

## المحاضرة الاولى

أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات "أحد تعريفات إدارة الجودة الشاملة والذي يعود إلى:

- إذا طلب الدكتور تعريف للجودة الشاملة عندنا فقط خيارين
- (١) معهد المقياس البريطاني.
  - (٢) جوزيف جوران curan Joseph (عرف الجودة فقط)
  - (٣) **كورن. N. chorn.**
  - (٤) المواصفات الدولية ISO 9000:2000 (تعريف للجودة)
- ١- تعريف معهد المقياس البريطاني وهو: فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة
- ٢- تعريف كورن وهو اجابة السؤال

"درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل" أحد تعريفات الجودة الذي يعود إلى:

- تعريف الجودة
- ١- تعريف جوران :-مدى ملائمة المنتج للاستعمال
  - ٢- تعريف المواصفة الدولية اجابة السؤال
  - ٣- تعريف فيجنبيوم اجابة السؤال اللاحق
  - ٤- تعريف عمر وصفي عقيلي :انتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة .
- (١) كورن Chorn,N ( الجودة الشاملة )
  - (٢) معهد المقياس البريطاني. (الجودة الشاملة )
  - (٣) **المواصفات الدولية ISO 9000:2000**
  - (٤) جوزيف جوران Juran Joseph

"ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسية والصيانة لتلبية احتياجات العميل ورغباته" تعريفات الجودة الذي يعود إلى:

- لو لاحظنا الدكتور مرتين جاب تعريف للجودة الشاملة ومرتين جاب تعريف للجودة لكن كل مرة لعالم مختلف لذلك باقي تعريف معهد المقياس البريطاني وجوزيف جوران وعمر عقيلي ركزو عليهم ☺
- (١) جوزيف جوران Juran Joseph
  - (٢) المواصفات الدولية ISO 9000:2000
  - (٣) كورن Chorn.N
  - (٤) **فيجنبيوم Feignbaum V.A**

إحدى مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة انصب التركيز فيها على الوقاية من حدوث الأخطاء ، والتي توصف بكونها نظام أساسه منع وقوع الأخطاء والقضاء على أسبابها منذ البداية ، هي مرحلة:

- مراحل الجودة بالترتيب
- ١- الفحص وجا عليه سؤال
  - ٢- ضبط الجودة وجا عليه سؤال
  - ٣- تأكيد الجودة وجا عليه سؤال
  - ٤- ادارة الجودة الشاملة ويتضمن جودة العمليات بالإضافة الى جودة المنتج ويركز على :-
- العمل الجماعي - وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم - بالإضافة على التركيز على العملاء - ومشاركة الموردين . وطبعا احتمال كبير دي اللي حيجي عليها سؤال ☺
- أ- ضبط الجودة.
  - ب- الفحص.
  - ج- إدارة الجودة الشاملة.
  - د- **تأكيد الجودة.**

إحدى مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي ينصب التركيز فيها على كافة النشاطات والأساليب الإحصائية بهدف التأكيد من كون تصميم المنتج يتم وفقا للمواصفات المحددة، هي مرحلة:

- أ- تأكيد الجودة.
- ب- **ضبط الجودة.**
- ج- الفحص.
- د- إدارة الجودة الشاملة.

إحدى مراحل تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة التي تتصف بكون الخطأ قد حصل فعلا دون العمل على منعه ويتم البحث عنه لتصحيحه هي مرحله:

- أ- تأكيد الجودة.
- ب- ضبط الجودة.
- ج- ادارة الجودة الشاملة.
- د- الفحص.

تتمثل المرحلة الثانية ضمن مراحل تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة بمرحلة :

**أ- ضبط الجودة**

- ب- تأكيد الجودة
- ج- الفحص
- د- إدارة الجودة الشاملة

من مميزات إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالإدارة التقليدية:

- أ- جمود السياسات والإجراءات. (مرونة السياسات)
- ب- التحسين وقت الحاجة. (التحسين المستمر)
- ج- التركيز على جني الأرباح. (على رضى العملاء)
- د- اندماج الموظفين

من مميزات ادارة الجودة الشاملة مقارنة بالادارة التقليدية:

- أ- مرونة السياسات والإجراءات
- ب- الرقابة للصيقة (الرقابة الذاتية)
- ج- التحسين وقت الحاجة.
- د- العمل الفردي. (العمل الجماعي)

من سمات ادارة الجودة الشاملة مقارنة بالادارة التقليدية:

- أ- الرقابة للصيقة.
- ب- حفظ البيانات. (تحليل البيانات والمقارنات المرجعية)
- ج- التركيز على المنتج والعمليات
- د- التركيز على جني الأرباح.

من السمات التي تميز ادارة الجودة الشاملة مقارنة ب الادارة التقليدية:

- أ- التحسين وقت الحاجة.
- ب- الرقابة للصيقة.
- ج- جمودالسياسات والاجراءات.
- د- الخبره الواسعه عن طريق فرق العمل

مميزات ادارة الجودة الشاملة مقارنة بالتقليدية  
الرقابة الذاتية ---- الرقابة للصيقة وتصيد الأخطاء  
العمل الجماعي ---- العمل الفردي  
**التركيز على المنتج والعمليات** - التركيز على المنتج  
**اندماج الموظفين**. --- مشاركة الموظفين  
التحسين المستمر ---- التحسين وقت الحاجة  
**مرونة السياسات والاجراءات** ---- جمود السياسات والإجراءات  
تحليل البيانات والمقارنات المرجعية ---- حفظ البيانات  
التركيز على رضى العملاء ---- التركيز على جني الأرباح.  
مشاركة الموردين ---- النظرة للموردين كمستقلين  
العميل الداخلي والخارجي ---- العميل الخارجي  
**الخبره الواسعه عن طريق فرق العمل**. --- الخبرة ضيقة  
وتعتمد على الفرد

أنتبهو الدكتور دانما يجب مميزات ادارة الجودة مقارنة بالتقليدية لكن ممكن  
يجيب سؤال مميزات الادارة التقليدية مقارنة بالجودة الشاملة  
هنا نركز على مزايا التقليدية وليس الشاملة

جميع ما يلي من مميزات إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالتقليدية عدا وحدة :

- أ- التركيز على المنتج والعمليات
- ب- **التركيز على جنى الأرباح**
- ج- إندماج الموظفين
- د- مرونة السياسات والاجراءات

أحد أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة الذي أشار بالدور الكبير للأدارة الوسطى في قيادة الجودة ، كما وأشار بضرورة توفر المناسب للابداع وإحداث التغيير في ثقافة المنظمة، هو:

هذولا العلماء الأربع وكل سنة جاب عالم الدكتور ممكن يكرر واحد من الباحثين لكن بعبارة مختلفة حاذكرها الآن :-  
جوزيف جوران كمان أسهم في ثورة الجودة في اليابان وأكد على ضرورة حل المشكلات استنادا للأسلوب العلمي وربط بين تحسين الجودة وكفاءة الادارة من خلال مايسمى بثلاثية جوران (التخطيط الجيد-الرقابة الفعالة-التحسين المستمر)

- أ- كاورو ايشيكاوا Ishikawa kaora
- ب- فيليب كروسبي Grosby Philip
- ج- **جوزيف جوران Juran Joseph**
- د- ادوارد ديمينج Dening Edward

أحد أبرز العلماء والباحثين في مجال ادارة الجودة الشاملة الذي يعتبر بمثابة الاب الروحي لحلقات الجودة Quality Circles. هو :

كاورو ايشيكاوا :- نادى باشارك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة ناهيك عن الاشارة لأهمية التدريب في زيادة معارف العاملن وتحسين مهاراتهم وتغيير اجاهاتهم

- أ- جوزيف جوران Juran Joseph
- ب- **كاورو ايشيكاوا Ishikawa aora K**
- ج- ادوارد ديمينج Dening Edward, W
- د- فيليب كروسبي Grosby Philip

أحد أبرز العلماء والباحثين في مجال ادارة الجودة الشاملة الذي جاء بفكرة عدم وجود أخطاء جراء العمل الصحيح من المرة الاولى كما وأكد على أهمية الادارة العليا في دعم الجودة هو:

فيليب كروسبي :- نادى بفكرة العيوب الصفرية وربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين التكاليف والارباح المتحققة كما وضع برنامجا متكاملًا للجودة الشاملة ركز فيه على اداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الاولى بالشكل الذي يؤدي الى تخفيض التكلفة وقد قسم التكاليف الى :- تكاليف مقبولة وغير مقبولة

- أ- كاورو ايشيكاوا Ishikawa Kaora
- ب- جوزيف جوران Juran Joseph
- ج- **فيليب كروسبي Grosby Philip**
- د- ادوارد ديمينج Deming Edward .W

أحد أبرز العلماء والباحثين في ادارة الجودة الشاملة الذي يلقب بأبي ثورة الجودة الشاملة والذي أشار بوجود سبعة أمراض قاتلة ذات تأثير على مستقبل المنظمات هو :

ادوارد ديمينج :- مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراة في الرياضيات والفيزياء وله إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات ، وقد اعترف اليابانيون بفضلته في الجوده حيث انتشرت أفكاره بسرعه في اليابان ، وقد قلده الإمبراطور هيروهيتو وساماً رفيعاً تكريماً لدوره في هذا المجال . بُنيت فلسفة ديمينج على ضرورة التزام المنظمه بتطبيق مبادئه الأربعة عشر

- أ- فيليب كروسبي.
- ب- **ادوارد ديمينج.**
- ج- كاورو ايشيكاوا.
- د- جوزيف جوران

أحد أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة الذي جاء بفكرة عدم وجود أخطاء- والعمل الصحيح من المرة الأولى، كما وأكد على أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة هو :

- أ- **فيليب كروسبي**
- ب- جوزيف جوران
- ج- ادوارد ديمينج
- د- كاورو ايشيكاوا

مبادئ ديمينج الأربعة عشر

١. تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة
٢. تبني الفلسفة الجديدة
٣. عدم الاعتماد على الفحص الكلي
٤. الاعتماد على جودة المواد المشتراه وليس على السعر الأقل
٥. تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار
٦. الإهتمام بالتدريب لتحسين الجودة
٧. إيجاد القيادة الفاعلة
٨. القضاء على الخوف
٩. تعظيم جهود فرق العمل
١٠. تجنب النصح والشعارات الجوفاء
١١. تجنب تحديد أهداف رقميه للعاملين
١٢. إزالة المعوقات لدعم اعتزاز العاملين بعملهم
١٣. تشجيع التعلم والتطوير الذاتي
١٤. إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل

- الأمراض السبعة القاتله للمنظمات وهي :
- ١- عدم الإستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف
  - ٢- التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط
  - ٣- عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليديه لأداء الأفراد ، وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة
  - ٤- التغيرات الكثيره في الإداره
  - ٥- الإداره على أساس الكم فقط
  - ٦- عدم بناء نظام الجوده في المنتجات من أول خطوه
  - ٧- التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والإستشارات والأمور القانونيه

أحد أبعاد الجودة الذي يشير للعمر التشغيلي المتوقع للمنتج، هو:

- أ- المطابقة.
- ب- الأداء.
- ج- الاستجابة.
- د- الصلاحية

أحد أبعاد الجودة الذي يشير لخصائص المنتج الثانوية التي تمثل الصفات المضافة للمنتج هو :

- أ- الأداء.
- ب- المظهر.
- ج- الاستجابة.
- د- الاعتمادية.

أبعاد الجودة التي لم تذكر في الأسئلة

- الأداء : يشير لخصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة لآلته
- المطابقه : الإنتاج حسب المواصفات المطلوبه ، أو معايير الصناعه
- الإستجابيه : مدى تجاوب البائع مع العميل ، مثل اللطف والكياسه في التعامل
- الخدمات المقدمه : مثل حل المشكلات والإهتمام بالشكاوي ، بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح
- الجماليه : إحساس الإنسان بالخصائص المفضلله لديه ، كالتشطيبات النهائيه الخارجيه في مبنى ما
- السمعه : الخبره والمعلومات السابقه عن المنتج لدى العميل

أحد أبعاد الجودة الذي يشير لمدى ثبات الأداء بمرور الوقت هو:

- أ- الاستجابة.
- ب- الاعتمادية.
- ج- الصلاحية.
- د- المطابقة.

أحد أبعاد الجودة الذي يشير للعمر التشغيلي المتوقع للمنتج هو:

- أ- الاستجابة.
- ب- الصلاحية.
- ج- الاداء
- د- المطابقة

أحد أبعاد الجودة الذي يشير لخصائص المنتج الأساسية ، مثل السرعة بالنسبة للآلة ، هو :

أ- الاستجابة

ب- المطابقة

ج- الأداء

د- المظهر

ويمكن تلخيص مهام المجلس بما يلي:

1. وضع سياسة الجودة وأهدافها.
2. دعم وتوجيه إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
3. إنشاء فرق الجودة وتقييم النتائج.
4. توفير الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5. متابعة وتقييم مشاريع التحسين المستمر.
6. المصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها باستمرار.
7. وضع خطة التعليم والتدريب.
8. مراقبة أنظمة المكافآت المادية والحوافز المعنوية.
9. يجتمع المجلس على الأقل مرة في الشهر

واحدة من التالي لا تنطبق على مجلس الجودة في المنظمات ، وهي :

أ- يجتمع المجلس على الأقل مرة كل ستة أشهر

ب- يقوم المجلس بالمصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها باستمرار

ج- يتولى المجلس إنشاء فرق الجودة وتقييم النتائج

د- يقوم المجلس بمراقبة أنظمة المكافآت المادية والحوافز المعنوية

## المحاضرة الثانية

من أنواع التغيير حسب وقت التنفيذ:

أ- التغيير الجزئي.

ب- التغيير العشوائي.

ج- التغيير المخطط.

د- التغيير البطيء.

من أنواع التغيير حسب وقت التنفيذ :

أ- التغيير السريع

ب- التغيير الجزئي

ج- التغيير العشوائي

د- التغيير المخطط

من أنواع التغيير الذي يسمى ( بالصدمة القوية ) والذي يستوجب الحذر من الآثار الاجتماعية السلبية للمتأثرين به هو:

أ- التغيير الشامل.

ب- التغيير البطيء.

ج- التغيير السريع.

د- التغيير المخطط.

أحد أنواع التغيير الذي يمكن تنفيذه عندما يكون التغيير شاملاً كل المنظمة.. أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المزمع إجراءه :

أ- التغيير السريع

ب- التغيير العشوائي

ج- التغيير البطيء

د- التغيير الجزئي

## أنواع التغيير :

من حيث درجة التخطيط :

- ١- التغيير العشوائي : الذي يحدث تلقائياً وبصفة عشوائية بدون أي إعداد مسبق ، وبالتالي قد تكون آثاره سلبية على المنظمة
- ٢- التغيير المخطط : يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه ، حيث يكون نتيجة جهود واعية من حيث وقت التنفيذ :

- ١- التغيير السريع : يتم مره واحده وبسرعه ويسميه البعض ( بالصدمة القويه ) . ويجب الحذر من الآثار الإجتماعيه السلبيه للمتأثرين به ، لأن من شأن ذلك أن يؤدي لبروز مقاومة التغيير ، ويُنفذ هذا التغيير في عدة ظروف كأن يكون التغيير جزئياً ، أو عند الضروره الملحه للتغيير لمنع استفحال مشكله كبيره ، أو عندما يكون تأثير الموظفين بالتغيير المنوي إجراءه بسيطاً
- ٢- التغيير البطيء : يتم على دفعات وليس دفعه واحده وذلك تلافياً لأي آثار سلبيه على المتأثرين بالتغيير ، ويمكن تنفيذه عندما يكون التغيير شاملاً لكل المنظمه ، أو عندما يتوقع مقاومة عنيفه للتغيير المزمع إجراءه .

من حيث درجة الشمولييه :

- التغيير الجزئي : يشمل أجزاء من المنظمه أو من الأنشطة أو العمليات
- التغيير الشامل : يشمل المنظمه ككل من كافة النواحي

## القوى المحركه للتغيير

- ١- القوى الداخليه : تقع داخل المنظمه ، وتفترض على المنظمه إجراء تغييرات محدده لمعالجة الوضع وتقييمه ومن أمثله هذه القوى :
- انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين
- ارتفاع معدلات دوران العمل
- زيادة معدلات التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي
- انخفاض أرباح المنظمه أو تحقيق خسائر فادحة
- عدم وجود تعاون فعال بين العاملين أو بين الدوائر
- ٢- القوى الخارجيه : تكون خارج المنظمه ، وبالتالي لا تستطيع الإدارة التحكم بها ، بل ينبغي التكيف معها عبر إجراء تغييرات جزئيه أو شامله ملائمته داخل المنظمه .
- ومن أمثله هذه القوى :
- التطورات التكنولوجيه
- إصدار قوانين جديده
- التغييرات في النشاط الإقتصادي
- تزايد الإهتمام بالمسؤوليه الإجتماعيه
- الوضع التنافسي السائد في السوق

## من أمثله القوى الداخليه المحركه للتغيير في المنظمات:

- أ- إصدار قوانين جديده
- ب- تزايد الإهتمام بالمسؤوليه الإجتماعيه
- ج- ارتفاع معدلات دوران العمل
- د- التطورات التكنولوجيه

## من أمثله القوى الخارجيه المحركه للتغيير في المنظمات:

- أ- تزايد الإهتمام بالمسؤوليه الإجتماعيه
- ب- تحقيق خسائر فادحة في المنظمه
- ج- انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين
- د- ارتفاع معدلات الدوران

## من أمثله القوى الخارجيه المحركه للتغيير في المنظمات :

- أ- انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين
- ب- ارتفاع معدلات دوران العمل
- ج- تزايد الإهتمام بالمسؤوليه الإجتماعيه
- د- تحقيق خسائر فادحة في المنظمه

## تتمثل المرحله الرابعه من مراحل عملية التغيير بـ:

- أ- اختيار الإستراتيجيه الملائمه
- ب- تنفيذ التغيير (الخامسة)
- ج- تخطيط برنامج التغيير (الثالثه)
- د- تحديد المشاكل الحقيقيه (الثانيه)

## يتم اختيار الإستراتيجيه الملائمه للتغيير ضمن مراحل عملية التغيير ، وذلك في المرحله

- أ- الثانيه
- ب- الثالثه
- ج- الرابعه
- د- الخامسه

## مراحل التغيير

- ١- تشخيص الوضع الحالي
- ٢- تحديد المشاكل الحقيقيه
- ٣- تخطيط برامج التغيير
- ٤- اختيار الإستراتيجيه الملائمه
- ٥- تنفيذ التغيير
- ٦- التعامل مع مقاومة التغيير
- ٧- المتابعة والتقييم

تتمثل المرحلة الثالثة من مراحل عملية التغيير بـ:

- أ- اختيار الإستراتيجية الملائمة. (الرابعة)
- ب- تنفيذ التغيير. (الخامسة)
- ج- تحديد المشاكل الحقيقية. (الثانية)
- د- **تخطيط برامج التغيير.**

تتمثل المرحلة الخامسة من مراحل عملية التغيير بـ:

- أ- التعامل مع مقاومة التغيير. (السادسة)
- ب- **تنفيذ التغيير**
- ج- اختيار الإستراتيجية الملائمة. (الرابعة)
- د- المتابعة والتقييم. (السابعة)

تتمثل المرحلة الثانية من مراحل عملية التغيير بـ:

- أ- **تحديد المشاكل الحقيقية**
- ب- تشخيص الوضع الحالي
- ج- اختيار الإستراتيجية الملائمة
- د- تخطيط برامج التغيير

أسباب مقاومة التغيير من أهمها :

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

من أسباب مقاومة التغيير:

- أ- الخوف من الفشل.
- ب- سوء فهم مبررات التغيير.
- ج- ضغوطات الجماعة.
- د- **جميع ما ذكر صحيح.**

واحدة من التالي ليست من الأساليب التي تلجأ لها الإدارة للحد من مقاومة التغيير:

- أ- شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها المنظمة
- ب- **إبعاد القوى المعوقة للتغيير أو عدم إشراكها**
- ج- استخدام التهديد بالعقاب في نهاية الأمر
- د- دعم وتأييد القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير

الأساليب التي تلجأ لها الإدارة للحد من مقاومة التغيير

- ١- إعلام الموظفين مسبقاً بالتغيير المنوي إجراؤه
- ٢- شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها المنظمة ، وعواند ذلك على الموظف وعلى كافة الأطراف المتأثره بالتغيير .
- ٣- دعم وتأييد القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير ، وتشجيعها على الإستمرار في اتجاهاتها .
- ٤- إشراك القوى المعوقة للتغيير وتقديم الحوافز لها .
- ٥- تدريب الموظفين على الأساليب أو الإجراءات الجديدة ، وذلك لإزالة الخوف لديهم من الفشل بالقيام بالمهام الجديدة
- ٦- استخدام التهديد بالعقاب الذي قد تلجأ له الإدارة في نهاية الأمر

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة وهي:

- أ- يتناسب الهيكل التنظيمي المسطح Flat مع إدارة الجودة الشاملة.
- ب- يعتبر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أكثر ملائمة من الدكتاتوري في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ج- تنظر ثقافة الجودة للخطأ على أنه فرصة للتطور.
- د- **يتطلب التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات هامشية تدريجية في معايير الأداء الأساسية (يتطلب تحقيق تحسينات جوهرية سريعة)**

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة وهي::

- أ- يتناسب الهيكل التنظيمي الطويل Tall مع إدارة الجودة الشاملة (يتناسب الهيكل المسطح Flat)
- ب- ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في ثقافة المنظمة
- ج- يفترض التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات جوهرية سريعة في معايير الأداء الأساسية.
- د- يعتبر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أكثر ملائمة من الأسلوب الدكتاتوري في ظل تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة وهي:

- أ- ينبغي أن يتصف أسلوب الإدارة بالمرونة وزيادة مساحة الاستقلالية في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- ب- يفترض التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات جوهرية سريعة في معايير الأداء الأساسية.
- ج- لا يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة (يتطلب ادات تغيير جذري)
- د- يتناسب الهيكل التنظيمي المسطح Flat مع إدارة الجودة الشاملة.

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة وهي:

- أ- لا يتناسب الهيكل التنظيمي المسطح مع إدارة الجودة الشاملة (يتناسب الهيكل المسطح)
- ب- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة
- ج- يفترض التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات جوهرية سريعة في معايير الأداء الأساسية
- د- ينبغي أن يتصف أسلوب الإدارة ب المرونة و زيادة مساحة الاستقلالية في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة وهي :

- أ- لا يتناسب الهيكل التنظيم الطويل TALL مع إدارة الجودة الشاملة
- ب- لا ينبغي أن يتصف أسلوب الإدارة بالمرونة وزيادة مساحة الاستقلالية في ظل تطبيق إدارة الجودة
- ج- يتطلب نظام إدارة الجودة الشامل تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الأساسية
- د- ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشامل تغيير جذري في ثقافة المنظمة

طبعاً لازم تذاكرو الثلاث الخيارات الصحيحة لأنه في كل سنة يجب عكس وحدة منها على انها خطأ وبالتوفيق ©

## المحاضرة الثالثة

واحدة من التالي ليست من الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الاستبانة بغية جمع المعلومات من العملاء:

- أ- عدم تضمين أكثر من معلومة واحدة في السؤال
- ب- استخدام الأسئلة الإيحائية التي توجي للعميل بإجابة محددة
- ج- مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للعميل
- د- أن تكون الأسئلة مختصرة قدر الإمكان



من الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الاستبانة بغية جمع المعلومات من العملاء:

- أ- تجنب استخدام الأسئلة الإيحائية التي توحى للعميل بإجابة محددة
- ب- تضمين أكثر من معلومة واحدة في سؤال واحد
- ج- التركيز على الأسئلة الطويلة
- د- أ + ب

من الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الاستبانة بغية جمع المعلومات من العملاء:

- أ- التركيز على الأسئلة الإيجابية التي توحى للعميل ب إجابة محددة
- ب- عدم تضمين أكثر من معلومة في سؤال واحد
- ج- أن لا تكون الأسئلة محددة
- د- عدم مراعاة المستوى التعليمي و الثقافي للعميل
- هـ-

الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الإستبانة :

١. أن تكون الأسئلة أو العبارات واضحة للعميل العادي
٢. أن تكون الأسئلة محددة ، ولا تحمل أكثر من معنى واحد
٣. مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للعميل
٤. عدم تضمين أكثر من معلومه واحده في سؤال واحد
٥. أن تكون الأسئلة مختصره قدر الإمكان لإختصار الوقت والإجابة على جميع الأسئلة .
٦. تجنب الأسئلة الإيحائية التي توحى للعميل بإجابة محددة ، مثل سؤال : هل ترى معي ...؟
٧. أن تكون الأسئلة أو العبارات شامله لكافة أبعاد رضا العملاء حتى يكون القياس دقيقا

**إحدى متطلبات المنتج ضمن نموذج كانو لرضاء العملاء Model Cano و التي يتوقع وجودها في المنتج وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها من قبل العميل كما وأن وجودها لن يزيد من مستوى رضا العميل ، وهي:**

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| متطلبات المنتج ضمن نموذج كانو ثلاثة ١- المتطلبات الأساسية و ٢- المتطلبات الجاذبة جا عليهم اسئلة باقي | أ- متطلبات الإنجاز           |
| - متطلبات الأداء   | ب- متطلبات الأداء            |
| - متطلبات الأداء :- مستوى رضا العميل يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات وهي                    | ج- <u>المتطلبات الأساسية</u> |
| متطلبات يطلبها العميل صراحه  | د- المتطلبات الجاذبة         |

**إحدى متطلبات المنتج ضمن نموذج كانو لرضا العملاء Model Cano والتي تتصف بكونها غير متوقعة وغير معبر عنها من قبل العميل ، كما وأن عدم الوفاء بها لن يشعر العميل بعدم الرضا ، وهي:**

- أ- متطلبات الإنجاز
- ب- المتطلبات الجاذبة
- ج- متطلبات الأداء
- د- المتطلبات الأساسية

**تتصف المتطلبات الجاذبة ضمن نموذج كانو لرضاء العملاء بكونها:**

- أ- الوفاء بهذه المتطلبات لن يزيد من مستوى رضا العميل
- ب- عدم الوفاء بهذه المتطلبات سيشعر العميل بعدم الرضا
- ج- غير متوقعة من قبل العميل
- د- معبر عنها من قبل العميل

السؤال دا كرر نفس السؤال السابق بس قلب بين السؤال والجواب ممكن يعمل كدا في باقي الأسئلة

من فوائد إنتشار وظيفة الجودة ( QFD ) :

- ١- تحسين مستوى رضا العميل فيما يتعلق بتلبية متطلباته
- ٢- رفع مستوى جودة المنتج
- ٣- توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج ، لأن التركيز يكون على متطلبات العميل بشكل أساسي
- ٤- زيادة درجة ثقة العميل في المنتج
- ٥- زيادة الحصه السوقيه للمنظمه
- ٦- تعميق توجه العاملين نحو المنظمه
- ٧- تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع بحكم أخذ رأي العميل مسبقا في المواصفات المطلوبه .

من فوائد انتشار وظيفة الجودة ( D F Q )

- أ- زيادة الوقت المخصص لتطوير المنتج
- ب- تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع
- ج- إضعاف توجه العاملين نحو المنظمة
- د- جميع ما ذكر صحيح

**من فوائد انتشار وظيفة الجودة ( D F Q ) :**

- أ- توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج
- ب- تعميق توجه العاملين نحو المنظمة
- ج- تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع
- د- **جميع ما ذكر.**

**يتمثل الجزء السادس الذي يمثل سقف البيت ضمن بيت الجودة / هيكل المصفوفة ( D F Q ) بـ:**

- أ- **تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع**
- ب- أولويات متطلبات العميل (الجزء الأول)
- ج- مصفوفة التخطيط وفقاً لمتطلبات العميل (الجزء الثالث)
- د- ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الأولوية (الجزء الخامس)

**يتمثل الجزء الخامس الذي يمثل أرضية البيت ضمن بيت الجودة هيكل المصفوفة ( QFD ) بـ:**

- أ- مصفوفة التخطيط وفقاً لمتطلبات العميل (الجزء الثالث)
- ب- **ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الأولوية**
- ج- أولويات متطلبات العميل (الجزء الأول)
- د- تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع (الجزء السادس)

الجزء الأول :- أولويات متطلبات العميل  
 الجزء الثاني :- متطلبات التصنيع الحالية / مواصفات إلى الموردين  
 الجزء الثالث :- مصفوفة التخطيط وفقاً لمتطلبات العميل  
 الجزء الرابع :- العلاقات  
 - ماذا تعني متطلبات العميل بالنسبة إلى المصنع  
 - أين تكمن التفاعلات بين العلاقات

**جميع العبارات التالية صحيحة حول العميل عدا واحدة خاطئة ، ، وهي:**

- أ- تعتبر الاستبانات من أكثر الطرق استخداماً ضمن أساليب الاستماع لصوت العميل
- ب- إذا كان أداء المنتج يساوي توقعات العميل يكون العميل راضي
- ج- **يتصف العميل الحليم بالإهتمام بالنتائج وحل المشكلة ولا تهمة الأعدار (العميل الموضوعي وليس الحليم)**
- د- إن عدم وجود شكاوي من العملاء لا يعني بالضرورة وجود مستوى عالي من الرضا

**العميل الذي يهدف للحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه ، ولا يكمن هدفه الرئيس بحل الشكوى ، هو :**

- أ- العميل دائم الشكوى
- ب- **العميل المستغل**
- ج- العميل الحليم ( الصامت )
- د- العميل الموضوعي

**العميل الذي يهتم بالنتائج وحل المشكلات، ولا تهمة الإعدار هو :**

- أ- العميل المستغل
- ب- العميل دائم الشكوى
- ج- **العميل الموضوعي**
- د- العميل الحليم ( الصامت )

**أقسام العملاء من حيث الشكاوي :**

- **العميل الحليم ( الصامت )** : الذي لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء ، وينبغي العمل على إغراؤه بالكلام وتقديم الشكوى
- **العميل دائم الشكوى** : يشكو دائماً بحق أو بدون حق ، فهناك دائماً من وجهة نظره أخطاء ولا يمكن إهماله أو طرده ويجب التحلي بالصبر والاستماع له .
- **العميل الموضوعي** : لا يشكو إلا إذا كان هناك مبرراً لشكواه فهو يهتم بالنتائج وحل المشكله ، ولا تهمة الأعدار .
- **العميل المستغل** : يهدف إلى الحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه ، وليس هدفه الرئيس أن يحل الشكوى . ويجب الإتصاف بالموضوعية في الإجابة واستخدام المعلومات الدقيقة لدعم الكلام .

- أ- يقصد بالعميل الداخلي المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية  
 ب- يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على حاجات ورغبات متخذ القرار الشرائي ( رغبات المستخدم الأخير للمنتج)  
 ج- إذا كان أداء المنتج أكبر من توقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد  
 د- تعتبر الإستبانات من أكثر الطرق استخداما ضمن أساليب الإستماع لصوت العميل

- جميع العبارات التالية صحيحة حول رضا العميل ومعالجة شكاوة عدا واحدة خاطئة وهي:**  
 أ- تتمثل المرحلة الثالثة لمعالجة شكاوي العملاء باتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة  
 ب- يتصف " العميل الموضوعي " بالإهتمام بالنتائج وحل المشكلة ولا تهمة الأعدار  
 ج- إذا كان أداء المنتج مساوي لتوقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد (العميل راضي)  
 د- إن عدم وجود شكاوي من العملاء لا يعني بالضرورة وجود مستوى عالي من الرضا

- واحدة من العبارات التالية خاطئة حول رضا العميل ومعالجة شكاواه وهي:**  
 أ- يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على حاجات و رغبات المستخدم الأخير للمنتج  
 ب- إذا كان أداء المنتج أكبر من توقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد  
 ج- تمثل المرحلة الثالثة لمعالجة شكاوي العملاء ب إجراء التحقيقات و الاستفسارات الضرورية لبيان مدى جدية الشكوى (المرحلة الثانية)  
 د- تصف العميل الموضوعي ب الأهتمام ب النتائج وحل المشكلة ولا تهمة الأعدار

- تتمثل المرحلة الثانية ضمن إجراءات معالجة الشكاوي ب :**  
 أ- الاتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى المقدمة منه (٤)  
 ب- إجراء التحقيقات والاستفسارات حول الشكاوي  
 ج- اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة (٣)  
 د- غربلة الشكاوي والاهتمام بالموضوعية منها (١)

- تتمثل المرحلة الرابعة ضمن إجراءات معالجة الشكاوي ب :**  
 أ- الاتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى المقدمة منه  
 ب- متابعة تنفيذ القرار المناسب لحل الشكوى  
 ج- إجراء التحقيقات والاستفسارات حول الشكوى  
 د- اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة

#### إجراءات معالجة الشكاوي :

١. غربلة الشكاوي والإهتمام بالشكاوي الموضوعية والمنطقية فقط
٢. إجراء التحقيقات والاستفسارات الضرورية بخصوص الشكاوي لبيان نطاقها ومدى جديتها وخطورتها .
٣. اتخاذ القرار المناسب لحل المشكله
٤. الإتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى المقدمه منه
٥. متابعة تنفيذ القرار المتخذ لحل المشكله

## المحاضرة الرابعة

يمثل الإحداثي ( 9,9 ) على نظرية الشبكة الإدارية للباحثان بليك وموتون Mouton & Blacke نمط:

- أ- قيادة الفريق  
 ب- القيادة المعتدلة (٥,٥)  
 ج- القيادة المتسلطة (١,٩)  
 د- القيادة الإجتماعية (٩,١)

يمثل الإحداثي ( 5.5 ) على نظرية الشبكة الإدارية للباحثان بليك وموتون Mouton & Blaque نمط:

أ- القيادة المعتدلة

ب- القيادة المثالية (٩,٩)

ج- القيادة الإجتماعية (٩,١)

د- القيادة الضعيفة (١,١)

يمثل النمط القيادي الذي يجب اتباعه في إدارة الجودة الشاملة وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية التي تعود

للباحثين بليك وموتون Mouton & Blaque بنمط:

أ- القيادة المعتدلة (٥,٥)

ب- قيادة الفريق (٩,٩) وهي نفسها المثالية

ج- القيادة الإجتماعية (٩,١)

د- القيادة المتسلطة (١,٩)

ليست من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة:

أ- التأكيد على الوقاية بدلاً من العلاج

ب- التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط

ج- إختيار المورد على أساس السعر (أساس الجودة)

د- اثبات الإلتزام نحو الجودة الشاملة كمارسة

من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة:

أ- التأكيد على العلاج بدلاً من الوقاية

ب- إعطاء الأولوية لإحتياجات العميل الخارجي دون الداخلي

ج- التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط

د- تشجيع التنافس بدلاً من التعاون

ليست من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة:

أ- النظر للمشاكل على أنها فرص للتعلم

ب- عدم اختيار المورد على أساس السعر الأقل

ج- التأكيد على العلاج بدلاً من الوقاية

د- تأسيس فرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية

من أهم المحددات أو الصعوبات أمام فعالية القيادة في التحول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أ- التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها

ب- زيادة درجة الثقة المتبادلة بين القائد بضرورة مشاركة المرؤوسين

ج- اقتناع القائد بضرورة مشاركة المرؤوسيين

د- عدم وجود وصف وظيفي دقيق للوظائف

من أهم المحددات أو الصعوبات أمام فعالية القيادة في التحول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أ- التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها

ب- زيادة درجة الثقة المتبادلة بين القائد و المرؤوسين

ج- اتجاهات المرؤوسين وميولهم

د- وضوح مهام العمل و واجباته

من أهم المحددات أو الصعوبات أمام فعالية القيادة في التحول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أ- زيادة درجة الثقة المتبادلة بين القائد و المرؤوسين

ب- فلسفة القائد وقيمه

ج- وضوح مهام العمل و واجباته

د- وجود التزام لدى الإدارة العليا بالشعارات التي ترفعه

من أهم المحددات أو الصعوبات أمام فعالية القيادة في التحول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

١. قدرة القائد ومهاراته
٢. فلسفة القائد وقيمه
٣. اتجاهات المرؤوسين وميولهم
٤. عدم وضوح مهام العمل وواجباته : فمن الضروري عمل وصف وظيفي للوظائف .
٥. عدم التزام الإدارة العليا بممارسة الشعائر التي نرفعها .
٦. إهتزاز الثقة المتبادله بين القائد والمرؤوسين .

واحدة من التالي ليست من المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة:

- أ- تبني فلسفة العيوب الصفرية Defects – Zero
- ب- تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب
- ج- ضرورة وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة
- د- عدم التوسع في تشكيل فرق العمل

من المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة:

- أ- التزام التخطيط قصير الأجل إزاء التحسين المستمر
- ب- البعد عن فلسفة العيوب الصفرية Defects – Zero
- ج- عدم اتخاذ قرار الشراء اعتمادا على السعر وحده
- د- الحفاظ على الطرق القديمة للإشراف والتدريب وعدم تغييرها

واحدة من التالي ليست من المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة وهي:

- أ- التوسع في تشكيل فرق العمل
- ب- تبني فلسفة العيوب الصفرية Dfects-Zero
- ج- الثبات وعدم التغيير في الطرق المتبعة للإشراف والتدريب
- د- التزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر

من المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة:

- أ- التوسع في تشكيل فرق العمل
- ب- الحفاظ على الطريق القديمة للإشراف
- ج- البعد عن فلسفة العيوب الصفرية
- د- التزام قصير الأجل إزاء التحسين المستمر

واحدة من التالي ليست من المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة ،وهي:

- أ- تبني فلسفة العيوب الصفرية على Zero Defects
- ب- التزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر
- ت- التوسع في تشكيل فرق العمل
- ث- الثبات وعدم التغيير في الطرق المتبعة للإشراف والتدريب

مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة

١. التزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر
٢. تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية Zero – Defects
٣. تدريب العاملين على فهم واستيعاب طبيعة العلاقات بين العميل الداخلي والمورد
٤. عدم اتخاذ قرار الشراء اعتمادا على السعر وحده
٥. ضرورة وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة
٦. تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب
٧. تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل ، بالإضافة إلى إزالة الحواجز بين الدوائر والأقسام لتحقيق المصلحة العامة
٨. تجنب بعض الممارسات الخاطئة ، مثل تحديد الأهداف عشوائيا بدون وجود برامج عمل أو وسائل لتحقيق هذه الأهداف .
٩. تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة ، والعمل على الإحتفاظ بهم
١٠. إتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ( خطط وإستراتيجيات محده )

## المحاضرة الخامسة

إحدى عمليات الإدارة الإستراتيجية التي يتم بها توضيح الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله بمعنى مبرر وجود المنظمة واستمرارها في تقديم منتجاتها هي:

- رسالة المنظمة
- تحليل البيئة (تجري المنظمه إجمالاً نوعان من التحليل للبيئة هما: تحليل خارجي وتحليل داخلي)
- الرؤيا القيادية (تعكس الرؤيا القيادية تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل)
- تحديد الأهداف الرئيسية (يتم تحديدها في ضوء رسالة المنظمة وتحليل البيئة الخارجي والداخلي)

العملية الاستراتيجية التي تختص بتوضيح الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله بمعنى مبرر وجود المنظمة واستمرارها في تقديم منتجاتها ، هي:

- تحديد الاستراتيجيات المناسبة
- تحليل البيئة
- رسالة المنظمة
- الرؤيا القيادية

إحدى عمليات الإدارة الإستراتيجية التي تعكس تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل ، والتي ينبغي مشاركة أصحاب المصلحة عند إعدادها وفقاً لمنهجية إدارة الجودة الشاملة ، هي :

- تحديد الأهداف الرئيسية
- تحديد الاستراتيجيات المناسبة
- رسالة المنظمة
- الرؤيا القيادية

### عمليات الإدارة الإستراتيجية

- الرؤيا القيادية
- رسالة المنظمة
- تحليل البيئة
- تحديد الأهداف الرئيسية
- تحديد الإستراتيجيات المناسبة
- تنفيذ الإستراتيجيات
- الرقابة والتقييم

تختص العملية الرابعة للإدارة الإستراتيجية ب:

- تحديد الإستراتيجيات المناسبة
- تحديد الأهداف الرئيسية
- رسالة المنظمة
- تحليل البيئة

تختص العملية الخامسة للإدارة الإستراتيجية ب:

- تحديد الإستراتيجيات المناسبة
- تحديد الأهداف الرئيسية
- تحليل البيئة
- رسالة المنظمة

إحدى الإستراتيجيات الرئيسية على مستوى المنظمة والتي تقوم على التفرد بخصائص معينة في المنتج ذات قيمة عالية بالنسبة للعميل ، هي:

- الإستراتيجيات الرئيسية على مستوى المنظمة
- إستراتيجية قيادة التكلفة : التفوق على المنافسين بإنتاج منتجات أقل تكلفه ممكنه من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وبالتالي فرض أسعار منافسه .
- إستراتيجية التمييز : كما في السؤال
- إستراتيجية التركيز : الإهتمام بفضه محدد من العملاء

- إستراتيجية قيادة التكلفة
- إستراتيجية التمييز
- إستراتيجية التركيز
- الإستراتيجية الهجومية

إحدى الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمه للوصول إلى أهدافها والتي تتبعها في حالة قناعتها بمركزها

- الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمه في سبيل الوصول لأهدافها :-
- الإستراتيجيات الهجومية : الموجه للإهتمام بالظروف الخارجي للمنظمه مثل فتح فروع جديده ، والإبتكار ، وتقديم منتجات جديده
- الإستراتيجيات الدفاعية : التي تستهدف الإهتمام بالظروف الداخلي للمنظمه ، مثل التدريب ، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي
- إستراتيجيات الإستقرار : التي تتبعها المنظمه في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق .

التنافسي في السوق هي

- الإستراتيجيات الدفاعية
- الإستراتيجيات الهجومية

- ج- إستراتيجيات قيادة التكلفة  
د- إستراتيجيات الإستقرار

أحدى الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها والتي تستهدف الاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة مثل التدريب وإعادة بناء الهيكل التنظيمي

كل الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة جات في الاختبار محتمل والله العالم تجي وحدة من الاستراتيجيات الرئيسية اما قيادة التكلفة او

- أ- استراتيجيات الإستقرار  
ب- الإستراتيجيات الهجومية  
ج- استراتيجيات قيادة التكلفة  
د- الإستراتيجيات الدفاعية

أحدى الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها , و التي تستهدف الأهتمام بالظروف الخارجية للمنظمة مثل فتح فرع جديد و الابتكارات و تقديم المنتجات الجديدة:

- أ- أستراتيجيات قيادة التكلفة  
ب- الاستراتيجيات الدفاعية  
ج- استراتيجيات القرار  
د- الإستراتيجيات الهجومية

أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة والتي تستلزم القيام بتمكين العاملين لتحقيق أهداف الجودة وتوزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة ناهيك عن إيجاد سياسات مكتوبة للجودة هي:

- أ- الضبط الإحصائي للجودة  
ب- تدريب الجودة المكثف  
ج- التركيز على العملاء  
د- تولي الإدارة العليا ضبط الجودة

أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة التي تسعى لتطوير العمليات داخل المنظمة عبر القيام بتقييم العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها ، ناهيك عن إجراء المقارنات المرجعية ، هي:

- أ- التركيز على العملاء  
ب- تدريب الجودة المكثف  
ج- تولي الإدارة العليا ضبط الجودة  
د- تحسين الجودة

الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة

- ١- تولي الإدارة العليا ضبط الجودة  
٢- تدريب الجوده المكثف :-الذي يشمل كافة العاملين في كافة المستويات الإداريه في المنظمة ، بحيث يقود هذا التدريب إلى فهم أنشطة الجوده  
٣- التركيز على العملاء :- : من خلال دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها ، وهذه الإستراتيجية تتطلب إجراء بحوث تسويقيه  
٤- تحسين الجوده  
٥- الضبط الإحصائي للجوده:- هنالك سبع أدوات معروفه تستخدم في هذا المجال

من اهم الاستراتيجيات المتبعة في مجال ادارة الجودة التي تتضمن معلومات عن تكاليف الجودة الخفية في ظل السعي لتطوير العمليات داخل المنظمة ، إضافة لإجراء المقارنات المرجعية ، هي استراتيجية :

- أ- تولي الإدارة العليا ضبط الجودة  
ب- تدريب الجودة المكثف  
ج- تحسين الجودة  
د- التركيز على العملاء

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول العلاقة بين إستراتيجية الجودة واستراتيجية المنظمة :-

- أ- ليس من الضروري إبلاغ الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج ( من الضروري الإبلاغ )  
ب- من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات داخل المنظمة وخارجها  
ج- ينبغي مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة في المنظمة عند تحديد إستراتيجية الجودة  
د- تحدد المنظمة إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول العلاقة بين استراتيجية الجودة واستراتيجية المنظمة وهي:

- ١) تحديد المنظمة استراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها
- ٢) تشمل الرقابة على الجودة التأكد من جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل العميل
- ٣) ضرورة ابلاغ الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج
- ٤) **ليس من الضروري أن تكون استراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات داخل المنظمة وخارجها**

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول العلاقة بين استراتيجية الجودة و استراتيجية المنظمة:

- أ- **لا تمتد الرقابة على الجودة للتأكد من جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل العميل**
- ب- ينبغي مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة في المنظمة عند تحديد استراتيجية الجودة
- ج- ضرورة ابلاغ الاطراف المشتركة في العملية الانتاجية بالمعايير و المواصفات المطلوبة
- د- تحدد المنظمة استراتيجية الجودة ضمن اطار الاستراتيجية العامه لها

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول العلاقات بين استراتيجية الجودة استراتيجية المنظمة ، وهي:

- أ- ضرورة ابلاغ الاطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج
- ب- لا تمتد الرقابة على الجودة الى التأكد من جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل العميل
- ث- تحدد المنظمة استراتيجية الجودة ضمن إطار استراتيجية العامة لها
- ج- ينبغي مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة في المنظمة عن تحديد استراتيجية الجودة

## المحاضرة السادسة

“الميل إزاء أشياء معينة يؤدي تحقيقها إلى إرضاء العميل وإسعاده ” مفهوم يشير إلى:

- أ- الحافز. ( قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني . وتستخدم أدوات التحفيز لتغيير اتجاهات الموظف وبالتالي أداءه )
- ب- الدافع. ( قوى داخلية تؤثر على تفكير الفرد وتوجه سلوكه باتجاه الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته غير المشبعة )
- ج- الحاجة. ( هي حالة من عدم التوازن الفسيولوجي أو النفسي كالجوع والعطش أو المركز الوظيفي )
- د- **الرغبة**.

ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر في الحوافز المادية عدة اعتبارات منها:

من الإعتبارات التي يجب مراعاتها في الحوافز المادية ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

- أ- استخدام الحوافز الفردية دون الجماعية
- ب- عدم اللجوء لمنح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة
- ج- **توقيت دفع الحوافز المادية بغية ربط الحافز بالأداء**
- د- جميع ما ذكر صحيح

ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي ان تتوفر في الحوافز المادية عدة اعتبارات منها:

- أ- **منح الحوافز لمستحقيها أمام العاملين**
- ب- استخدام الحوافز الفردية دون الجماعية
- ج- استخدام الحوافز المادية بشكل أكبر من الحوافز المعنوية
- د- أ+ب

من الاعتبارات التي ينبغي توفرها في الحوافز المادية ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

- أ- تجنب منح الحوافز لمستحقيها أمام العاملين
- ب- استخدام الحوافز المعنوية بشكل أكبر مع الحوافز المادية
- ث- **استخدام الحوافز الجماعية**
- د- تجنب منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة



من الاعتبارات التي ينبغي توفرها في الحوافز المادية ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

- أ- استخدام الحوافز الجماعية
- ب- تجنب منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة.
- ج- ضرورة إبلاغ الأطراف المشتركة في العملية الانتاجية بالمعايير و المواصفات المطلوبة لتصميم المنتج
- د- تحدد المنظمة استراتيجيية الجودة ضمن اطار الاستراتيجيية العامة لها.

ضمن فلسفة إدارة الجوده الشامله ينبغي أن تتوفر في الحوافز الماديه الإعتبارات التاليه :

١. مكافآت عادله : قائمه على أسس موضوعيه .
٢. توقيت دفع الحوافز الماديه : حتى يربط العامل بين الأداء والحوافز .
٣. منح الحوافز الماديه أو المعنويه لمستحقيها أمام العاملين لزيادة فعالية تأثيرها .
٤. منح علاوة جودة سنويه لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمه .
٥. استخدام الحوافز المعنويه بشكل متوازي مع الحوافز الماديه .
٦. استخدام الحوافز الجماعيه لأجل تعزيز روح الفريق

جميع مايلي من العوامل الهامة التي يعتمد عليها نجاح تمكين العاملين عدا واحدة ، وهي:

- أ- موضوعية تقييم الأداء .
- ب- تجنب المرؤسيين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة إليهم
- ج- فعالية التغذية العكسية في المنظمة
- د- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤسين

يعتمد نجاح تمكين العاملين على عدة عوامل هامة ، منها

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤسين .
- الثقة المتبادله بين الرؤساء والمرؤسين .
- فعالية نظام الإتصالات والتغذية العكسيه في المنظمه .
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء .
- وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين ذوي المهارات العاليه .
- ربط الأداء بالحوافز الماديه والمعنويه .
- تدريب المرؤسين على تحمّل المسؤولييه والقيام بالأعباء الموكله إليهم .

يعتمد نجاح تمكين العاملين على عدة عوامل هامة ، منها:

- أ- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء
- ب- الحد من التغذية العكسية للإتصال داخل المنظمة
- ج- عدم الإعتماد على ربط الأداء بالحوافز
- د- جميع ماذكر .

من العوامل التي يعتمد نجاح تمكين العاملين في المنظمة:

- أ- الحد من التغذية العكسية داخل المنظمة
- ب- وجود نظام عادل للتعين
- ج- تجنب تدريب المرؤسين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكله إليهم
- د- جميع ما ذكر

يعتمد نجاح تمكين العاملين على عدة عوامل هامة منها:

- أ- تجنب تدريب المرؤسين على تحمل مسؤولية القيام ب الأعمال الموكلة إليهم
- ب- عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء
- ج- الحد من التغذية العكسية للإتصال في المنظمة
- د- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤسين

تتمثل المرحلة الثانية من مراحل عملية التدريب في الجودة:

- أ- التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية (المرحلة الرابعة)
- ب- تأسيس المنظمة التدريبية (المرحلة الثالثة)
- ج- تصميم البرنامج التدريبي
- د- تحديد الإحتياجات التدريبية (المرحلة الاولى)

تتمثل المرحلة الرابعة من مراحل عملية التدريب في الجودة ب:

- أ- تنفيذ البرنامج التدريبي

ب- تحديد الاحتياجات التدريبية

ت- تصميم البرنامج التدريبي

ث- التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية

إحدى مراحل عملية التدريب في الجودة والتي يتم فيها تحديد أهداف التدريب وموضوعاته ، فضلا عن توفير مستلزمات البرنامج التدريبي ، هي مرحلة:

أ- التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية

ب- تحديد الاحتياجات التدريبية

ج- تصميم البرنامج التدريبي

د- تأسيس المنظمة التدريبية

يتم التحضير للبرنامج التدريبي وتجهيز المادة التدريبية ضمن عملية التدريب في الجودة في المرحلة:

أ- الثانية

ب- الثالثة

ج- الرابعة

د- الخامسة

يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يحويه من أهداف وموضوعات ضمن مراحل عملية التدريب في الجودة في المرحلة:

أ- الثانية

ب- الثالثة

ج- الرابعة

د- الخامسة

مراحل عملية التدريب في الجودة

١- تحديد الإحتياجات التدريبية : تتضمن تحديد عدد وطبيعة عمل العاملين الذين سيشملهم التدريب على الجوده بإتباع أساليب موضوعيه علميه

٢- تصميم البرنامج التدريبي : وتشمل تحديد أهداف البرنامج التدريبي ، والموضوعات التي يحتويها كل برنامج

٣- تأسيس المنظمه التدريبيه : ففي كثير من المنظمات تقع مسؤولية الإشراف على تدريب الجوده على عاتق مدير أو أكثر من مديري المنظمه حيث ينبغي على كافة مديري المنظمه التأكد من أن مروضيهم مؤهلين ولديهم المهارات الكافيه لأداء أعمالهم . ومن الضروري استخدام المديرين المتخصصين من داخل المنظمه أو من خارجها .

٤- التحضير للبرنامج وتجهيز الماده التدريبيه : فلا بد من مشاركة دائرة الجوده في وضع الماده التدريبيه . وهنا يتم اختبار أساليب التدريب الملائمه كالمحاضرات ، والندوات ودراسة الحالات .

٥- تنفيذ البرنامج التدريبي : يتطلب التنفيذ التزاما تاما من المدرب والمتدرب . ومن الضروري أن تُدار العمليه التدريبيه بكفاءة من قبل منسق البرنامج .

٦- تقييم البرنامج التدريبي : بهدف التأكد من سير الأمور كما هو مخطط ، وتجري عملية التقييم للمدرب . ولموضوعات البرنامج ، ولتوقيت البرنامج ولمكان التدريب ولأسلوب التدريب

تتمثل الحاجة الرابعة وفقا لأولويات الإشباع ضمن نظرية إبراهام ماسلو للحاجات الإنسانية ب:

أ- الحاجات الإجتماعية (الحاجة الثالثة)

ب- حاجات الأمان (الحاجة الثانية)

ج- حاجات الإحترام والتقدير

د- الحاجات الفسيولوجية (الحاجة الأولى)

تتمثل الحاجة الثانية وفقا لأولويات الإشباع ضمن " نظرية إبراهام ماسلو للحاجات الإنسانية " ب:

أ- الحاجات الفسيولوجية (الحاجة الأولى)

ب- حاجات تحقيق الذات (الحاجة الخامسة)

ج- الحاجات الإجتماعية (الحاجة الثالثة)

د- حاجات الأمان

## المحاضرة السابعة

واحدة من التالي ليست من الشروط التي ينبغي توفرها في نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) حتى يتصف بالفعالية ، وهي:

- الشروط التي ينبغي توفرها في نظام ( JIT ) حتى يتصف بالفعالية
- ١- الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد : الشرط الأساسي لنجاح النظام ،
  - ٢- التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد
  - ٣- التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمه
  - ٤- قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد

- أ- التأكيد على جودة المواد المسلمة للمنظمة
- ب- الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد
- ج- التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد
- د- **بعد مكان مخازن المورد من مصنع المورد**

واحدة من التالي ليست من الشروط التي ينبغي توفرها في نظام الشراء في التوقيت (JIT) ، وهي:

- أ- التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد
- ب- التأكيد على جودة المواد المسلمة
- ت- **تأخير مواعيد التسليم من قبل المورد لتحقيق دقة أكبر في العملية**
- ث- قرب مكان مخزن المورد من مصنع المورد

من أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) :

- أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) :
- ١- تخفيض تكلفة التخزين : من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمه
  - ٢- تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمه
  - ٣- تقليل تكلفة النقل : ففي ظل الإنتاج حسب فلسفة ( JIT ) فإن المنظمه تقوم بالشراء بكميات قليلة وبعدهد شحنات أكبر
  - ٤ - تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات حيث أن عدم وجود مخازن كبيره ، وتدفق المواد بدون صفوف انتظار يؤدي إلى تقليل المساحة المخصصة للإنتاج ، مما يؤثر إيجابيا على إنتاجية المنظمه

- أ- يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبيا بغية الدقة الأكبر
- ب- **تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات**
- ج- زيادة المساحات المخزنية
- د- شراء كميات أكبر بسعر أقل بغض النظر عن المسافة

من أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) :

- أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) :
- ١- تخفيض تكلفة التخزين : من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمه
  - ٢- تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمه
  - ٣- تقليل تكلفة النقل : ففي ظل الإنتاج حسب فلسفة ( JIT ) فإن المنظمه تقوم بالشراء بكميات قليلة وبعدهد شحنات أكبر
  - ٤ - تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات حيث أن عدم وجود مخازن كبيره ، وتدفق المواد بدون صفوف انتظار يؤدي إلى تقليل المساحة المخصصة للإنتاج ، مما يؤثر إيجابيا على إنتاجية المنظمه

- أ- زيادة المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات
- ب- يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبيا بغية الدقة الأكبر
- ج- **شراء كميات قليلة وبعدهد شحنات أكبر**
- د- زيادة المساحات المخزنية

أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) :

- أ- يستغرق وصول المواد وقت طويل نسبيا بغية الدقة الأكبر
- ب- زيادة المساحات المخزنيه
- ج- زيادة المساحة المخصصة للإنتاج و العمليات
- د- **تدفق المواد بدون صفوف الانتظار**

من اهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب (JIT) :

- أ- زيادة المساحات المخزنية
- ب- شراء كميات اكبر بسعر اقل بغض النظر عن المسافة
- ج- زيادة المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات
- د- **تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمه**

من العوامل التي تؤثر في اختيار مصادر الشراء (الموردين)

- أ- حجم المورد
- ب- المصالح المتبادلة
- ج- عدد الموردين
- د- **جميع ما ذكر صحيح**

إحدى العوامل التي تؤثر في عملية إختيار مصادر الشراء ، والتي لا تؤخذ بعين الإعتبار في ظل إدارة الجودة الشاملة ، وهي

- أ- المصالح المتبادلة
- ب- المركز المالي للمورد
- ج- العلاقات الشخصية
- د- طبيعة الخدمات المقدمة

العوامل التي تؤثر في عملية إختيار مصادر الشراء ( الموردین )

- ١- عدد الموردين
- ٢- حجم المورد
- ٣- المركز المالي للمورد
- ٤- طبيعة الخدمات المقدمة
- ٥- عروض الأسعار.
- ٦- تسهيلات الدفع
- ٧- المصالح المتبادله (المشتركة)
- ٨- القوانين
- ٩- العلاقات الشخصية : وذلك في ظل وجود إدارة غير كفوه وغير موضوعيه ، أما في ظل إدارة الجوده الشامله فإن مثل هذا العامل لا يؤخذ بعين الإعتبار

من العوامل التي تؤثر في إختيار مصادر الشراء ( الموردین )

- أ- المصالح المشتركة
- ب- القوانين
- ج- حجم المورد
- د- جميع ما ذكر

واحدة من العبارات التاليه خاطئه حول العوامل التي تؤثر في إختيار مصادر الشراء :-

- أ- قد يكون المورد عميل بنفس الوقت
- ب- لا تؤخذ " العلاقات الشخصية " بعين الاعتبار عند إختيار مصدر الشراء ضمن إدارة الجودة الشاملة
- ج- ليس من الضروري الاطلاع على المركز المالي للمورد عند تحديد مصدر الشراء
- د- لا ينبغي اعتبار السعر العامل الوحيد عند إختيار مصدر الشراء

من أشكال الشراكة بين المنظمة والمورد:

- أ- مشاركة المورد في التنبؤ بالمبيعات
- ب- تكوين فرق عمل مشتركة بين المنظمة والمورد لحل مشكلات الجودة ، وصعوبات تنفيذ التصميم
- ج- مشاركة موظفي المورد في حضور الدورات التدريبية المتعلقة بالجودة
- د- جميع ما ذكر

من أشكال الشراكة بين المنظمة والمورد:

- أ- مساهمة المورد في عملية تصميم المنتج
- ب- مشاركة المورد في مراقبة العمليات أثناء كافة مراحل الإنتاج
- ج- مشاركة موظفي المورد في حضور الدورات التدريبية المتعلقة بالجودة وحل مشكلاتها
- د- جميع ما ذكر

من أشكال الشراكة بين المنظمه والمورد :

- مساهمة المورد في عملية تصميم المنتج .
- مشاركة المورد في التنبؤ بالمبيعات ، والتخطيط لإحتياجات الإنتاج .
- مشاركة المورد في مراقبة العمليات أثناء كافة مراحل الإنتاج .
- حضور المورد أو ممثلين عنه الإجتماعات المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر في المنظمه .
- مشاركة موظفي المورد في حضور الدورات التدريبية المتعلقة بالجوده ، ومراقبة الجوده ، وحل المشكلات ، والأساليب الإحصائية .
- تكوين فرق عمل يشترك فيها ممثلين عن المنظمه والمورد لحل مشكلات الجوده وصعوبات تنفيذ التصميم .
- تبادل الأفكار والإقتراحات والمعلومات بين الطرفين ومناقشتها .

## المحاضرة الثامنة

من أمثلة تكاليف الفشل الداخليه ضمن تكاليف الجودة:

- أ- التدريب.
- ب- المرودات.
- ج- إعادة الفحص
- د- التدقيق الداخلي

**أنواع تكاليف الجودة :**

١- **تكاليف الفشل الداخلي** وهي التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبه من أول مره . ويتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجيه وقبل وصول المنتج إلى العميل ، ومن أمثلتها :

- أ. **العام / الخرد.**
- ب. **إعادة العمل**
- ج. **إعادة الفحص**
- د. **تحليل الفشل**

٢- **تكاليف الفشل الخارجي** وهي التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب ، وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء ، ومن أمثلتها :

- أ. **شكاوي العملاء**
- ب. **الكفاله**
- ج. **المردودات**
- د. **فقدان السمعه**

٣- **تكاليف التقويم** وهي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج ، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبه ، ومن أمثلتها :

- أ. **فحص المواد الداخلة**
- ب. **فحص العمليات**
- ج. **فحص المنتجات**

٤- **تكاليف الوقاية** تشمل كافة الأنشطة المصممه لمنع وقوع الأخطاء ، ومن أمثلتها :

- أ. **تخطيط الجودة**
- ب. **معدات الفحص**
- ج. **التدقيق الداخلي**
- د. **التدريب**

**من أمثلة تكاليف الفشل الخارجية ضمن تكاليف الجودة:**

- أ- فحص العمليات
- ب- إعادة العمل
- ج- **الكفاله**
- د- التدريب

**من أمثلة تكاليف الفشل الداخلي ضمن تكاليف الجودة :**

- أ- **العام / الخرد**
- ب- تخطيط الجودة
- ج- التدريب
- د- المردودات

**من أمثلة تكاليف الوقاية ضمن تكاليف الجودة:**

- أ- **التدريب**
- ب- شكاوي العملاء
- ج- المردودات
- د- إعادة العمل

**من تكاليف الوقاية ضمن تكاليف الجودة:**

- أ- الكفاله
- ب- **التدقيق الداخلي**
- ت- فحص العمليات
- ث- فقدان السمعه

**أحدى تكاليف الفشل الخارجية ضمن تكاليف الجودة:**

- أ- التدريب
- ب- **المردودات**
- ج- فحص العمليات
- د- العام / الخرد

**أحدى تكاليف الفشل الداخلي و التي تشير للتكاليف المتعلقة بالمواد و العماله و المصاريف الأخرى التي تدفع في سبيل إصلاح المنتجات المعيبه:**

- أ- **إعادة العمل**
- ب- إعاد الفحص
- ج- تحليل الفشل
- د- العام / الخرد

**أحدى انواع تكاليف الفشل الداخلي التي تشير إلى تكاليف العماله والمواد التي تحمل على المنتجات المعيبة التي لا يمكن إصلاحها بطريقة عادية ، هي:**

- أ- **العام / الخرد**
- ب- المردودات
- ت- تحليل الفشل
- ث- إعادة الفحص

**جميع العبارات صحيحة حول التكاليف الجودة عدا واحدة خاطئة ، وهي:**

أ- **أشار جوزيف جوران بأن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح (فليب كروسبي وليس جوران)**

- ب- يركز المدخل التقليدي ضمن تكاليف الجودة على تكلفة العام وإعادة العمل
- ج- يشير مفهوم الجودة السداسي Sigma Six إلى وجود أقل من 3.4 عيبا في كل مليون وحدة منتجة
- د- تقود طاقة الآلات الزائدة عن الحاجة إلى تكلفة جودة غير ظاهرة (مستترة)

**جميع العبارات التالية صحيحة حول تكاليف الجودة عدا واحدة خاطئة ، وهي:**

- أ- يشير مفهوم الحيود السداسي Sigma Six إلى وجود أقل من 3.4 عيباً في كل مليون وحدة منتجة
- ب- يقود تقطع جداول الإنتاج إلى تكلفة جودة غير ظاهرة (مستترة)
- ج- **يركز المدخل الحديث ضمن تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل (المدخل التقليدي)**
- د- تشير النظرة التقليدية للجودة لكون الجودة الأعلى تعني تكلفة أكبر

**جميع العبارات التالية صحيحة حول تكاليف الجودة عدا واحدة خاطئة وهي:**

- أ- **يركز المدخل التقليدي ضمن تكاليف الجودة على تكلفة الفشل الخارجية (المدخل الحديث)**
- ب- أشار فيليب كروسبي Crosby Philip بأن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح
- ج- تقود طاقة الآلات الزائدة عن الحاجة إلى تكلفة جودة غير ظاهرة (مستترة)
- د- يشير مفهوم الحيود السداسي Sigma Six إلى وجود أقل من 3.4 عيباً في كل مليون وحدة منتجة

**جميع العبارات التالية صحيحة حول تكاليف الجودة عدا واحدة خاطئاً**

- أ- تقود طاقة الآلات الزائدة عن الحاجة إلى تكلفة جودة غير ظاهرة (مستترة)
- ب- **يركز المدخل التقليدي ضمن تكاليف الجودة على تكلفة الفشل الخارجي**
- ت- تشير النظرة التقليدية للجودة لكون الجودة الأعلى تعني تكلفة أكبر
- ث- يشير مفهوم الحيود السداسي Six Sigma إلى وجود أقل من (3.4) عيباً في كل مليون وحدة منتجة

**وأحدة من العبارات التالية خاطئة حول تكاليف الجودة وهي:**

- أ- تشير النظرة التقليدية للجودة لكون الجودة الأعلى تعني تكلفة أكبر
- ب- أشار فيليب كروسبي بأن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح
- ج- **يركز المدخل الحديث ضمن تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل(المدخل التقليدي)**
- د- يقود تقطع جداول الإنتاج إلى تكلفة جودة غير ظاهرة (مستترة)

**واحدة من التالي لا تنطبق على خسارة الجودة لجينيتش تاجوتشي Taguchi eniehia G ، وهي:**

- أ- تركز دالة تاجوتشي على أن يكون الإنتاج مطابقاً للوزن مثالي
- ب- **تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تقل كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي (الخسارة تزداد)**

- ج- تشير دالة تاجوتشي إلى انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجودة
- د- تشير دالة تاجوتشي لكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع

**واحدة من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجودة لجينيتش تاجوتشي Taguchi eniehia G ، وهي:**

- أ- **اهتم تاجوتشي بالبيئة الداخلية ، وقياس جودة المنتج من وجهة نظر الموظفين (اهتم تاجوتشي بالبيئة الخارجية وقياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء)**
- ب- تشير دالة تاجوتشي لكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع
- ج- تشير دالة تاجوتشي إلى أن انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجودة
- د- تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي

**واحدة من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجودة لجينيتش تاجوتشي Genichi Taguchi ، وهي:**

- أ- تشير دالة تاجوتشي إلى أن انخفاض حجم التذبذبات حول الهدف يؤدي إلى تقليل الخسارة
- ب- تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي
- ت- **اهتم تاجوتشي بالبيئة الداخلية وقياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء الداخليين**
- ث- تشير دالة تاجوتشي لكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع

**واحدة من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجودة لجينيتش تاجوتشي Taguchi Genichi وهي:**

- أ- أشار تاجوتشي بكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع
- ب- تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي
- ج- **تشير دالة تاجوتشي إلى أن زيادة حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجودة(انخفاض حجم التذبذب)**
- د- اهتم تاجوتشي بالبيئة الخارجية وقياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء

واحدة من التالي لآتطبيق على دالة خسارة الجودة لجينيتش تاجوتشي:

- تسعى دالة تاجوتشي لكي يكون الإنتاج مطابقا للوزن المثالي
- تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي
- تشير دالة تاجوتشي لكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع
- تشير دالة تاجوتشي إلى انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى انخفاض مستوى الجودة**  
(تشير دالة تاجوتشي إلى أن انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجودة)

واحدة من العبارات التالية ليست من أهداف جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها وهي :

- إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة على نتائج أعمال المنظمة وأرباحها
- وضع أسس للموازنات التقديرية
- توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز في المنظمة
- تجنب عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى في المنظمة**

أهداف جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها وتفسيرها

- إظهار أهمية الأنشطة المتعلقة بالجودة أمام الإدارة بالتعبير عنها كأرقام .
- إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة على نتائج أعمال المنظمة وأرباحها .**
- المساعدة في تحديد فرص التحسين في الدوائر والعمليات .
- إمكانية عمل مقارنه مع الدوائر الأخرى أو المنظمات الأخرى .
- وضع أسس للموازنات التقديرية ، وأسلوب للمراقبه على عملية الجودة .
- توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز في المنظمة .**
- معرفة التكاليف الفعلية ومقارنتها بتكاليف الجودة حسب الموازنات التقديرية الموضوعه لتحديد الإحراجات وحجمها وطبيعتها .

## المحاضرة التاسعة

يقصد بعملية التحسين المستمر للجودة ( PDCA ) :

- خطت نفذ افحص افعال
- خطت نفذ افعال افحص
- خطت افعال افحص نفذ**
- خطت افحص افعال نفذ

إحدى مراحل دورة ( PDCA Cycle ) في مجال التحسين المستمر ، والتي تعني اعتماد خطة التحسين وتطبيقها على المجالات الأخرى في المنظمة عند بلوغ نتائج ناجحة ، هي:

- إفحص
- إفعل
- نفذ**
- خطت

إحدى مراحل دورة ( PDCA Cycle ) في مجال التحسين المستمر والتي تشير لتنفيذ الخطة وتطبيق التغيير في نطاق محدود هي

**أ- إفعل**

- ب- نفذ
- ج- إفحص
- د- خطت

أهم المداخل المعروفة في هذا المجال : مدخل PDCA Cycle الذي تم تطويره من قبل Deming, Shewhart ليصبح إطارا عاما لمراحل أنشطة التحسين المستمر ومراحله :-

- خطت Plan : تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكله وجمع البيانات الضرورية وتحليلها
- إفعل Do** : نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود .
- إفحص Check : قم بقياس النتائج وتقييمها .
- نفذ Act** : إذا كانت النتائج ناجحه اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المنظمة ، وإلا فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها .

إحدى مكونات ثلاثية جوران Trilogy Juran تهدف للوصول إلى مستويات أداء أعلى ، وتتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها ، هي:

- أ- رقابة الجودة
- ب- إحصاء
- ج- التخطيط
- د- التحسين

إحدى مكونات ثلاثية جوران Trilogy Juran التي تتعلق باختبار ومقارنة نتائج الاختبارات بالمتطلبات الأساسية للعملاء هي:

- أ- التحسين
- ب- رقابة الجودة
- ج- التخطيط
- د- إحصاء

إحدى مكونات ثلاثية جوران Juran Trilogy التي تتعلق باختبار ومقارنة نتائج الاختبارات بالمتطلبات الأساسية للعملاء ، وهي:

- أ- التخطيط
- ب- التحسين
- ت- افعال
- ث- رقابة الجودة

إحدى مكونات ثلاثية جوران Juran Trilogy التي تتضمن تحديد الخارجيين والتعرف على احتياجاتهم ، وتطوير خصائص المنتج وتحديد العمليات اللازمة للإنتاج هي :

- أ- رقابة الجودة
- ب- التحسين
- ج- التخطيط
- د- إحصاء

**طرق التحسين المستمر :**

أولاً : ثلاثية جوران :- تتألف ثلاث مكونات أساسية وهي :

- ١- **التخطيط :** يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعمل الخارجي ، حيث تتضمن هذه العملية ما يلي :
  - أ. تحديد من هم العملاء .
  - ب. التعرف على احتياجات العملاء .
  - ج. تطوير خصائص المنتج التي تلبي احتياجات العميل .
  - د. تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبه .
  - هـ. تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذيه ، وذلك بالإعتماد على إنشاء فرق العمل .

٢- **رقابة الجودة** التي تتعلق باختبار ومقارنة نتائج الاختبارات بالمتطلبات الأساسية للعملاء

٣- **التحسين** تهدف للوصول إلى مستويات أداء أعلى ، وتتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها

تتمثل المرحلة الثانية ضمن الطريقة العلمية للتحسين المستمر ب:

- أ- وضع تصور للعمليات المستقبلية (المرحلة الرابعة )
- ب- تحديد الفرص (المرحلة الأولى )
- ج- تحليل العمليات الحالية (المرحلة الثالثة )
- د- تحديد النطاق

"التشخيص الدقيق للمشكلة للمساعدة في حلها " مفهوم لإحدى مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر ، وهي:

- أ- تحديد النطاق
- ب- وضع تصور للعمليات المستقبلية
- ج- تحليل العمليات الحالية



د- تحديد الفرص

"تعديل الطريقة الحالية أو دمج مجموعه من العمليات معاً" خطوات للتحسين تندرج تحت احدى مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر وهي:

- أ- تحديد النطاق
- ب- تحليل العمليات الحالية
- ج- استطلاع للتغيرات أو للتحقق منها (المرحلة السادسة)
- د- **وضع تصور للعمليات المستقبلية** (المرحلة الرابعة)

تتمثل المرحلة الثالثة ضمن الطريقة العلمية للتحسين المستمر ب

- أ- وضع تصور للعمليات المستقبلية
- ب- **تحليل العمليات الحالية**
- ج- تحديد النطاق
- د- تنفيذ التغيير (المرحلة الخامسة)

يتم اجراء (تحليل للعمليات الحالية) ضمن مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر ، في المرحلة :

- أ- الثانية
- ب- **الثالثة**
- ت- الرابعة
- ث- الخامسة

**طرق التحسين المستمر :**

**ثانيا :الطريقه العلميه :-** التي تسمى بطريقة حل المشاكل ، وتحقق نتائج باهره في تحسين العمليات ، وتتكون هذه الطريقه من سبع مراحل أساسيه هي :

- ١- تحديد الفرص هدفها تحديد واقتناص الفرص للتحسين، وتتكون هذه المرحله من **جزئين** هما ( تحديد المشاكل ، وتكوين فرق العمل )
- ٢- **تحديد النطاق : التشخيص الدقيق للمشكلة للمساعدة في حلها**
- ٣- **تحليل العمليات الحالية** حيث تتمثل الخطوه الأولى برسم خريطة تدفق العمليات ، يليها تحديد مقاييس الأداء ( فما يمكن قياسه يمكن أدائه )
- ٤- **وضع تصور للعمليات المستقبلية تعديل الطريقة الحالية أو دمج مجموعه من العمليات معاً**
- ٥- **تنفيذ التغيير :** الهدف إعداد خطة التنفيذ والحصول على الموافقه حول عمليات التحسين . ويتضمن التقرير الخاص بتنفيذ الخطه الجديده
- ٦- **استطلاع للتغيرات أو للتحقق منها :** بمعنى متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة فعالية جهود التحسين
- ٧- **التحسين المستمر :** فعمليات التحسين لا بد وأن تستمر بنظرة مستقبليه ، ومتابعة الأداء للعميل الداخلي والخارجي

إحدى مراحل خطة الخطوات الخمس ضمن طريقة كايزن Method Kaizen التي تهدف لمتابعة مدى تطبيق المراحل السابقة لها باستمرار ، والتي تحت على المظهر اللائق للموظف عند أدائه لوظيفته ، هي:

- أ- **التعقيم الشامل**
- ب- الترتيب المنهجي
- ج- الإنضباط الذاتي
- د- تنظيف مكان العمل

احدى مراحل خطة الخطوات الخمس ضمن طريقة كايزن Method Kaizen والتي تقوم على وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بحيث تصبح قابلة للاسترجاع والاستخدام الأشياء دون إضاعة وقت هي:

- أ- الفرز
- ب- **الترتيب المنهجي**
- ج- الإنضباط الذاتي
- د- تنظيف مكان العمل

### طرق التحسين المستمر :

ثالثا : **طريقة كايزن** :- طورها اليابانيون ، وهي تقنية تعتمد على التحسين المتزايد :- يتم استخدام المدخل الياباني المعروف بخطة الخطوات الخمس **Five-step Plan** ، والذي يمكن تلخيصه بما يلي :

١. **الفرز** : ترتيب الأشياء بشكل منطقي
٢. **الترتيب المنهجي** : وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها
٣. **تنظيف مكان العمل** : قيام موظفي المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن عملهم وفقا لنظام تفتيش معين
٤. **التعقيم الشامل** : متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى ( ١،٢،٣ ) باستمرار في كافة أماكن العمل في المنظمة ، وتتعلق هذه الخطوه بالنظافة الشخصية للموظف ، بحيث يكون مظهره العام لائقا عند أدائه لوظيفته .
٥. **الإنضباط الذاتي** : تدريب الأفراد على متابعة الإنضباط الذاتي والتقيد بتعليمات النظافة والترتيب . ناهيك عن استخدام اللطف والكياسه مع الآخرين ، واحترام قوانين العمل وتحويلها إلى عادات ( ترسخها ) لدى العاملين .

### إدى مستويات المقارنة المرجعية التي تجري مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة سواء أكان نطاق

المقارنة داخل الدولة أو خارجها هي:

#### أ- **المقارنة المرجعية الخارجية**

- ب- المقارنة المرجعية مع الممارسات الأفضل
- ج- المقارنة المرجعية الداخلية
- د- المقارنة المرجعية الوسطية

#### مستويات المقارنة المرجعية :

- ١- **المقارنة المرجعية الداخلية** : تجري بين دوائر المنظمة المختلفة أو بين فروعها . ويُدخل البعض المقارنه التاريخيه للمنظمه ضمن هذا المفهوم .
- ٢- **المقارنة المرجعية الخارجية** : تجري مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة ، سواء أكان نطاق المقارنه داخل الدوله أو خارجها .
- ٣- **المقارنة المرجعية مع الممارسات الأفضل** : سعيًا من بعض المنظمات لتحقيق التميز البارز في الأداء

### تتمثل المرحل الثانية لعملية المقارنة المرجعية ب:

- أ- تكوين فريق العمل (المرحلة الثالثة)
- ب- جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها (المرحلة الرابعة)
- ج- **إقرار نطاق المقارنة**
- د- اختيار موضوع المقارنة (المرحلة الأولى)

### تتمثل المرحلة الثالثة لعملية المقارنة المرجعية باعتبارها أحد الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر ب:

- ١) **تكوين فريق عمل لأداء المهمة**
- ٢) جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها (المرحلة الرابعة)
- ٣) إقرار نطاق المقارنة (المرحلة الثانية)
- ٤) إقرار نقاط الضعف والقوة لدى المنظمات الأخرى الداخلة ضمن نطاق المقارنة (المرحلة الخامسة)

### تبدأ عملية إجراء المقارنة المرجعية باعتبارها أحد الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر ب

- أ- تكوين فريق عمل لإداء المهمة
- ب- جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها
- ج- **اختيار موضوع المقارنة**
- د- إقرار نطاق المقارنة

#### خطوات إجراء المقارنة المرجعية :

- ١) اختيار موضوع المقارنة
- ٢) إقرار نطاق المقارنة كأن
- ٣) تكوين فريق عمل لأداء المهمة
- ٤) جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها .
- ٥) إقرار نقاط الضعف والقوة لدى المنظمات الأخرى
- ٦) وضع خطة عمل لإجراء التحسينات الضرورية
- ٧) تنفيذ خطة العمل ومتابعة التنفيذ .

### تتمثل المرحلة الرابعة لعملية المقارنة المرجعية باعتبارها أحد الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر ب :

- أ- تكوين فريق عمل لأداء المهمة
- ب- **جمع المعلومات الضرورية وغير الضرورية ودراستها وتحليلها**
- ج- إقرار نقاط الضعف والقوة لدى المنظمات الأخرى الداخلة ضمن نطاق المقارنة
- د- إقرار نطاق المقارنة

- واحدة من التالي ليست من مقومات الإبداع باعتباره أحد الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر:
- توفر أنظمة موضوعية لتقييم أداء العاملين
  - توجه الإدارة نحو تفويض صلاحيتها
  - إبعاد تدخل الإدارة العليا**
  - تعزيز التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية

## المحاضرة العاشرة

واحدة من التالي ليست من المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، وهي:

- التركيز على العمل الفردي**
- التركيز على العميل
- وجود نظام للقياس
- اقتناع الإدارة العليا

واحدة من التالي ليست من المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، وهي:

- وجود نظام للقياس
- وجود نظام للإتصالات
- التركيز على العمل الفردي**
- اقتناع الإدارة العليا

من أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة:

- المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة
- دعم الإدارة العليا
  - التركيز على العميل
  - التعاون وروح الفريق
  - ممارسة النمط القيادي المناسب
  - وجود نظام للقياس
  - فعالية نظام الإتصالات

- إبعاد تدخل الإدارة العليا
- التركيز على العميل**
- التركيز على العمل الفردي
- أ + ب

إحدى مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة والذي تصل إليه المنظمات بعد مضي أكثر من عشر سنوات من التطبيق ، بحيث تعتبر الجودة الشاملة أسلوب حياة لإدارة كافة الأعمال في المنظمة ، هو:

- المستوى العالمي**
- مستوى مستخدموا الأدوات
- مستوى منفذو التحسينات
- مستوى رابحوا الجوائز

إحدى مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة الذي يتصف بحدائة عهد المنظمات في مجال تحسينات الجودة (3 سنوات ) فأقل هو:

- مستوى مستخدموا الأدوات
- مستوى منفذو التحسينات
- مستوى المترددون**
- مستوى غير الملتزمون

إحدى مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة الذي يتصف بوجود خبرة لدى المنظمات في تحسين الجودة (٣-٥ سنوات ) بحيث تقوم المنظمات بتجريب طرق جديدة وتستخدم الأساليب الإحصائية لضبط الجودة هو:

- مستوى منفذو التحسينات
- مستوى مستخدموا الأدوات**

- ج- مستوى المترددون  
د- مستوى رابحو الجوائز

من خصائص " مستوى مستخدمو الأدوات " ضمن مستويات تبني ادارة الجودة الشاملة :

- أ- تصل إليه المنظمة بعد مضي (5-8) سنوات من ممارسة تحسينات الجودة  
ب- وجود خبرة لدى المنظمات في تحسين الجودة من (3-5) سنوات عادةً ، مع استخدام الأساليب الاحصائية  
ج- حداثة عهد المنظمات في مجال تحسين الجودة ( 3 سنوات فأقل )  
د- تصل إليه المنظمه بعد مضي (عشر سنوات فأكثر) من ممارسة تحسينات الجودة

أحدى مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة و الذي تصل إليه المنظمات بعد مضي ٥ - ٨ سنوات من ممارسة عملية تحسين الجودة حيث تهتم بتغيير الثقافة ع المدى الطويل هو:

- أ- المستوى العالمي  
ب- مستوى مستخدمو الأدوات  
ج- مستوى رابحو الجوائز  
د- مستوى منفذو التحسينات

إحدى مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة الذي يشمل كافة المنظمات الحاصة على نظام الجودة ISO : 9000 ، والتي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم وأدوات الجودة الشاملة ، إلا أنها لم تبدأ بتطبيق عملية التحسين ، هو:

- أ- مستوى مستخدمو الأدوات  
ب- مستوى رابحو الجوائز  
ت- مستوى المترددون  
ث- مستوى غير الملتزمون

مستويات تبني إدارة الجوده الشامله :

- ١- مستوى غير الملتزمون : يشمل كافة المنظمات الحاصله على نظام إدارة الجوده ISO 9000 والتي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم وأدوات إدارة الجوده لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجوده .  
٢- مستوى المترددون : جا عليه سؤال  
٣- مستوى مستخدموا الأدوات : جا عليه سؤال  
٤ - مستوى منفذو التحسينات : جا عليه سؤال  
٥- مستوى رابحو الجوائز : تصل المنظمه هنا إلى مرحلة تكون فيها قادره على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيره مثل جائزة ديمنج ، وجائزة مالكوم بالدريج ، والجائزه الاوروبيه ( مرحلة ناضجه من إدارة الجوده الشامله من حيث طبيعة الثقافه والقيم واندماج العاملين ) .  
٦- المستوى العالمي : جا عليه سؤال ركزو على المستوى الاول والخامس ماجا عليهم اسئله ☺

من خصائص المنظمات ضمن مستوى " منفذو التحسينات " لتبني إدارة الجودة الشاملة:

- أ- وجود اهتمام لدى كافة العاملين بتحسين الجودة  
ب- فرق عمل صورية ، وانتشار ثقافة اللوم بين الدوائر  
ج- اتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة  
د- نركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط

من خصائص المنظمات ضمن مستوى ( منفذو التحسينات ) لبني إدارة الجودة الشاملة:

- أ- وجود اهتمام لدى كافة العاملين بتحسين الجودة  
ب- فرق عمل صورية ، وانتشار ثقافة اللوم بين الدوائر  
ت- بروز أهمية اندماج العاملين وانضمامهم إلى فرق عمل  
ث- تركيز الإدارة على حل المشاكل الحالية أكثر من المشاكل المستقبلية

من خصائص المنظمات ضمن مستوى "منفذو التحسينات" لتبني إدارة الجودة الشاملة:

أ- بروز أهمية اندماج العاملين وانضمامهم إلى فرق عمل

- ب- تركيز الإدارة على حل المشاكل الحالية أكثر من المشاكل المستقبلية  
ج- اعتبار إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة لإدارة كافة الأعمال في المنظمة  
د- فرق عمل صوريه ، وانتشار ثقافة اللوم بين الدوائر

من أهم خصائص المنظمات في مستوى منفذو التحسينات :

- اتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة .
- وجود برامج تدريب وتعليم طويلة الأمد ولكافة المستويات الإدارية .
- ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة أعمال ودوائر المنظمه .
- أهمية اندماج العاملين وانضمامهم إلى فرق العمل ، ووجود ثقة متبادله بينهم .
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين .

من خصائص المنظمات ضمن " مستوى غير الملتزمون " لتبني إدارة الجودة الشاملة:

- أ- تركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط  
ب- اتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبير  
ج- إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المنظمة  
د- اتباع أسلوب الفحص الشامل للمواد والمنتجات

من أهم خصائص المنظمات في مستوى غير الملتزمون:

- التركيز على معدل العائد على الأصول والمبيعات .
- عدم تخصيص مبالغ كافية للتدريب والإستثمار في العنصر البشري .
- غالبية العاملين ليس لديهم اهتمام بالجوده .
- دفع الأجور على أساس الوحدات المنتجة دون مراعاة المطابقه مع المعايير الموضوعه .
- عدم فعالية الإتصالات مع العملاء والعاملين .
- إثارة دافعيه العاملين من خلال التهديد بالعقاب .
- اتباع أسلوب الفحص الشامل للمواد والمنتجات

من خصائص المنظمات ضمن " مستوى المترددون " لتبني إدارة الجودة الشاملة:

أ- فرق عمل صورية وانتشار ثقافة اللوم بين الدوائر

- ب- إثارة دافعية العاملين من خلال التهديد بالعقاب  
ج- تركيز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط  
د- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين المستمر

من أهم خصائص المنظمات في مستوى المترددون:

- عدم وجود خطط لنشر وتعميم فلسفة إدارة الجوده الشامله على كافة العاملين
- عجز الإداره عن التمييز بين نظام إدارة الجوده ISO 9000 وإدارة الجوده الشامله .
- اعتبار أنشطة تحسين الجوده أكثر من تجمليه .
- دائرة الجوده غير فعاله وليس لها تأثير كبير في سير الأمور .
- فرق العمل صوريه ، وانتشار ثقافة اللوم بين الدوائر .
- عدم قبول مفهوم إدارة الجوده الشامله من قبل عدد من المديرين .

من أهم خصائص المنظمات ضمن " مستوى مستخدمو الأدوات " لتبني إدارة الجودة الشاملة

- أ- اتباع أسلوب الفحص الشامل  
ب- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين  
ج- تركيز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع و العمليات فقط  
د- اتباع سياسة منع الأخطاء و التشدد فيها بدرجة كبيرة

من أهم خصائص المنظمات في مستوى مستخدمو الأدوات:

- ليس كل أعضاء الإداره التنفيذيه ملتزمون بإدارة الجوده الشامله .
- تركز جهود تحسين الجوده على دوائر التصنيع والعمليات فقط .
- أسلوب الإداره وقراراتها رد فعل لما يجري .
- تركيز الإداره على حل المشاكل الحاليه أكثر من المشاكل المستقبلية .
- المنتجات جيده ومعروفه في السوق ، ولكن هناك مجالات كثيره لتحسين العمليات .

طبعا في مستوى ماجا عليه اسئلة والغالب حيجي منه في الاختبار  
من أهم خصائص المنظمات في مستوى رابحو الجوائز:

- اهتمام لدى كافة العاملين بتحسين الجودة .
- إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المنظمه .
- إجراء المقارنات المرجعيه فيما يتعلق بالإستراتيجيات من قبل كافة المستويات الإداريه .
- إعتقاد كافة العاملين بأن إدارة الجودة الشامله هي أسلوب لإدارة الأعمال بهدف إشباع حاجات العملاء الداخليين والخارجيين وإسعادهم

**من أهم النشاطات التي تتضمنها مرحلة الإعداد ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

- أ- صياغة الرؤيا القيادية
- ب- وضع الأهداف الإستراتيجية
- ج- تحليل البيئة الداخلية والخارجية
- د- **إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة**

**من أهم النشاطات التي تتضمنها ( مرحلة الإعداد ) ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

- أ- وضع رسالة المنظمة
- ب- **إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة**
- ت- تحليل البيئة الداخلية والخارجية
- ث- وضع الأهداف الاستراتيجية

**تتضمن مرحلة الإعداد ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة القيام بعدة نشاطات منها:**

- أ- اختيار مدير الجودة
- ب- وضع رسالة المنظمة
- ج- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم
- د- **بناء فرق عمل ومنحها الصلاحيات اللازمة**

**مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

- ١- مرحلة الإعداد :** تتعلق بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق المنهجيه . وتتضمن القيام بعدة نشاطات ، أهمها :
- ✓ اتخاذ قرار تطبيق المنهجيه من قبل الإداره العليا .
  - ✓ التزام الإداره العليا بالجوده الشامله والتحسينات المستمره .
  - ✓ اتخاذ قرار الإستعانه بمستشار خارجي أو الإعتماد على العاملين بالمنظمه في هذا المجال .
  - ✓ تشكيل مجلس الجوده .
  - ✓ **إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجوده .**
  - ✓ **بناء فرق العمل ، ومنحها الصلاحيات اللازمه .**
  - ✓ إعداد وتنفيذ برامج تدريبيه عن الجوده .
  - ✓ وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء .

**تتضمن مرحلة التخطيط ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة القيام بعدة نشاطات ، منها:**

- أ- تشكيل مجلس الجودة
- ب- **صياغة الرؤيا القيادية**
- ج- بناء فرق العمل ومنحها الصلاحيات اللازمة
- د- **إيجاد ثقافة تؤيد وتعزز مفهوم الجودة**

**مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

- ٢ - مرحلة التخطيط :** تتضمن القيام بعدة نشاطات أهمها :
- ✓ تحليل البيئة الداخليه ( مواطن القوه والضعف )
  - ✓ تحليل البيئة الخارجييه ( الفرص والتحديات )
  - ✓ **صياغة الرؤيا القيادية .**
  - ✓ وضع رسالة المنظمه .
  - ✓ وضع الأهداف الإستراتيجيه ، والإستراتيجيات الكفيله بالوصول لها .
  - ✓ اختيار مدير الجوده .
  - ✓ تنفيذ برامج تدريبيه في المجال .
  - ✓ دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم .
  - ✓ تصميم خطط التنفيذ في ضوء الموارد المتاحة .

حأظلكم باقي المراحل في حال الدكتور جاب منها اسئلة

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٣ - **مرحلة التنفيذ** : يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعه من خلال فرق العمل عبر أداء المهام الموكله إليها ، وتبدأ عمليات التدريب ، وتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطه والعمليات في المنظمه ، مع الإستعانه ببعض الأدوات المساعده لحل المشاكل مثل تحلي باريتو ، وخرائط المتابعه

٤ - **مرحلة الرقابه والتقييم** : تُبنى أنظمة الرقابه على أساس الرقابه المتزامنه أو المرحليه والمتابعه الدقيقه أول بأول ، بالإضافة إلى الرقابه اللاحقه أو البعديه . وتتطلب هذه المرحله قيام المنظمه بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها ، وقد تستعين بخبرات خارجيه ، كما وتعتمد بعض المنظمات كثيرا على التغذية العكسيه من مسوحات العملاء .

\* تتطلب هذه المرحله ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابه وخاصه الإحصائيه منها ، وكذلك على كيفية اكتشاف الإنحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحيه لتعديل المسار .

٥- **المرحله المتقدمه** : تكون المنظمه مثالا يحتذى به أمام المنظمات الأخرى ، حيث تسعى المنظمه هنا إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشامله ، وتبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى . كما وتولى الإدارة استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشامله ، بالإضافة إلى مجموعات من العملاء والموردين بهدف إطلاعهم على التغيير الإيجابي الناتج عن التطبيق .

**واحدة من العبارات التالية خاطئة حول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهي:**

- أ- تعتبر مرحلة التخطيط بمثابة حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة عند تطبيق الجودة الشاملة
- ب- تسعى المنظمة لنشر تجاربها ونجاحاتها في المرحلة المتقدمة ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ج- **يتم الإستغناء عن الرقابه اللاحقه بالرقابه المرحليه أثناء مرحلة الرقابه والتقييم عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة (تبنى الرقابه المرحليه بالإضافة الى الرقابه اللاحقه ولايستغنى عنها )**
- د- تحتاج عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لوقت طويل بغية استكمال مراحل التطبيق

**واحدة من العبارات التالية خاطئة حول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشامله وهي:**

- أ- تعتبر مرحلة التخطيط بمثابة حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة عند تطبيق الجودة الشامله
- ب- **تستدعى الإدارة المديرين والعملاء لإطلاعهم على التغيير الإيجابي في مرحلة التنفيذ ضمن مراحل التطبيق (في المرحلة المتقدمه )**
- ج- تبنى أنظمة الرقابه على أساس الرقابه المتزامنه بالإضافة للرقابه البعديه في مرحلة الرقابه والتقييم
- د- تسعى المنظمة لنشر تجاربها ونجاحاتها في المرحله المتقدمة ضمن مراحل التطبيق

**واحدة من العبارات التالية خاطئة حول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشامله ، وهي:**

- أ- **تستدعى الإدارة الموردين والعملاء لإطلاعهم على التغيير الإيجابي في مرحلة التنفيذ ضمن مراحل التطبيق.**
- ب- تعتبر مرحلة التخطيط بمثابة حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة عن تطبيق الجودة الشامله .
- ج- تبنى أنظمة الرقابه على أساس الرقابه المتزامنه ، بالإضافة للرقابه البعديه في مرحلة الرقابه والتقييم
- د- يتم اختيار مدير الجودة في مرحلة التخطيط ضمن مراحل التطبيق .

**واحدة من العبارات التالية خاطئة حول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشامله وهي:**

- أ- **تتضمن مرحلة التنفيذ بناء فرق عمل و منحها الصلاحيات اللازمه (مرحلة الاعداد )**
- ب- تبنى أنظمة الرقابه على أساس الرقابه المتزامنه ، بالإضافة للرقابه البعديه في مرحلة الرقابه والتقييم
- ج- تستدعى الإدارة المديرين و الموردين لإطلاعهم على التغيير الإيجابي في المرحلة المتقدمه ضمن مراحل التطبيق
- د- تعتبر مرحلة التخطيط بمثابة حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة عند تطبيق إدارة الجودة الشامله

**واحدة من العبارات التالية خاطئة حول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشامله ، وهي:**

- أ- **تستدعى الإدارة المديرين و الموردين لإطلاعهم على التغيير الإيجابي في مرحلة التنفيذ ضمن مراحل التطبيق**
- ب- تعتبر مرحلة التخطيط بمثابة حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة عند تطبيق إدارة الجودة الشامله
- ج- تبنى أنظمة الرقابه على أساس الرقابه المتزامنه ، بالإضافة للرقابه البعديه في مرحلة الرقابه والتقييم
- د- يتم اختيار مدير الجودة في مرحلة التخطيط ضمن مراحل التطبيق

## المحاضرة الحادية عشر

**تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها:**

- أ- تعتمد في إنتاجها على مواصفات سرية يصعب اكتشافها ومقارنتها**
- ب- تحدد مستويات إنتاجها في أحجام كبيرة
- ج- لا يفوق إنتاجها من حيث جودة الأداء إنتاج المنظمات الأخرى
- د- لا يخضع إنتاجها للعامل التقني

**تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها:**

- أ- لا يتفوق إنتاجها من حيث جودة الأداء على إنتاج المنظمات الأخرى
- ب- تحدد مستويات إنتاجها في أحجام كبيرة
- ج- لا تعتمد في إنتاجها على مواصفات سرية
- د- يخضع إنتاجها للعامل التقني**

**تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف ب العلامة التجارية بكونها:**

- أ- ينخفض إنتاجها من حيث جودة الأداء عن إنتاج المنظمات الأخرى
- ب- إنتاجها لا يعتمد على مواصفات سرية
- ج- تحدد مستويات إنتاجها في أحجام صغيرة متميزة**
- د- لا تعرض منتجاتها في ظروف تنافسية قوية

**تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها :**

- أ- لا تعتمد في إنتاجها على مواصفات سرية
- ب- تحدد مستويات إنتاجها في أحجام كبيرة
- ت- يفوق إنتاجها من حيث جودة الأداء إنتاج المنظمات الأخرى**
- ث- لا يخضع إنتاجها للعامل التقني

**"تعبير عن الجودة من الناحية الفنية " بهدف تحقيق تجانس في الوحدات المنتجة من حيث الأبعاد أو الشكل أو الوزن ..... بحيث يتم فرز المنتجات على أساس المواصفات - مفهوم لإحدى طرق توصيف الجودة في المواد المشتراة وهي:**

- أ- العلامات التجارية
- ب- التدرج**
- ج- العينات
- د- المواصفات الخاصة

**طرق توصيف الجودة في المواد المشتراة**

- ١- التدرج :** " تعبير عن الجودة من الناحية الفنية " . بحيث يكون هنالك تجانس في الوحدات المنتجة من حيث درجة النوعية أو الأبعاد أو الشكل أو الوزن ، ويتم فرز المنتجات على ضوء ذلك .
- ٢- العلامات التجارية :** خصائص معينة يتصف بها المنتج وتميزه عن غيره من الأصناف ، بحيث يتم الإعتماد على سمعة المنتج أو شهرة المنظمة في تكرار عملية الشراء من قبل العملاء ، ولأجل ذلك تقوم المنظمة بالإستمرار في الإنتاج بنفس المواصفات .
- ٣ - المواصفات الخاصة :** طرق خاصة تناسب المنظمة، ومن هذه الطرق :
- التوصيف الكيماوي : لتحديد مستويات الجودة بشكل مسبق مثل المعادن والزيوت
- توصيف الأداء : على أساس تحديد ماهو المطلوب أن يؤديه الصنف ، دون مراعاة خصائص مكوناته . ويعتبر أسلوب نموذجي في شراء المعدات الحربية ، أو معدات التنقيب
- ٤ - العينات :- :** تتطلب المنظمة من المورد إرسال العينات من الصنف المطلوب بغيّة دراسة مطابقة العينه المرسله للمواصفات المطلوبة ، والشرط الأساسي هنا هو أن تكون العينات ممثلة للمجتمع الذي أخذت منه تمثيلا صحيحا . وتستخدم عند اهتمام المشتري بخصائص محددة لا يمكن التأكد منها إلا بعد إجراء المقارنه الدقيقه مع العينه المختاره مثل الألوان .



### تستخرج الكفاءة كأحد مؤشرات الإنتاجية من خلال قسمة:

- قيمة او كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المدخلات المتوقعة
- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة
- الموارد المخططة على الموارد المستخدمة
- الموارد المستخدمة على الموارد المخططة**

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

إحدى مؤشرات الأداء التي تقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ، والتي تتعلق بالنتائج المرغوبة ، هي :

- الإنتاجية
- الفعالية**
- الكفاءة
- الصيانة الوقائية

- الإنتاجية الكلية =  $\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}}$
- ★ ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية من ناحيتين :
- **الإنتاجية الفعلية** =  $\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{الموارد المستخدمة فعلا}}$
- **الإنتاجية المتوقعة** =  $\frac{\text{المخرجات المتوقعة}}{\text{الموارد المتوقع استخدامها}}$

### تستخرج الإنتاجية الفعلية من خلال قسمة:

- المخرجات الفعلية على الموارد المستخدمة**
- الموارد المستخدمة على الموارد المخططة (الكفاءة)
- المدخلات الفعلية على المخرجات الفعلية
- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة المخرجات المتوقعة

### تستخرج الفعالية من خلال قسمة:

- الموارد المستخدمة على الموارد المخططة
- قيمة أو كمية المدخلات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات الفعلية
- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة**
- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المدخلات المتوقع

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

يتم استخراج الكفاءة كأحد مؤشرات الإنتاجية من خلال قسمة :

- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المدخلات المتوقعة
- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة
- الموارد المستخدمة على الموارد المخططة**
- الموارد المخططة على الموارد المستخدمة

من أفضل اساليب تحسين الإنتاجية الذي قد يحقق نتائج أفضل بتكلفة أقل ، والذي يمكن بلوغه في ظل تطبيق المنظمة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة :

- ارتفاع المخرجات مع انخفاض المدخلات**
- ارتفاع المدخلات بنسبة أقل من ارتفاع المخرجات
- زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات ثابتة
- انخفاض المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض المخرجات

### من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- الأسلوب الديمقراطي في الإدارة الذي يصاحبه مرونة في تفويض الصلاحيات
- وجود انسجام وتناغم بين أعضاء فريق العمل
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين**
- وجود نظام فعال للتغذية الراجعة

### من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كون المنظمة تتصف ب:

- سرعة إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملين وفرق العمل
- الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وما يصاحبه من مرونة في تفويض الصلاحيات
- توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة**
- جميع ما ذكر

**من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كون المنظمة تتصرف ب:**

- أ- قبول التغيير لدى العاملين وعدم التخويف منه
- ب- **التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملين وفرق العمل**
- ج- الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وما يصاحبه من مرونة في تفويض الصلاحيات
- د- عدم استعجال الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة

**من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :**

- أ- قبول التغيير لدى العاملين وعدم التخوف منه
- ب- الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والذي يصاحبه مرونة في تفويض الصلاحيات
- ج- **حادثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية**
- د- عدم استعجال الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة

**من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :**

- أ- سرعة إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها الافراد العاملين وفرق العمل
- ب- **مقاومة التغيير لدى بعض العاملين**
- ج- وجود إنسجام وتناغم بين أعضاء فريق العمل
- د- الأسلوب الديمقراطي في الإدارة الذي يصاحبه مرونة في تفويض الصلاحيات

**من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

١. **حادثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية .**
٢. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال .
٣. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
٤. الإعتقاد الخاطي لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم ، بعدم حاجتهم إلى التدريب .
٥. الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة ، وما يصاحبه من تشدد في تفويض الصلاحيات .
٦. **مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم ، أو بسبب الخوف من التغيير**
٧. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة .
٨. **توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة .**
٩. عدم وجود نظام فعال للإتصالات والتغذية الراجعة .
١٠. عدم وجود انسجام وتناغم بين أعضاء الفريق ، أو بين الفرق .
١١. **التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق**

بافتراض أن مخرجات إحدى المنظمات قد انخفضت من 18000 إلى \$ 17400 ، وأن قيمة المدخلات قد انخفضت من 9600 إلى \$ 8600 ، فإن الإنتاجية ستصبح:

- أ- 1.81
- ب- **2.02**
- ج- 0.49
- د- 2.09

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \text{الإنتاجية الكلية} = \text{بتعويض مباشر في القانون يطلع معنا الحل}$$

$$\frac{17400}{8600} = \text{الإنتاجية} = 2,02$$

بافتراض أن مخرجات إحدى المنظمات زادت من 14000 إلى \$ 17200 ، وأن قيمة المدخلات قد انخفضت من 8600 إلى \$ 7400 فإن الإنتاجية:

- أ- 0.43
- ب- **2.32**
- ج- 2.00
- د- 1.63

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \text{الإنتاجية الكلية} =$$

$$\frac{17200}{7400} = \text{الإنتاجية} = 2,32$$

بافتراض أن قيمة مدخلات إحدى المنظمات قد انخفضت من 7800 إلى 6900 \$ وأن المخرجات قد انخفضت من 11200 إلى 9800 \$ فإن الإنتاجية:

الإنتاجية الكلية = $\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}}$	أ- 1.25
الإنتاجية = $\frac{9800}{6900} = 1.42$ الدكتور هنا جاب قيمة المدخلات اول فانتبهو	ب- 1.62
	ج- 0.7
	د- <u>1.42</u>

بافتراض أن قيمة مدخلات إحدى المنظمات قد انخفضت من 9400 إلى 6800 \$ وأن المخرجات قد زادت من 14400 إلى 16600 \$ فإن الإنتاجية:

الإنتاجية الكلية = $\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}}$	أ- <u>2.44</u>
الإنتاجية = $\frac{16600}{6800} = 2.44$	ب- 0.41
	ج- 1.77
	د- 1.53

بافتراض أن مخرجات إحدى المنظمات قد انخفضت من 15000 إلى 14600 \$ وأن قيمة المدخلات قد انخفضت من 10000 إلى 9000 \$ فإن الإنتاجية ستصبح :

الإنتاجية الكلية = $\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}}$	أ- 0.62
الإنتاجية = $\frac{14600}{9000} = 1.62$	ب- 1.50
	ج- <u>1.62</u>
	د- 1.67

بافتراض أن قيمة مدخلات إحدى المنظمات قد أنخفضت (غير واضح) قد إنخفضت من 18000 إلى 17400 فإن الإنتاجية ستصبح: << السؤال ناقص بتالي لا يمكن حله >>

- أ- 2.02  
ب- 1.81  
ج- 2.09  
د- 2.04

## المحاضرة الثانية عشر

واحدة من العبارات خاطئة حول الاختلافات في الإنتاج:

- أ- تعتبر " عملية القياس " أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود إختلافات في الإنتاج  
ب- تشير الإنحرافات إلى الفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعية  
ج- تتصف الإختلافات العامة بعدم إمكانية توقعها ، ويكون العملية خارج السيطرة عند حدوث الإختلافات (تتصف الإختلافات العامة بإمكانية توقعها ، ويكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الإختلافات)  
د- لا تستطيع المنظمة إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقة على طول الزمن

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول الإختلافات في الإنتاج ، وهي:

- أ- يشير مصطلح الإختلافات الإحصائية للفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعية (مصطلح الانحرافات)
- ب- تتصف الإختلافات العامة بإمكانية توقعها ، ويكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الإختلافات
- ج- لا تستطيع المنظمة إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقة على طول الزمن
- د- يعتبر إختلاف طرق القياس أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود إختلافات في الإنتاج

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول الإختلافات في الإنتاج وهي:

- أ- تعتبر " القوى العاملة " أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود إختلافات في الإنتاج
- ب- لا تستطيع المنظمة إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقة على طول الزمن
- ج- تتصف الإختلافات العامة بإمكانية توقعها ، ويكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الأختلافات
- د- يشير مصطلح " الإختلافات الإحصائية " للفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعية. (مصطلح الانحرافات)

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول الإختلافات في الإنتاج وهي :

- أ- لا تستطيع المنظمة إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقة على طول الزمن
- ب- يعتبر إختلاف طرق القياس أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود إختلافات في الإنتاج
- ج- يشير مصطلح الإختلافات الإحصائية للفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية
- د- تتصف الإختلافات العامة بإمكانية توقعها ويكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الإختلافات

جميع العبارات التالية صحيحة حول الإختلافات في الإنتاج عدا واحدة خاطئة وهي:

- أ- يشير مصطلح " الإنحرافات " للفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعية
- ب- تعتر " طريقة العمل " أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود إختلافات في الإنتاج
- ج- تتصف الإختلافات الخاصة بإمكانية توقعها ويكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الإختلافات (الإختلافات العامة)
- د- لا يفترض تقليل الإختلافات الإحصائية وجود تحسين في جودة المنتجات

إحدى أدوات الضبط الإحصائي التي تهدف لتوضيح الصورة أمام العاملين الجدد والقدامى فضلا عن تحديد أماكن مشاريع التحسينات الصغيرة ، وذلك عبر رموز متفق عليها بين المعنيين ، هي:

- أ- قائمة المراجعة
- ب- شكل الإنتشار
- ج- خريطة السبب والأثر
- د- خريطة تدفق العمليات

إحدى أدوات الضبط الإحصائي للجودة التي تستخدم لعرض طبيعة العلاقة والارتباط بين متغيرين بغية تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة ، والتي لا تكون كافية من ناحية إحصائية لمعرفة طبيعة وقوة تلك العلاقة هي:

- أ- شكل الإنتشار
- ب- خريطة السبب والأثر
- ج- خريطة تدفق العمليات
- د- قائمة المراجعة

إحدى أدوات الضبط الإحصائي للجودة التي تمكن المسؤولين من تنظيم المعلومات حول الأخطاء في المنتجات وأسبابها والربط بين نوع الخطأ وتكرار حدوثه وكذلك ترتيب المشكلات وفقا لأهميتها النسبية هي:

- أ- قائمة المراجعة
- ب- شكل الإنتشار
- ج- خريطة تدفق العمليات
- د- خريطة المتابعة

إحدى أدوات الضبط الإحصائي للجودة التي تمكن المسؤولين من تنظيم المعلومات حول- الأخطاء في المنتجات وأسبابها والربط بين نوع الخطأ وتكرار حدوث وكذلك ترتيب المشكلات وفقاً لأهميتها النسبية هي :

- أ- خريطة تدفق العمليات
- ب- **قائمة المراجعة**
- ج- خريطة المتابعة
- د- شكل الانتشار

#### ادوات الضبط الاحصائي للجودة

- ١- **تحليل باريتو** :- يستخدم لتحديد أولوية حل المشكلات ، ويقوم هذا التحليل على قاعدة أساسيه مفادها أن ٨٠% من المشكلات ترجع إلى ٢٠% من الأسباب ، ومهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر تكرارا لأجل لفت نظر الإدارة إليها ثم الأسباب الأقل فالأقل تكرارا .
  - ٢- **قائمة المراجعة** :- نفس التعريف موجود في السؤال
  - ٣- **شكل الانتشار** :- موجود في السؤال
  - ٤- **خريطة تدفق العمليات** :- موجود في السؤال
  - ٥- **خريطة السبب والأثر** :
- تسمى خريطة إيشكاوا ، ويطلق عليها أيضا خريطة حسك السمكة . وتمثل هذه الخريطة أسباب المشكله وعلاقة هذه الأسباب بالمشكله نفسها ، حيث يتم تحديد الأثر أو المشكله أولا والتي تصبح وكأنها رأس السمكة باقي ادوات الضبط في المحاضرة ١٣ وزي ملاحظنا الاداة الاولى ماجا عليها سؤال

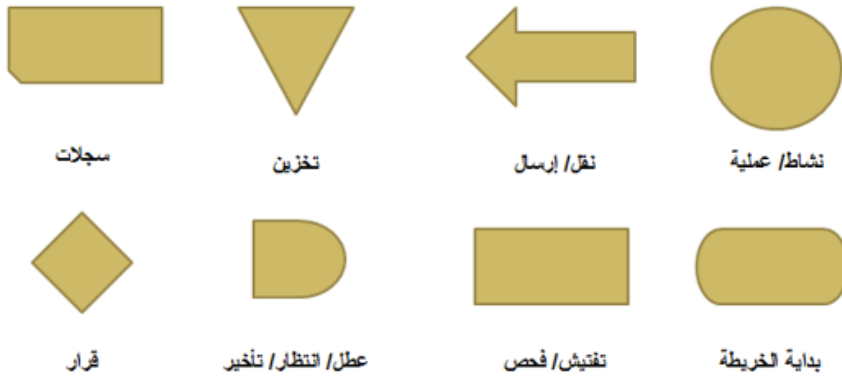
واحدة من العبارات التاليه لا تنطبق على " خريطة تدفق العمليات " كأحد ادوات الضبط الاحصائي للجوده

- أ- ينبغي اشراك المعنيين بالخريطة في وضع الرموز المستخدمة في تلك الخريطة
- ب- تهدف هذه الخريطة لتوحيد طرق العمل وتحديد مشاريع التحسينات المستمره
- ج- **يشير رمز الدائرة ضمن هذه الخريطة الى قرار (لنشاط أو عملية)**
- د- يشير رمز المثلث ضمن هذه الدائرة الى عملية تخزين

واحدة من العبارات التاليه لا تنطبق على خريطة تدفق العمليات كأحد ادوات الضبط الإحصائي للجودة:

- أ- تهدف هذه الخريطة لتوثيق العمليات ضمن نظم إدارة الجودة
- ب- ينبغي إشراك العاملين المعنيين في وضع الرموز المستخدمة على هذه الخريطة
- ج- يشير شكل الدائرة ضمن هذه الخريطة لنشاط أو عملية
- د- **يشير شكل المثلث ضمن هذه الخريطة لإتخاذ قرار (للتخزين ) ويشير شكل المعين للقرار**

#### رموز خريطة تدفق العمليات



واحدة من العبارات التاليه صحيحة حول خريطة السبب والأثر ( حسك السمكة ) ، وهي:

- أ- **من الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانوية تفريعات أخرى**
- ب- يتم تحديد الأثر أو المشكله أولا والتي تصبح وكأنها ذيل السمكة (كأنها رأس السمكة)

- ج- تتمثل الأسباب الثانوية للمشكلة بالخطوط المتفرعة من الخط الرئيس (الأسباب الرئيسية)  
د- الخطوط المتفرعة من الخطوط الفرعية تمثل الأسباب الرئيسة للمشكلة (الخط الرئيس)

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول خريطة السبب والأثر (حسك السمكة) وهي:

- أ- تعود هذه الخريطة إلى كارو إيشيكوا Isihkawa Kaora  
ب- من الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانوية تفرعات أخرى  
ج- يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً والتي تصبح وكأنها رأس السمكة  
د- تتمثل الأسباب الثانوية للمشكلة بالخطوط المتفرعة من الخط الرئيس (الأسباب الرئيسية)

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول خريطة السبب والأثر (حسك السمكة) وهي:

- أ- الخطوط المتفرعة من الخط الرئيس تمثل الأسباب الرئيسة للمشكلة  
ب- تعود هذه الخريطة إلى كارو إيشيكوا  
ج- يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً وكأنها رأس السمكة  
د- من غير الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانوية تفرعات أخرى (من الممكن)

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول خريطة السبب والأثر (حسك السمكة) وهي:

- أ- يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً والتي تصبح وكأنها رأس السمكة  
ب- من الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانوية تفرعات أخرى  
ج- تعود هذه الخريطة إلى كارو إيشيكوا  
د- الخطوط المتفرعة من الخط الرئيس تمثل الأسباب الثانوية للمشكلة

## المحاضرة الثالثة عشر

إحدى أدوات الضبط الإحصائي للجودة التي تستخدم لعرض البيانات ظاهرة يتم تتبعها لفترة معينة بحيث يمزج من خلالها التأكد من استمرارية ثبات القراءات للظاهرة و التعرف على الاختلافات و كذلك التنبؤ ب الظاهرة هي

### أ- خريطة المتابعة

- ب- خريطة تدفق العمليات  
ج- خريطة السبب و الأثر  
د- شكل الانتشار

تابع ادوات الضبط الاحصائي للجودة

٦ - خريطة المتابعة :- الموجودة في السؤال

٧- خرائط الرقابة : تستخدم للتعبير عن الاختلافات في الإنتاج بصوره رقميه وبيانات كميه .  
وتستخدم لمراقبة أداء العمليات أو الأنشطة ، حيث يتم رسمها بنفس طريقة رسم خريطة المتابعة مع إضافة ثلاثة خطوط أفقيه  
باقيلنا بس اداتين ماجا عليهم اسئلة اداة ١ - تحليل باريتو واداة ٧ - خرائط رقابية

$$\bar{X} = \text{الوسط الحسابي لمتوسطات العينات}$$

$$A_2 = \text{قيمته ثابتة}$$

$$\bar{R} = \text{الوسط الحسابي للمدى}$$

يشير  $R^-$  ضمن خريطة الرقابة على المتوسطات إلى:

- أ- الوسط الحسابي للمدى  
ب- الوسط الحسابي لمتوسطات العينة ( $\bar{X}$ )  
ج- قيمة ثابتة  
د- المدى

يشير  $A_2$  ضمن خريطة الرقابة على المتوسطات إلى:

- أ- نسبة الوحدات التالفة  
ب- قيمة ثابتة  
ج- الوسط الحسابي للعينه  
د- الوسط الحسابي لمتوسطات العينة

يشير  $\bar{X}$  ضمن خريطة الرقابة على المتوسطات إلى:

- أ- الوسط الحسابي لمتوسطات العينة
- ب- الوسط الحسابي للعينة
- ج- الوسط الحسابي لمدى
- د- الوسط الحسابي للوحدات التالفة

يشير  $P$  ضمن خرائط الرقابة الإحصائية إلى :

أ- الوسط الحسابي للوحدات التالفة

- ب- قيمة ثابتة
- ج- الوسط الحسابي للمدى
- د- الوسط الحسابي للعينة

يستخرج الحد الأدنى للرقابة (  $LCL$  ) بصورة رياضية ضمن خرائط الرقابة عن طريق:

- أ- طرح ثلاثة انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع
- ب- إضافة ثلاثة انحرافات معيارية على الوسط الحسابي للمجتمع
- ج- إيجاد الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في العينة
- د- قسمة مجموع القيم على عددها

الحد الأدنى للرقابة (  $LCL$  ) : الذي يستخرج بصورة معادله رياضيه عن طريق طرح ثلاثة انحرافات معياريه من الوسط الحسابي للمجتمع

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

يستخرج الحد الأعلى للرقابة (  $UCL$  ) بصورة رياضية ضمن خرائط الرقابة عن طريق:

- أ- إيجاد الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في العينة
- ب- قسمة مجموع القيم على عددها
- ج- طرح ثلاثة انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع
- د- إضافة ثلاثة انحرافات معيارية إلى الوسط الحسابي للمجتمع

الحد الأعلى للرقابة (  $UCL$  ) : الذي يستخرج بصوره رياضيه عن طريق إضافة ثلاثة انحرافات معياريه إلى الوسط الحسابي للمجتمع

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

يستخدم المدى ضمن خريطة الرقابة على المتوسطات ، عن طريق :

- أ- إيجاد الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في العينة
- ب- قسمة مجموع القيم على عددها
- ج- إضافة ثلاث انحرافات معياريه الى الوسط الحسابي للمجتمع
- د- طرح ثلاث انحرافات معياريه من الوسط الحسابي للمجتمع

## المحاضرة الرابعة عشر

إحدى جوائز إدارة الجودة الشاملة التي تأسست من قبل إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام ١٩٥١ والتي تمنح سنويا للمنظمات الأكثر نجاحا والوحدات العاملة فيها ، والتي تمتد كذلك لإنجازات الأفراد هي:

- أ- الجائزة الأوروبية للجودة
- ب- جائزة ديمنج
- ج- جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة
- د- جائزة التميز الوطنية للجودة

إحدى جوائز إدارة الجودة الشاملة التي تأسست في الولايات المتحدة عام 1987 بهدف تعزيز التنافسية بين المنظمات الأمريكية ، والتي تهدف لتشجيع الإهتمام بموضوع الجودة والتميز في العمل ، هي

- أ- جائزة التميز الوطنية للجودة
- ب- جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة
- ج- الجائزة الأوروبية للجودة
- د- جائزة ديمنج

أحدى جوائز إدارة الجودة الشاملة التي تشمل نموذجاً للتميز يحوي على تسعة معايير رئيسة مصنفة في مجموعتين رئيسيتين هما ( عناصر المساعدة والنتائج ) هي:

جوائز إدارة الجودة الشاملة  
 (١) جائزة ديمنج  
 (٢) جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة  
 (٣) الجائزة الأوروبية للجودة  
 تعريف الجوائز موجود في نفس الأسئلة

- أ- الجائزة الأوروبية للجودة
- ب- جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة
- ج- جائزة التميز الوطنية للجودة
- د- جائزة ديمنج

إحدى جوائز إدارة الجودة الشاملة التي تأسست في الولايات المتحدة عام 1987 - م بهدف تعزيز التنافسية بين المنظمات الأمريكية والتي تهدف لتشجيع الإهتمام بموضوع الجودة والتميز في العمل هي:

- أ- جائزة مالكون بالدريج الوطنية للجودة
- ب- جائزة ديمنج
- ج- جائزة التميز الوطنية للجودة
- د- الجائز الأوروبية للجودة

من عناصر المجموعة الأولى ( العناصر المساعدة ) لنموذج التميز ضمن المعايير الرئيسية في الجائزة الأوروبية للجودة:

- أ- النتائج المتعلقة بالمجتمع
- ب- النتائج المتعلقة بالأفراد
- ج- السياسة والإستراتيجية
- د- نتائج الأداء الرئيسية

من عناصر المجموعة الأولى ( العناصر المساعدة ) لنموذج التميز ضمن المعايير الرئيسية في الجائزة الأوروبية للجودة :

- أ- نتائج الأداء الرئيسه
- ب- الشراكة والموارد
- ج- النتائج المتعلقة بالمجتمع
- د- النتائج المتعلقة بالأفراد

من عناصر المجموعة الأولى ( العناصر المساعدة ) لنموذج التميز ضمن المعايير الرئيسية- في الجائزة الأوروبية للجودة :

- أ- النتائج المتعلقة بالأفراد
- ب- السياسة والإستراتيجية
- ج- النتائج المتعلقة بالمجتمع
- د- نتائج الأداء الرئيسه



واحدة من التالي ليست من عناصر المجموعة الأولى (العناصر المساعدة) لنموذج التميز ضمن المعايير الرئيسية في الجائزة الأوروبية للجودة ، وهي:

- يشمل نموذج التميز على تسعة معايير رئيسية في الجائزة الأوروبية للجودة ، صُنفت في مجموعتين رئيسيتين ، هما :
- المجموعة الأولى - العناصر المساعدة :** وتشمل :
١. القيادة .
  ٢. الأفراد .
  ٣. السياسه والإستراتيجيه .
  ٤. الشراكة والموارد .
  ٥. العمليات .
- المجموعة الثانية - النتائج :** وتشمل :
١. النتائج المتعلقة بالأفراد .
  ٢. النتائج المتعلقة بالعملاء .
  ٣. النتائج المتعلقة بالمجتمع .
  ٤. نتائج الأداء الرئيسيه

- أ- **نتائج الأداء الرئيسية**
- ب- الشراكة والموارد
- ج- السياسة والإستراتيجية
- د- العمليات

تنتهي المراحل الأساسية لجائزة مالكوم بالدريج الوطنية المحدودة ب:

- أ- ترشيح المنظمات للمرحلة القادمة
- ب- **إرسال تقارير كتغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة**
- ج- إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية
- د- الإختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة

يتم إجراء " المراجعة المستقلة على أساس فردي " ضمن مراحل جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة في المرحلة:

- أ- الأولى
- ب- **الثانية**
- ج- الثالثة
- د- الرابعة

تمثل المرحلة الثانية ضمن مراحل جائزة مالكوم بالدريج الوطنية بمرحلة:

- أ- **المراجعه المستقله على أساس فردي**
- ب- المراجعه الجماعية من قبل حكام الجائزة (المرحلة الرابعة)
- ج- استلام طلبات الترشيح للجائزة من المنظمات الراغبة (المرحلة الاولى)
- د- إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية (المرحلة السادسة)

المراحل الأساسية لجائزه مالكوم بالدريج الوطني للجوده:-

١. استلام طلبات الترشيح للجائزه من المنظمات الراغبه .
٢. **المراجعه المستقله على أساس فردي .**
٣. ترشيح المنظمات المؤهله للمرحله التاليه .
٤. إجراء المراجعه الجماعيه من قبل حكام الجائزه .
٥. ترشيح المنظمات المؤهله للمرحله التاليه .
٦. إجراء المراجعات الخاصه بالزيارات الميدانيه .
٧. الإختيار النهائي والتوصيه بأسماء المنظمات الفائزه بالجائزه
٨. **إرسال تقارير كتغذية عكسيه إلى المنظمات المشاركه بالجائزه** حيث يتم توضيح نقاط الضعف والقوه ، ونقاط التحسين بالنسبه لكل عنصر من عناصر التقييم .

جميع ما يلي من مسميات عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمنج عدا واحدة وهي:

- أ- السياسات
- ب- تطورات المواد البشرية
- ج- تأكيد الجودة
- د- التعليم والنشر

عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمنج هي :

١. السياسات : سياسات الجودة ، ومراقبة الجودة ، وطريقة وضع السياسات ومدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها بالتخطيط .
٢. التنظيم وإدارة التنظيم : من حيث وضوح السلطة والمسؤولية ، التفويض ، التنسيق ، حلقات الجودة
٣. التعليم والنشر : برامج التعليم وتناجه ، تعلم الأساليب الإحصائية ، نظام التحسينات
٤. جمع واستخدام معلومات الجودة : جمع المعلومات الخارجيه ، إيصال المعلومات إلى الدوائر بسرعه ، معالجة البيانات ،
٥. التحليل : من حيث اختيار المشاكل الرئيسيه ، واستخدام الأساليب الإحصائية ، وربط التحليل مع التكنولوجيا ، وتحليل الجودة ، واستخدام
٦. المعايير : وضع المعايير ومراجعتها وتوحيدها واستخدامها ، ....
٧. المراقبه : أنظمة مراقبة الجودة وبنودها ، واستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابه ، ....
٨. تأكيد الجودة : إجراءات تطوير المنتج ، ورضا العميل ، وتصميم العمليات وتحليلها ، وأجهزة القياس وصيانتها ، نظام توكيد الجودة والتدقيق
٩. النتائج : قياس النتائج الأساسية والنتائج غير الملموسة بالنسبة للجوده ، والخدمات ، ووقت التسليم والتكلفة والأرباح ، والسلامه البيئيه
١٠. التخطيط للمستقبل : دقة الخطط الموضوعه ، معالجة المشاكل ، والخطط المستقبلية .

واحدة من التالي ليست من الأهداف المشتركة لجوائز إدارة الجودة الشاملة وهي:

- أ- تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات
- ب- زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز
- ج- التشجيع على عدم تبادل المعلومات حول استراتيجيات نشر ثقافة الجودة في المنظمات
- د- زيادة الوعي حول دور إدارة الجودة الشاملة في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمات

الأهداف المشتركة لجوائز إدارة الجودة الشاملة :

١. زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجودة لدورها البارز في تدعيم الميزة التنافسيه للمنظمه .
٢. تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمه مع المعايير الموضوعه .
٣. الحث على تشجيع تبادل المعلومات حول استراتيجيات نشر ثقافة الجودة ، والعوائد المتحققه من تطبيق هذه الإستراتيجيات
٤. زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز .
٥. تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة بالمنظمه

تم بحمد الله الانتهاء من تجميع أسئلة السنوات السابقة لإدارة الجودة الى عام ١-٣٧ وترتيبها حسب المحاضرات مع زيادة ملخص صغير وأشكر الأخ مبارك جزيل الشكر على كتابة الأسئلة وأسأل الله أن يجعله في ميزان حسناته كما وأشكر الأخت أم ود على مساعدتها لي في الملف ودعمها الدائم جزاها الله عني خير الجزاء ولا تنسوني من صالح دعائكم لي ولزيتي بارك الله فيكم تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح في الدارين

أختكم omjehaad ☺

وكل الشكر

ل نواف & kah911

تم بحمد لله اضافة اسئلة سنة ١٤٣٧ للفصل الثاني

جنون إحساس .. \*💣 & ادارة اعمال ٢٢٢