بعض مجالات الأداء الجامعي

رفع مهارات الأداء للطلاب في كافة مجالات الأداء
تحسين بيئة العمل بما يكفل جودة الأداء في كافة المجالات

تقوية الولاء للكلية التي يدرس بها الطالب

الواجب الأول

س١ : تعددت المفاهيم والتعريفات الخاصة بالجودة ومن أهمها أن الجودة هي: درجة التميز.

جعل الشيء كما يجب أن يكون عليه
مطابقة الشيء للاحتياجات.
كل ما سبق.

س٢ : عرف ----- الجودة على أنها (الملاءمة للاستخدام ، فيما يخص سواء التوقعات الخاصة بالعملاء او المستخدمين للسلعة او الخدمة).

joseph.M. Joran
American National Standards Institute
Kanji, G. K. & Asher, M
لا شئ مما سبق.

س٣ : وقد أدى ظهور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات إلى تغيير رؤية العاملين نحو طبيعة العمل وإتقانه وتجويده، سعياً إلى تحقيق الجودة في كل المدخلات والعمليات من أجل الوصول إلى مخرجات تتصف بالتميز وأعلى مستويات الجودة.
صواب
خطأ

س٤ : ----- هو المدخل الذي يعتمد على التكلفة والسعر ولذا فان المنتج الجيد هو: الذي يوفر أداء معينا بسعر مقبول، والذي يحقق المواصفات بتكلفة مقبولة.
مدخل المثالية.
مدخل المستخدم.
مدخل التصنيع.
مدخل القيمة.

س٥ : يقوم المفهوم الحديث للجودة على عدة محاور هامة، من بينها: المتطلبات والتوقعات، و-----
المواصفات.
العمليات.
الاعتمادية.
كل ما سبق.

س٦ : ----- هو المدخل الذي يعتبر الجودة هي مفهوم يعبر عن اعلى مستويات التفوق والكمال والتميز.
مدخل المثالية.
مدخل المستخدم.
مدخل التصنيع.
مدخل القيمة.

الواجب ٢

س١ : تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية تتضمن مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تقوم عليها المنظمة لخلق بيئة تنظيمية مستمرة في تحسين أدائها وهي مسئولية تضامنية بين جميع إدارات المنظمة في داخل إطار هياكلها التنظيمية ومستوياتها الإدارية."

صواب

خطأ

س٢ : لإدارة الجودة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها أي منظمة إدارية عند تطبيقها وتفعيل ممارساتها، وآلياتها، ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي-----:

زيادة القدرة التنافسية للمنتجات.

إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.

زيادة القدرة الكلية للمنظمة على التحسين المستمر.

زيادة الربحية وتحسين الأداء التنظيمي.

س٣ : ترجع أهمية إدارة الجودة الشاملة إلى كونها نظاماً يعمل على المساهمة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر، و-----

تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدف.

تمكين الإدارة من دراسة إحتياجات العملاء والوفاء بها.

تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.

كل ما سبق.

س٤ : تُعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً بسيطاً ولكنه ثوري فيما يتعلق بأداء العمل، وفلسفته تعرف من خلال سمات وملامح يمكن إجمالها فيما يلي-----:

الكلية (الشاملة)

الجودة

إدارة

كل ما سبق.

س٥ : تُعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً بسيطاً ولكنه ثوري فيما يتعلق بأداء العمل، وفلسفته تعرف من خلال سمات وملامح يمكن إجمالها فيما يلي-----:

الرقابة الخارجية.

منهجية إدارة الجودة الشاملة.

التنظيم الإداري.

الشمول.

س٦ : نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج إلى الربط والتكامل، من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي----- :

الهيكل التنظيمي

التكنولوجيا.

نظام الأفراد

كل ما سبق.

س٧: تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجاً وإسلوب عمل يتم تطبيقه لتحقيق العديد من الوظائف، منها: إختيار وتطبيق برنامج الترخيص والإعتماد وإعادة الترخيص للإستمرار فى تقديم المنتج، وتقديم الدعم الفنى لإدارة الإنتاج ومقدمى الخدمات فيما يتعلق ببرامج تحسين الجودة.

صواب

خطأ

س٨: تمتلك الجودة فى الإنتاج السلعى ثمانية أبعاد من بينها: الأداء والهيئة والمظهر، و -----
الجودة المدركة.

الجمالية.

القابلية للخدمة.

كل ما سبق.

س٩: تمتلك الجودة فى الإنتاج الخدمى ثمانية أبعاد، منها: الوقت ودقة التسليم ، و -----
تقديم الخدمات.

التفاعل الهادئ.

التناسق.

كل ما سبق.

س١٠: حاجات العملاء ويمنح سلطات للعاملين وإيرادات أعلى وتكلفة أقل للمنظمة."

Federal quality institute

J. M. Joran

American national standards institute

Kanji, g. K. & asher, m.

س١١: تتضمن المراحل التى مرت بها الرقابة على جودة الإنتاج، بعض المراحل من بينها----- :
الرقابة بواسطة مشرف العمال.

الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج.

مرحلة تأكيد الجودة.

كل ما سبق.

س١٢: يشتمل المدخل التقليدى لرقابة الجودة على مراحل تطور مفهوم الجودة، وهى-----:

مرحلة تأكيد الجودة.

الرقابة بواسطة مشرف العمال.

مدخل الجودة الشاملة.

الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص.

الواجب ٣

س١: يمكن أن نستخلص محاور مفهوم دوائر الجودة على أنها : تتطلب مساندة الإدارة لرفع الروح المعنوية للعاملين،
وأنها ---- :

تعمل باستقلالية بعيداً عن التنظيم .

منتدى لحل المشكلات.

أحد أساليب الإدارة بالأهداف.

إسلوب لتنمية الموارد المادية للمنظمة.

س٢: تشمل زيادة التحفيز في العمل والإفتتاح على قدرات و حاجات الأفراد ودعم الإبداع والجهود الفكرية وزيادة الرضا
والثقة لدى العاملين .

أهداف مركزة على الأفراد

أهداف مركزة على الإنتاجية .

أهداف مركزة على الجودة.

كل ما سبق.

س٣: يمثل مبدأ ----- نقطة الارتكاز الأساسية لدوائر الجودة حيث لا ينبغي إرغام شخص على المشاركة في دوائر الجودة
فقد لا يكون مهياً للمشاركة أو قد ينظر إليها على أنها عامل تهديد بالنسبة لإحتياجاته من الأمن والسلام التنظيمي والنفسي .

المشاركة التطوعية.

قاعدة بيانات لحل المشكلات.

إسلوب عمل دوائر الجودة.

المكسب لكل الأطراف.

س٤: تشمل رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف وأخذ التغيرات التي تحدث في الإعتبار وتحسين التنظيم والإتصال وإستبعاد
الأعطال في المنظمة.

أهداف مركزة على الأفراد .

أهداف مركزة على الإنتاجية.

أهداف مركزة على الجودة.

كل ما سبق.

س٥: يرجع الفضل في نجاح دوائر الجودة إلي كل من الخبير الأمريكي "شيوارت" من جامعة هارفارد وإدوارد ديمنج من
شركة بل للتليفونات وجوزيف جوران من جامعة نيويورك.

صواب

خطأ

س٦: من المبادئ الأساسية لدوائر الجودة العمل على توفير ----- فالحلول التي تقدمها دوائر الجودة يتعين أن تكون مبنية
على حقائق أكثر من إعتقادها على أراء.

المشاركة التطوعية .

قاعدة بيانات لحل المشكلات.

إسلوب عمل دوائر الجودة .

المكسب لكل الأطراف.

س٧: من الإعتبارات التي تعكس مدى أهمية دوائر الجودة في التطبيق العملي في المنظمات، ما يلي .----- :
دوائر الجودة تنظر إلي العاملين على أنهم أدوات لحل المشكلات .
زيادة الولاء والإلتزام من العاملين تجاه أهدافهم الشخصية.
تنمية الشعور بوحدة المجموعة و فرق العمل
إستغلال الموارد المادية المتاحة.

س٨: تظهر أهمية دوائر الجودة من خلال مجموعة من العناصر من أهمها: تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين ، .-----
زيادة المعرفة النوعية وتطويرها للعاملين
ضمان حرية التعبير والمبادرات للعاملين
تطوير العمليات الإنتاجية والنوعية
كل ما سبق.

س٩: تشمل التحسين المستمر للجودة والوقاية من الأخطاء وزيادة رضا العملاء الداخليين والخارجيين وزيادة الحصة السوقية.
أهداف مركزة على الأفراد.
أهداف مركزة على الإنتاجية.
أهداف مركزة على الجودة.
كل ما سبق.

س١٠: من أهم المبادئ الأساسية لتطبيق دوائر الجودة، ما يلي.----- :
ملكية حلقة الجودة.
تبعية المشكلات.
طبيعة التعامل مع دوائر الجودة.
كل ما سبق.

الاختبار الفصلي

السؤال ١ : أدى ظهور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات إلى تغيير رؤية العاملين نحو طبيعة العمل وإتقانه وتجويده، سعياً إلى تحقيق الجودة في كل المدخلات والعمليات من أجل الوصول إلى مخرجات تتصف بالتميز وأعلى مستويات الجودة.
صواب خطأ

السؤال ٢ : تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية تتضمن مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تقوم عليها المنظمة لخلق بيئة تنظيمية مستمرة في تحسين أدائها وهي مسئولية تضامنية بين جميع إدارات المنظمة في داخل إطار هياكلها التنظيمية ومستوياتها الإدارية".
صواب خطأ

السؤال ٣ : تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجاً وإسلوب عمل يتم تطبيقه لتحقيق العديد من الوظائف، منها :إختيار وتطبيق برنامج الترخيص والإعتماد وإعادة الترخيص للإستمرار في تقديم المنتج، وتقديم الدعم الفني لإدارة الإنتاج ومقدمى الخدمات فيما يتعلق ببرامج تحسين الجودة.
صواب خطأ

السؤال ٤ : يتم ----- باستخدام حزمة من الإجراءات والأليات والسياسات التي توفر مدخلاً للتصحيح والمراجعة والدعم الفني في كل مرحلة من مراحل الأداء الإنتاجي.
التخطيط الإستراتيجي
إتخاذ القرار بناءً على الحقائق
منع الأخطاء قبل وقوعها
المناخ النفسي للعمل

السؤال ٥ : يتم ----- من خلال الارتكاز على قاعدة بيانات ومعلومات متطورة ومحدثة باستمرار تضمن العدالة والموضوعية والشفافية والصالح العام في إتخاذ القرارات.
التخطيط الإستراتيجي
إتخاذ القرار بناءً على الحقائق
منع الأخطاء قبل وقوعها
المناخ النفسي للعمل

السؤال ٦ : يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا لن يتحقق عن طريق العمل بعشوائية، لذا فإن ----- هي أفضل أداة للتقويم المستمر.
التخطيط الإستراتيجي
إتخاذ القرار بناءً على الحقائق
منع الأخطاء قبل وقوعها
المناخ النفسي للعمل

السؤال ٧ : يعنى ----- توفير مناخ تنظيمي وإجتماعي داعم ومشجع وخال - إلى حد كبير - من الخوف من الفشل أو الخوف من الإدارة، وينمى قيم الولاء والإنتماء والمواطنة لدى العنصر البشرى من خلال تشجيعه ودعمه وتصحيح أخطائه.
التخطيط الإستراتيجي
إتخاذ القرار بناءً على الحقائق
منع الأخطاء قبل وقوعها
المناخ النفسي للعمل

السؤال ٨ : أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو إشراك الأفراد داخل المنظمة في جهود تحسين الجودة، وحتى تضمن المنظمة المشاركة الفعالة لهؤلاء الأفراد تقوم بوضع ----- للموظفين، حيث يقدم كل منهم إقتراحاته للإدارة، حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات الناجمة أثناء العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتقييم وتبنى الإقتراحات بعد دراستها.

أنظمة التوقيت المناسب

أنظمة الإقتراحات

المقارنة المرجعية

لا شيء مما سبق.

السؤال ٩ : يتطلب هذا الأسلوب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المنظمات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، حيث تعمل المنظمة على جمع المعلومات حول هذه الممارسات والآليات، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبق التغيير المطلوب باستمرار وتدعم الممارسات الأفضل دائماً.

أنظمة التوقيت المناسب

أنظمة الإقتراحات

المقارنة المرجعية

لا شيء مما سبق.

السؤال ١٠ : ظهرت هذه الأنظمة حديثاً، حيث كانت تُستخدم لتحديد المطلوب من المواد الخام للمصانع بدون إنقطاع، حتى تستمر في عملية الإنتاج بالشكل الذي يكفل عدم تعطيل الكثير من رؤوس الأموال في المخازن.

أنظمة التوقيت المناسب

أنظمة الإقتراحات

المقارنة المرجعية

لا شيء مما سبق

السؤال ١١ : تمثل ----- الجيدة عنصراً بالغ الأهمية في بيئة الجودة الشاملة، ومكوناً حيوياً في التحسين المستمر للجودة، وهي بذلك تلعب دوراً رئيسياً في ثقافة إدارة الجودة الشاملة لإنجاح المنظمة.

التنظيم

الاتصالات

قيادة الجودة الشاملة

رقابة الجودة الشاملة

السؤال ١٢ : ----- هو الإطار الذي تتم فيه العملية الإدارية بما فيه من مسارات عمل ومسؤوليات وسلطات وعلاقات وتفاعلات بين القائمين بالعمل على اختلاف المستويات.

التنظيم

الاتصالات

قيادة الجودة الشاملة

رقابة الجودة الشاملة

السؤال ١٣ : تعرف ----- بأنها عملية التأكد من أن الأعمال والإجراءات تتطابق مع إطار المعايير الموضوعية والمخطط لها، وتقويم ما إذا كانت معايير ومواصفات المنتج أو التصميم تم التوصل إليها وتحقيقها عبر السلعة أو الخدمة النهائية أم لا.

التنظيم

الاتصالات

قيادة الجودة الشاملة

رقابة الجودة الشاملة

السؤال ١٤ : تساعد ---- الأشخاص على صناعة قرارات قائمة على الحقائق، وتسمح للآخرين بالاندماج في أدوار القيادة، من خلال مدخل أكثر مرونة للقيادة. إنها مسؤولة عن إبتكار الثقافة التي تتيح للأشخاص إستخدام قدراتهم العقلية لتحسين العملية.

التنظيم

الإتصالات

قيادة الجودة الشاملة

رقابة الجودة الشاملة

السؤال ١٥ : في هذه المرحلة كان العامل يقوم بكل مراحل العملية الإنتاجية لمنتج معين فضلاً عن مراقبة هذا المنتج والإشراف عليه.

الرقابة بواسطة مشرف العمال

الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص

الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج

الرقابة بواسطة العامل أو الملاحظ

السؤال ١٦ : في هذه المرحلة تم التركيز على الإنتاج الكبير ، فتمت الإستعانة بخرائط ضبط الجودة، ونظم معاينات الفحص والقبول، وذلك لتمييز الإنحرافات العشوائية للإنتاج عن غير العشوائية.

الرقابة بواسطة مشرف العمال

الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص

الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج

الرقابة بواسطة العامل أو الملاحظ

السؤال ١٧ : في هذه المرحلة ظهرت إدارات متخصصة في الرقابة على الجودة، وأصبحت الرقابة على الجودة مسئولية فاحص متخصص يقوم بفحص المنتجات التي تنتجها المنظمة للتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة المحددة مسبقاً، وتصحيح العيوب.

الرقابة بواسطة مشرف العمال

الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص

الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج

الرقابة بواسطة العامل أو الملاحظ

السؤال ١٨ : في هذه المرحلة أصبح اكثر من عامل مسئولاً عن نفس المنتج ، مما أدى الى ظهور طبقة تسمى مشرفي العمال، وكل مشرف مسؤول عن مجموعه من العمال بهدف مراقبة جودة الانتاج .

الرقابة بواسطة مشرف العمال

الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص

الرقابة الإحصائية على جودة الانتاج

الرقابة بواسطة العامل أو الملاحظ

السؤال ١٩ : تتضمن المراحل التي مرت بها الرقابة على جودة الإنتاج، بعض المراحل من بينها.----- :

الرقابة بواسطة مشرف العمال.

الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج.

مرحلة تأكيد الجودة.

كل ما سبق

السؤال ٢٠ : في هذه المرحلة تم التركيز على بيع المنتجات التي تم تصنيعها بعد التأكد من جودة هذه المنتجات قبل طرحها في الأسواق وبيعها للعملاء.

الرقابة بواسطة مشرف العمال

الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص

مرحلة تأكيد الجودة

الرقابة بواسطة العامل أو الملاح

السؤال ٢١ : يشتمل المدخل التقليدي لرقابة الجودة على مراحل تطور مفهوم الجودة، وهي:----- :-

مرحلة تأكيد الجودة.

الرقابة بواسطة مشرف العمال.

مدخل الجودة الشاملة.

الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص.

السؤال ٢٢ : إن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليته كما أن مستوى الجودة ورغبات المستفيدين وتوقعاتهم ليست ثابتة بل متغيرة.

التدريب

المشاركة والتمكين

التحسين المستمر

ثقافة المنظمة

السؤال ٢٣ : إشراك كل فرد يتأثر بالتغيير في جهود التغيير من خلال تحسين أدائه في مراحل العمل التي تختص به، وإشراك الأفراد في التعرف على مشاكل الجودة والعمل على حلها من خلال الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية، وأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.

التدريب

المشاركة والتمكين

التحسين المستمر

ثقافة المنظمة

السؤال ٢٤ : إن حالات الإبداع المتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة، وعليه فإن ---- تلك القوى بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة في الأداء أمر ينطوي على جانب كبير من الأهمية.

التدريب

المشاركة والتمكين

التحسين المستمر

ثقافة المنظمة

السؤال ٢٥ : يجب خلق -----، بحيث تتسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعم الإستمرار في العمل وفقاً لخصائص الجودة وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم العمل التعاوني وخلق علاقات عمل بمشاركة جميع أفراد المنظمة.

التدريب

المشاركة والتمكين

التحسين المستمر

ثقافة المنظمة

السؤال ٢٦ : ----- هو المدخل الذى يؤكد أنه يمكن قياس وتحديد الجودة بدقة من خلال المنتج الذى يتضمن ويحتوى على خاصية من الخواص أو عنصر من العناصر المكونه له.

مدخل المنتج.

مدخل المستخدم.

مدخل التصنيع.

مدخل القيمة.

السؤال ٢٧ : ----- هو المدخل الذى يعتبر الجودة هي درجة تحقيق منتج معين لاحتياجات مستهلك معين.

مدخل المنتج.

مدخل المستخدم.

مدخل التصنيع.

مدخل القيمة.

السؤال ٢٨ : ----- هو المدخل الذى يعتمد على التكلفة والسعر ويعتبر أن المنتج الجيد هو الذى يوفر أداءً معيناً بسعر مقبول، والذى يحقق المواصفات بتكلفة مقبولة.

مدخل المثاليه

مدخل المستخدم.

مدخل التصنيع.

مدخل القيمة.

السؤال ٢٩ : ----- هو المدخل الذى يعتبر الجودة مفهوم يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال والتميز.

مدخل المثالية.

مدخل المستخدم.

مدخل التصنيع.

مدخل القيمة

السؤال ٣٠ : هى مرحلة يتم فيها توضع الخطط الفرعية والتفصيلية المواد اللازمة للتطبيق. وفى هذه المرحلة أيضاً يتم إختيار وتحديد الفريق القيادى لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، والمقررين، والمشرفين، والميزانية، والسياسات، ومؤشرات الأداء الرئيسية، والإجراءات والآليات، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

مرحلة الإقتناع

مرحلة التخطيط

مرحلة التنفيذ

مرحلة التقويم

السؤال ٣١ : هى تبنى الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث تقرر الإدارة فى هذه المرحلة الرغبة فى تطبيق هذا النظام، ويبدأ المديرين فى تلقى برامج تدريبية متخصصة فيما يخص مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

مرحلة الإقتناع

مرحلة التخطيط

مرحلة التنفيذ

مرحلة التقويم

السؤال ٣٢ : هي مرحلة يتم فيها تنفيذ برامج الجودة بناء على الخطة الموضوعية، والأهداف المحددة، ويتم تقويم المخرجات وتقديم التغذية الراجعة، وتعديل إعداد الخطط التصحيحية، بناء على التغذية الراجعة.

مرحلة الإقتناع

مرحلة التخطيط

مرحلة التنفيذ

مرحلة التقويم

السؤال ٣٣ : تتميز مرحلة الفحص بما يلي.----- :

زيادة الربحية وتحسين الأداء التنظيمي.

زيادة القدرة التنافسية للمنتجات.

إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.

سلامة القرارات الخاصة برفض الطلبات الواردة

السؤال ٣٤ : لإدارة الجودة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها أي منظمة إدارية عند تطبيقها وتفعيل ممارساتها، وآلياتها، ومن بين

أهم تلك الأهداف ما يلي.----- :

زيادة القدرة التنافسية للمنتجات.

إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.

زيادة القدرة الكلية للمنظمة على التحسين المستمر.

زيادة الربحية وتحسين الأداء التنظيمي.

السؤال ٣٥ : من أهم عيوب مرحلة الفحص، ما يلي.----- :

زيادة الربحية وتحسين الأداء التنظيمي.

زيادة القدرة التنافسية للمنتجات.

تعطل وعرقلة الإنتاج وضياح كثير من الوقت.

سلامة القرارات الخاصة برفض الطلبات الواردة

السؤال ٣٦ : تمتلك الجودة في الإنتاج السلعي ثمانية أبعاد من بينها: الأداء والهيئة والمظهر، و.-----

الجودة المدركة.

الجمالية.

القابلية للخدمة.

كل ما سبق.

السؤال ٣٧ : تمتلك الجودة في الإنتاج الخدمي ثمانية أبعاد، منها: الوقت ودقة التسليم ، و.-----

تقديم الخدمات.

التفاعل الهادئ.

التناسق.

كل ما سبق.

السؤال ٣٨ : تُعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً بسيطاً ولكنه ثوري فيما يتعلق بأداء العمل، وفلسفته تعرف من خلال سمات

وملامح يمكن إجمالها فيما يلي.----- :

الكلية (الشاملة)

الجودة

إدارة

كل ما سبق

السؤال ٣٩ : تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً بسيطاً ولكنه ثوري فيما يتعلق بأداء العمل و فلسفته تعرف من خلال سمات وملامح يمكن إجمالها فيما يلي:

الرقابة الخارجية

منهجية ادارة الجوده الشامله

التنظيم الاداري

الشمول

السؤال ٤٠ : تعددت المفاهيم والتعريفات الخاصة بالجودة ومن أهمها أن الجودة هي-----: درجة التميز.

جعل الشيء كما يجب أن يكون عليه.

مطابقة الشيء للاحتياجات.

كل ما سبق.

السؤال ٤١ : ترجع أهمية إدارة الجودة الشاملة إلى كونها نظاماً يعمل على المساهمة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر، و-----.

تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدف.

تمكين الإدارة من دراسة إحتياجات العملاء والوفاء بها.

تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.

كل ما سبق.

السؤال ٤٢ : للجودة الشاملة منهج يجب الأخذ به عند تطبيقها ويشمل:وضع المتطلبات الحقيقية للعملاء موضع التنفيذ،----- التركيز على تصحيح العيوب وليس الوقاية منها.

إستخدام منهج معد مسبقاً لتحسين المنتجات وتقليل الأخطاء.

تخفيض الفوائد المتكررة.

إتباع إستراتيجية التحسين المستمر للمنتجات.

السؤال ٤٣ : نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج إلى الربط والتكامل، من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي.----- :

الهيكل التنظيمي

التكنولوجيا.

نظام الأفراد

كل ما سبق.

السؤال ٤٤ : تعتبر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمثابة العوامل الرئيسية لتبنى فلسفة الجودة الشاملة في التطبيق العملي، وهي تشمل ما يلي: إيمان وإقتناع وإلتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة،-----

التركيز على العميل

وجود أهداف محددة للمنظمة

مشاركة العاملين في عمليات التحسين

كل ما سبق.

السؤال ٤٥ : هناك مجموعة من المعايير الواجب التمسك بها في إطار تطبيق وتبنى هذه الفلسفة، وهي: إستهداف حد أعلى من متطلبات وتوقعات العملاء،-----

إيمان المنظمة بأفرادها
البحث عن مواطن القوة في الأفراد لمضاعفتها
التركيز على مشكلات النظام
كل ما سبق.

السؤال ٤٦ : يرى معهد الجودة الفيدرالي أنه حتى يتم التطبيق الناجح والفعال لبرامج إدارة الجودة الشاملة لابد من توافر مجموعة من العوامل، التي منها :توفر التزام وقناعة لدى الإدارة العليا بأهمية البرنامج ودعمه وتشجيعه.-----
توجيه التركيز إلى العاملين.

التخطيط قصير المدى
ضمان التحسين المستمر للجودة
قياس الأداء وتحسين مواصفات المنتج وعمليات التوزيع.

السؤال ٤٧ : يقوم المفهوم الحديث للجودة على عدة محاور هامة، من بينها :المتطلبات والتوقعات، و.-----
المواصفات.

العمليات.
الإعتمادية.
كل ما سبق.

السؤال ٤٨ : يوكل لهذه الفرق القيام بعمل محدد الأهداف من قبل الإدارة العليا لحل مشكلة ما، وتقوم الإدارة بقيادة هذه الفرق التي تشكل على أساس مؤقت، ويجب أن يكون أعضاء الفريق من أقسام مختلفة في المنظمة في نفس المستوى الإداري.
"Problem – Solving Technique"

Project Teams
Quality Circles
Quality Improvement Teams

السؤال ٤٩ : عرف ----الجودة على أنها (الملائمة للاستخدام، فيما يخص التوقعات الخاصة بالعملاء أو المستخدمين للسلعة أو الخدمة).

joseph.M. Joran
American National Standards Institute
Kanji, G. K. & Asher, M.
لا شيء مما سبق .

السؤال ٥٠ : يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الشائعة الإستعمال في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تكوين فرق عمل قصيرة الأجل

"Problem – Solving Technique"
Project Teams
Quality Circles
Quality Improvement Teams

السؤال ٥١ : يكون أعضاء----- إما من قسم واحد، أو عدة أقسام، ومن عدة مستويات إدارية، وقد يتضمن ممثلين عن العملاء والممولين والاستشاريين، ويجب أن يكون لدى هؤلاء الأعضاء الخبرات والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة.

Problem – Solving Technique”

Project Teams

Quality Circles

Quality Improvement Teams

السؤال ٥٢ : يقصد بها مجموعة الأنشطة والأساليب والعمليات والآليات التي تستخدم لإتمام جودة الأداء الإنتاجي، وبهذا المعنى تعتبر من المكونات الداخلية لأنشطة مدخل تأكيد الجودة.

Quality Control

Inspection

Quality Assurance

كل ما سبق.

السؤال ٥٣ : عرف ----- إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق إشباع حاجات العملاء ويمنح سلطات للعاملين وإيرادات أعلى وتكلفة أقل للمنظمة."

Federal Quality Institute

Kanji, G. K. & Asher, M

American National Standards Institute

J. M. Joran

السؤال ٥٤ : يمكن وصف مدخل ----- بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة المنتج، سواء كان سلعة أو خدمة، ويزيد الإنتاجية بوضع تأكيدات على المنتج وتصميم العمليات ومراقبتها، وذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة.

Quality Control

Inspection

Quality Assurance

كل ما سبق.

السؤال ٥٥ : عرف ----- إدارة الجودة الشاملة بأنها "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في التعرف على تحسين الأداء."

Federal Quality Institute

Kanji, G. K. & Asher, M.

American National Standards Institute

J. M. Joran

السؤال ٥٦ : تعتبر من أقدم الفرق التي تم إستخدامها لتحسين الجودة. ولا توجد قواعد تحكم حجم الفريق الواحد، ويتراوح عدد أعضائها ما بين (٥ – ٨) أفراد من نفس القسم في المنظمة.

Problem – Solving Technique”

Project Teams

Quality Circles

Quality Improvement Teams

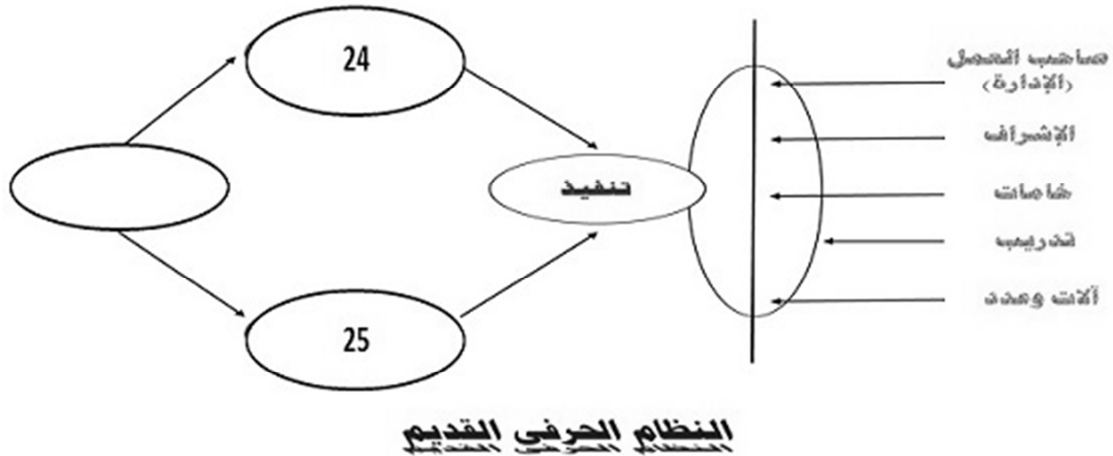
السؤال ٥٧ : إحدى مراحل الجودة، يتم فيها العمل للحيلولة دون وصول الوحدات المنتجة المعيبة التي لا تلبي رغبات العملاء إليهم، ولكنها لا تمنع وقوع الأخطاء، فالخطأ قد وقع فعلاً وما على الفحص إلا إكتشافه أو إستبعاده.

QualityControl

Inspection

QualityAssurance

كل ما سبق.



السؤال ٥٨ : في شكل النظام الحرفي القديم يشير الرقم ٢٤ إلى: -----

تخطيط .

إصلاح.

مراجعة

لا شيء مما سبق.

السؤال ٥٩ : في شكل النظام الحرفي القديم يشير الرقم ٢٥ إلى: -----

تخطيط .

إصلاح.

مراجعة.

لا شيء مما سبق .