

## تبويب أسئلة إدارة الجودة حتى الفصل الثاني 1437هـ

د. جهاد عفانة



## المحاضرة الاولى

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

- (1) معهد المقياس البريطاني.
- (2) جوزيف جوران curan Joseph (عرف الجودة فقط)
- (3) **كورن Chorn.N.**
- (4) المواصفات الدولية ISO 9000:2000 (تعريف للجودة)

إذا طلب الدكتور تعريف للجودة الشاملة عندنا فقط خيارين  
1- تعريف معهد المقياس البريطاني وهو: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة  
2- تعريف كورن وهو اجابة السؤال

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

- (1) كورن Chorn,N (الجودة الشاملة)
- (2) معهد المقياس البريطاني. (الجودة الشاملة)
- (3) **المواصفات الدولية ISO 9000:2000**
- (4) جوزيف جوران Juran Joseph

تعريف الجودة  
1-تعريف جوران :-مدى ملائمة المنتج للاستعمال  
2-تعريف المواصفة الدولية اجابة السؤال  
3- تعريف فيجنبيوم اجابة السؤال اللاحق  
4- تعريف عمر وصفي عقيلي :انتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالى من الجودة المتميزة .

"نتائج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسية والصيانة لتلبية احتياجات العميل و رغباته" تعريفات الجودة الذي يعود إلى:

- (1) جوزيف جوران Juran Joseph
- (2) المواصفات الدولية ISO 9000:2000
- (3) كورن Chorn.N
- (4) **فيجنبيوم Feignbaum V.A**

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 ☺

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:

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| أ- ضبط الجودة.           | مرحل الجودة بالترتيب   |
| ب- الفحص.                | 1- الفحص وجا عليه سؤال   |
| ج- إدارة الجودة الشاملة. | 2- ضبط الجودة وجا عليه سؤال  |
| د- <b>تأكيد الجودة.</b>  | 3- تأكيد الجودة وجا عليه سؤال  |
|                          | 4- 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 ☺                     |

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 مرحلة:

- 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 اللصيقة. (الرقابة الذاتية)
- ج- التحسين وقت الحاجة.
- د- العمل الفردي. (العمل الجماعي)

من سمات ادارة الجودة الشاملة مقارنة بالادارة التقليدية:

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

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

- أ- التحسين وقت الحاجة.
- ب- الرقابة اللصيقة.
- ج- جمود السياسات والإجراءات.
- د- الخبره الواسعه عن طريق فرق العمل.

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

أنتهو الدكتور دائما 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 ما عدا واحدة:

- أ- التركيز على المنتج والعمليات
- ب- التركيز على جني الأرباح
- ج- إندماج الموظفين
- د- مرونة السياسات والإجراءات

أحد أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة الذي أشار بالدور الكبير للإدارة 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 تحسن الجودة وكفاءة الإدارة من خلال مايسمى بثلاثية جوران (التخطيط الجيد-الرقابة الفعالة-التحسين المستمر)

- أ- كاورو ايشيكوا Ishikawa kaora
- ب- فيليب كروسي 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 ايشيكوا :- 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 ايشيكوا Ishikawa aora K
- ج- ادوارد ديمينج Dening Edward,W
- د- فيليب كروسي Grosby Philip

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

فيليب كروسي :- نادى بفكرة العيوب الصفرية وربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين التكاليف والارباح المتحققة كما وضع برنامجا متكامللا 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 ايشيكوا Ishikawa Kaora
- ب- جوزيف جوران Juran Joseph
- ج- فيليب كروسي Grosby Philip
- د- ادوارد ديمينج Deming Edward .W

أحد أبرز العلماء والباحثين في ادارة الجودة الشاملة الذي يقب 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 مميّزه في مجال الضبط الإحصائي للعمليات ، وقد اعترف اليابانيون بفضلته في الجوده حيث انتشرت أفكاره بسرعه في اليابان ، وقد قلّده الإمبراطور هيروهيتو وساماً رفيعاً تكريماً لدوره في هذا المجال . بُنيت فلسفة ديمينج على ضرورة التزام المنظمه بتطبيق مبادئه الأربعة عشر

- أ- فيليب كروسي.
- ب- ادوارد ديمينج.
- ج- كاورو ايشيكارا.
- د- جوريف جوران

الأمراض السبعة القاتله للمنظمات وهي :

- 1- عدم الإستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف
- 2- التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط
- 3- عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليديه لأداء الأفراد ، وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة
- 4- التغييرات الكثيره في الإدارة
- 5- الإدارة على أساس الكم فقط
- 6- عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوه
- 7- 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.

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

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

أبعاد الجودة التي لم تذكر في الأسئلة

- **الأداء** : يشير لخصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للألة
- المطابقة : الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة ، أو معايير الصناعة
- الإستجابة : مدى تجاوب البائع مع العميل ، مثل اللطف والكيافة في التعامل
- الخدمات المقدمة : مثل حل المشكلات والإهتمام بالشكاوي ، بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح
- الجمالية : إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه ، كالتشطيبات النهائية الخارجيه في مبنى ما
- السمعة : الخبرة والمعلومات السابقه عن المنتج لدى العميل

أحد أبعاد الجودة الذي يشير لخصائص المنتج الأساسية , مثل السرعة بالنسبة للألة , هو :

- أ- الاستجابة
- ب- المطابقة
- ج- **الأداء**
- د- المظهر

واحدة من التالي لاتنطبق على مجلس الجودة في المنظمات , وهي :

**أ- يجتمع المجلس على الأقل مره 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

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

## المحاضرة الثانية

من أنواع التغيير حسب وقت التنفيذ:

- أ- التغيير الجزئي.
- ب- التغيير العشوائي.
- ج- التغيير المخطط.
- د- التغيير البطيء.

أحد أنواع التغيير الذي يمكن تنفيذه عندما يكون التغيير شاملاً كل المنظمة ..(غير واضح )  
عنيفة للتغيير المزمع إجاره هو:

- أ- التغيير السريع
- ب- التغيير العشوائي
- د- التغيير البطيء
- ج- التغيير الجزئي

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 الإجتماعية السلبية للمتأثرين به هو:

- أ- التغيير الشامل.
- ب- التغيير البطيء.
- ج- التغيير السريع.
- د- التغيير المخطط.

أنواع التغيير :

من حيث درجة التخطيط :

- 1- التغيير العشوائي : الذي يحدث تلقائياً وبصفه عشوائية بدون أي إعداد مسبق ، وبالتالي قد تكون آثاره سلبية على المنظمة
- 2- التغيير المخطط : يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه ، حيث يكون نتيجة جهود واعية

من حيث وقت التنفيذ :

- 1- التغيير السريع : يتم مره واحده وبسرعه ويسميه البعض ( بالصدمة القوية ) . ويجب الحذر من الآثار الإجتماعية السلبية 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
- 2- التغيير البطيء : يتم على دفعات وليس دفعه واحده وذلك تلافياً لأي آثار سلبية على المتأثرين بالتغيير ، ويمكن تنفيذه عندما يكون التغيير شاملاً لكل المنظمه ، أو عندما يتوقع مقاومة عنيفه للتغيير المزمع إجراءه .

من حيث درجة الشموليه :

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

من أمثلة القوى الداخليه المحركة للتغيير في المنظمات:

- أ- إصدار قوانين جديدة
- ب- تزايد الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية
- ج- ارتفاع معدلات دوران العمل
- د- التطورات التكنولوجية

### القوى المحركة للتغيير

- 1- **القوى الداخلية** : تقع داخل المنظمة ، وتفترض على المنظمة إجراء تغييرات محددة لمعالجة الوضع وتقييمه ومن أمثلة هذه القوى :
  - انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين
  - ارتفاع معدلات دوران العمل
  - زيادة معدلات التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي
  - انخفاض أرباح المنظمة أو تحقيق خسائر فادحة
  - عدم وجود تعاون فعال بين العاملين أو بين الدوائر
- 2- **القوى الخارجية** : تكون خارج المنظمة ، وبالتالي لا تستطيع الإدارة التحكم بها ، بل ينبغي التكيف معها عبر إجراء تغييرات جزئية أو شاملة ملائمة داخل المنظمة .
  - ومن أمثلة هذه القوى :
    - التطورات التكنولوجية
    - إصدار قوانين جديدة
    - التغييرات في النشاط الاقتصادي
  - **تزايد الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية**
  - **الوضع التنافسي السائد في السوق**

### مراحل التغيير

- 1- **تشخيص الوضع الحالي**
- 2- **تحديد المشاكل الحقيقية**
- 3- **تخطيط برامج التغيير**
- 4- **اختيار الاستراتيجية الملائمة**
- 5- **تنفيذ التغيير**
- 6- **التعامل مع مقاومة التغيير**
- 7- **المتابعة والتقييم**

### 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 أمثلة القوى الخارجية المحركة للتغيير في المنظمات:

- أ- **تزايد الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية.**
- ب- تحقيق خسائر فادحة في المنظمة.
- ج- انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- د- ارتفاع معدلات الدوران.

### تتمثل المرحلة الرابعة من مراحل عملية التغيير بـ:

- أ- **اختيار الاستراتيجية الملائمة.**
- ب- تنفيذ التغيير. (الخامسة)
- ج- تخطيط برنامج التغيير. (الثالثة)
- د- تحديد المشاكل الحقيقية. (الثانية)

### يتم اختيار الاستراتيجية الملائمة للتغيير ضمن مراحل عملية التغيير , وذلك في المرحلة :

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

### تتمثل المرحلة الثالثة من مراحل عملية التغيير بـ:

- أ- اختيار الاستراتيجية 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 الاستراتيجية الملائمة. (الرابعة)
- د- المتابعة والتقييم. (السابعة)

### تتمثل المرحلة الثانية من مراحل عملية التغيير بـ:

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

### 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



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)

- الأساليب التي تلجأ لها الإدارة للحد من مقاومة التغيير
- 1- إعلام الموظفين مسبقاً بالتغيير المنوي إجراؤه
  - 2- شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها المنظمة ، وعوائد ذلك على الموظف وعلى كافة الأطراف المتأثره بالتغيير .
  - 3- دعم وتأييد القوى الإيجابية المؤيدة للتغيير ، وتشجيعها على الإستمرار في اتجاهاتها
  - 4- إشراك القوى المعوقة للتغيير وتقديم الحوافز لها .
  - 5- تدريب الموظفين على الأساليب أو الإجراءات الجديدة ، وذلك لإزالة الخوف لديهم من الفشل بالقيام بالمهام الجديدة
  - 6- استخدام التهديد بالعقاب الذي قد تلجأ له الإداره في نهاية الأمر

(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 الإستقلالية 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 الأستقلالية 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 الإستقلالية في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
  - 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 توحى 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

الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الاستبانة :

1. أن تكون الأسئلة أو العبارات واضحة للعميل العادي
2. أن تكون الأسئلة محددة ، ولا تحمل أكثر من معنى واحد
3. مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للعميل
4. عدم تضمين أكثر من معلومه واحده في سؤال واحد
5. أن تكون الأسئلة مختصره قدر الإمكان لإختصار الوقت والإجابة على جميع الأسئلة .
6. تجنب الأسئلة الإيحائية التي توحى للعميل بإجابة محددة ، مثل سؤال : هل ترى معي ...؟
7. أن تكون الأسئلة أو العبارات شامله لكافة أبعاد رضا العملاء حتى يكون القياس دقيقا

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

- أ- متطلبات الإنجاز
  - ب- متطلبات الأداء
  - ج- المتطلبات الأساسية
  - د- المتطلبات الجاذبة
- متطلبات المنتج ضمن نموذج كانوا ثلاثة1- المتطلبات الأساسية و2- المتطلبات الجاذبة جا عليهم اسئلة باقي  
- متطلبات الأداء :- مستوى رضا العميل يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات وهي متطلبات يطلبها العميل صراحة

إحدى متطلبات المنتج ضمن نموذج كانوا 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

إحدى متطلبات المنتج ضمن " نموذج كانوا لرضا العملاء " والتي تمثل درجة أكبر في التأثير على رضا العميل، والتي تتصف بكونها غير متوقعة وغير معبرة عنها من العميل هي:

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

تتصف المتطلبات الجاذبة ضمن نموذج كانوا لرضاء العملاء بكونها:

- أ- الوفاء بهذه المتطلبات لن يزيد من مستوى رضا العميل
- ب- عدم الوفاء بهذه المتطلبات سيثير 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 انتشار وظيفة الجودة (DFQ)

- أ- زيادة الوقت المخصص لتطوير المنتج
- ب- تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع
- ج- إضعاف توجه العاملين نحو المنظمة
- د- جميع ما ذكر صحيح
- هـ- ----
- و- إنخفاض الحصة السوقية للمنظمة
- ز- الحد من توجه العاملين نحو المنظمة

من فوائد انتشار وظيفة الجودة (DFQ):

- 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 (DFQ) 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 الحاليه / مواصفات إلى الموردين

الجزء الثالث :- مصفوفة التخطيط وفقاً لمتطلبات العميل

الجزء الرابع :- العلاقات

- ماذا تُعني 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 إستخداما ضمن أساليب الإستماع لصوت العميل
- ب- إذا كان أداء المنتج يساوي توقعات العميل يكون العميل راضي
- ج- ينصف العميل الحليم بالاهتمام 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 يمكن 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

الإعذار 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 دائما بحق أو بدون حق ، فهناك دائما من وجهة

نظره أخطاء ولا يمكن إهماله أو طرده ويجب التحلي بالصبر والإستماع له .

- العميل الموضوعي : لا يشكو إلا إذا كان هناك مبررا لشكواه فهو يهتم بالنتائج

وحل المشكلة ، ولا تهمة الأعذار .

- 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 .

جميع العبارات التالية صحيحة حول الإستماع لصوت العميل لتحقيق رضاه عدا واحدة خاطئة ،، وهي:

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 الإستبانة من أكثر الطرق استخداما ضمن أساليب الإستماع لصوت العميل

جميع العبارات التالية صحيحة حول رضا العميل ومعالجة شكواه عدا واحدة خاطئة وهي:

أ- تتمثل المرحلة الثالثة لمعالجة شكاوي العملاء بإتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة

ب- يتصف " العميل الموضوعي " بالإهتمام بالنتائج وحل المشكلة ولا تهمة الأعذار

ج- إذا كان أداء المنتج مساوي لتوقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد (العميل راضي)

د- إن عدم وجود شكواي من العملاء لا يعني بالضرورة وجود مستوى عالي من الرضا

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول رضا العميل ومعالجة شكواه 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 الأعذار

تتمثل المرحلة الثانية ضمن إجراءات معالجة الشكاوي ب :

أ- الإتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى المقدمة منه (4)

ب- إجراء التحقيقات والاستفسارات حول الشكاوي

ج- إتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة (3)

د- غربة الشكاوي والاهتمام بالموضوعية منها (1)

تتمثل المرحلة ال رابعة ضمن إجراءات معالجة الشكوى ب:

أ- الإتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى

ب- متابعة تنفيذ القرار المناسب لحل الشكوى

ج- إجراء التحقيقات والاستفسارات حول الشكوى

د- إتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة

إجراءات معالجة الشكاوي :

1. غربة الشكاوي والإهتمام بالشكاوي الموضوعية والمنطقيه فقط

2. إجراء التحقيقات والاستفسارات الضرورية بخصوص الشكاوي

لبيان نطاقها ومدى جديتها وخطورتها .

3. إتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة

4. الإتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى المقدمة منه

5. متابعة تنفيذ القرار المتخذ لحل المشكلة

## المحاضرة الرابعة

يمثل الإحداثي ( 9.9 ) على نظرية الشبكة الإدارية للباحثان بليك وموتون Mouton & Blacque نمط:

- أ- **قيادة الفريق**
- ب- القيادة المعتدلة (5.5)
- ج- القيادة المتسلطة (1.9)
- د- القيادة الإجتماعية (9.1)

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

- أ- **القيادة المعتدلة**
- ب- القيادة المثالية (9.9)
- ج- القيادة الإجتماعية (9.1)
- د- القيادة الضعيفة (1.1)

يمثل النمط القيادي الذي يجب اتباعه في إدارة الجودة الشاملة وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية التي تعود للباحثين بليك وموتون Mouton & Blacque بنمط:

- أ- القيادة المعتدلة (5.5)
- ب- **قيادة الفريق (9.9)** وهي نفسها المثالية
- ج- القيادة الإجتماعية (9.1)
- د- القيادة المتسلطة (1.9)

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 (اساس الجودة)**
- د- اثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة كممارسة

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

ليست من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة:

- أ- إعطاء الأولوية لإحتياجات العميل الداخلي والخارجي
- ب- **التأكيد على العلاج بدلاً من الوقاية**
- ج- النظر للمشاكل على أنها فرصة للتعلم
- د- إثبات الإلتزام نحو الجودة الشاملة كممارسة

الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة:

- إعطاء الأولوية لإحتياجات العميل الداخلي والخارجي
- تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل ، مع تزويدهم بالموارد والتدريب .
- **التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانه**
- **التأكيد على الوقايه بدلاً من العلاج .**
- تشجيع التعاون بدلاً من التنافس وخاصة التنافس غير الشريف بين العاملين .
- الإعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين لأداء أعمالهم بصورة أفضل
- **النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم .**
- محاولة تفعيل الإتصالات ، والتأكد من نشر وإيصال المعلومات المتعلقة بمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى من يحتاجها
- إثبات الإلتزام نحو الجودة الشاملة كممارسه
- **إختيار الموردين على أساس الجودة وليس على أساس الأسعار**
- تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا ، و**فرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافيه .**

**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 المرؤوسين
- 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 والمرؤوسين
- ب- **فلسفة القائد وقيمه**
- ج- وضوح مهام العمل و واجباته
- د- وجود إلتزام لدى الإدارة العليا بالشعارات التي ترفعها

**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 بإزاء 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 Defects-Zero
- ج- **الثبات وعدم التغيير في الطرق المتبعة للإشراف والتدريب**
- د- التزام طويل الأجل بإزاء 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 بإزاء التحسين المستمر

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

1. قدرة القائد ومهاراته
2. **فلسفة القائد وقيمه**
3. **اتجاهات المرؤوسين وميولهم**
4. **عدم وضوح مهام العمل و واجباته : فمن الضروري عمل وصف وظيفي للوظائف .**
5. عدم التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها .
6. إهتزاز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين .

مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة

1. **التزام طويل الأجل بإزاء التحسين المستمر**
2. **تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية Zero – Defects**
3. **تدريب العاملين على فهم واستيعاب طبيعة العلاقات بين العميل الداخلي والمورد**
4. **عدم اتخاذ قرار الشراء اعتمادا على السعر وحده**
5. **ضرورة وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة**
6. **تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب**
7. **تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل ، بالإضافة إلى إزالة الحواجز بين الدوائر والأقسام لتحقيق المصلحة العامة**
8. **تجنب بعض الممارسات الخاطئة ، مثل تحديد الأهداف عشوائيا بدون وجود برامج عمل أو وسائل لتحقيق هذه الأهداف .**
9. **تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة ، والعمل على الاحتفاظ بهم**
10. **إتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ( خطط وإستراتيجيات محددة )**

## المحاضرة الخامسة

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

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

إحدى عمليات الإدارة الاستراتيجية 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:

- أ- تحديد الأهداف الرئيسية  
ب- تحديد الاستراتيجيات المناسبة  
ج- رسالة المنظمة  
د- الرؤيا القيادية

عمليات الإدارة الإستراتيجية

- 1- الرؤيا القيادية
- 2- رسالة المنظمة
- 3- تحليل البيئة
- 4- تحديد الأهداف الرئيسية
- 5- تحديد الإستراتيجيات المناسبة
- 6- تنفيذ الإستراتيجيات
- 7- الرقابة والتقييم

تختص العملية الرابعة للإدارة الإستراتيجية ب:

- أ- تحديد الإستراتيجيات المناسبة  
ب- تحديد الأهداف الرئيسية  
ج- رسالة المنظمة  
د- تحليل البيئة

تختص العملية الخامسة للإدارة الإستراتيجية ب:

- أ- تحديد الإستراتيجيات المناسبة  
ب- تحديد الأهداف الرئيسية  
ج- تحليل البيئة  
د- رسالة المنظمة

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

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

- أ- إستراتيجية قيادة التكلفة  
ب- إستراتيجية التمييز  
ج- إستراتيجية التركيز  
د- الإستراتيجية الهجومية

إحدى الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة للوصول إلى أهدافها والتي تتبعها في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق هي:

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

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

إحدى الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها والتي تستهدف الإهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة مثل التدريب وإعادة بناء الهيكل التنظيمي

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

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



أحدى الأستراتيجيات 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- الاستراتيجيات 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

الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة

1- تولي الإدارة العليا ضبط الجودة

- 2- تدريب الجودة المكثف :- الذي يشمل كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة ، بحيث يفود هذا التدريب إلى فهم أنشطة الجودة
- 3- التركيز على العملاء :- : من خلال دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها ، وهذه الإستراتيجية تتطلب إجراء بحوث تسويقيه
- 4- تحسين الجودة
- 5- الضبط الإحصائي للجودة:- هناك سبع أدوات معروفة تستخدم في هذا المجال

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

من أهم 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 الادارة 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:

- 1) تحديد المنظمة استراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها
- 2) تشمل الرقابة على الجودة التأكد من جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل العميل
- 3) ضرورة إبلاغ الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج
- 4) 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 إبلاغ الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير و المواصفات المطلوبة
- د- تحدد المنظمة استراتيجية الجودة ضمن اطار الاستراتيجية العامه لها



## 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 الإعتبارات 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 استراتيجيتها الجودة ضمن اطار الاستراتيجية العامة لها.

- هـ- تجنب منح الحوافز لمستحقيها أمام العاملين
- و- استخدام الحوافز المعنوية بشكل أكبر مع الحوافز المادية

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

1. مكافآت عادله : قائمه على أسس موضوعيه .
2. توقيت دفع الحوافز الماديه : حتى يربط العامل بين الأداء والحوافز .
3. منح الحوافز الماديه أو المعنويه لمستحقيها أمام العاملين لزيادة فعالية تأثيرها .
4. منح علاوة جودة سنويه لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمه .
5. استخدام الحوافز المعنويه بشكل متوازي مع الحوافز الماديه .
6. استخدام الحوافز الجماعيه لأجل تعزيز روح الفريق

يعتمد نجاح تمكين العاملين على عدة عوامل هامة ، منها

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين .
- الثقة المتبادله بين الرؤساء والمرؤوسين .
- فعالية نظام الإتصالات والتغذية العكسيه في المنظمه .
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء .
- وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين ذوي المهارات العاليه .
- ربط الأداء بالحوافز الماديه والمعنويه .
- تدريب المرؤوسين على تحمّل المسؤوليه والقيام بالأعباء الموكله إليهم .

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

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

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 الإعتداد على ربط الأداء بالحوافز
- د- جميع ما ذكر.

من العوامل التي يعتمد نجاح تمكين العاملين في المنظمة:

- أ- الحد من التغذية العكسية داخل المنظمة
- ب- وجود نظام عادل للتعيين
- ج- تجنب تدريب المرؤسين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة 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 )

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 الإحتياجات 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

مراحل عملية التدريب في الجوده

- 1- تحديد الإحتياجات التدريبية : تتضمن تحديد عدد وطبيعة عمل العاملين الذين سيشملهم التدريب على الجوده بإتباع أساليب موضوعيه علميه
- 2- تصميم البرنامج التدريبي : وتشمل تحديد أهداف البرنامج التدريبي ، والموضوعات التي يحتويها كل برنامج
- 3- تأسيس المنظمة التدريبية : ففي كثير من المنظمات تقع مسؤولية الإشراف على تدريب الجوده على عاتق مدير أو أكثر من مديري المنظمة حيث ينبغي على كافة مديري المنظمة التأكد من أن مرؤسيهم مؤهلين ولديهم المهارات الكافيه لأداء أعمالهم . ومن الضروري استخدام المدربين المتخصصين من داخل المنظمة أو من خارجها .
- 4- التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية : فلا بد من مشاركة دائرة الجوده في وضع المادة التدريبية . وهنا يتم اختبار أساليب التدريب الملانمه كالمحاضرات ، والندوات ودراسة الحالات .
- 5- تنفيذ البرنامج التدريبي : يتطلب التنفيذ التزاما تاما من المدرب والمتدرب . ومن الضروري أن تُدار العمليه التدريبية بكفاءة من قبل منسق البرنامج .
- 6- تقييم البرنامج التدريبي : بهدف التأكد من سير الأمور كما هو مخطط ، وتجري عملية التقييم للمدرب . ولموضوعات البرنامج ، ولتوقيت البرنامج ولمكان التدريب ولأسلوب التدريب

تتمثل المرحلة الرابعة من مرحلة عملية التدريب في الجودة ب :

- أ- تنفيذ البرنامج التدريبي
- ب- تحديد الاحتياجات التدريبية
- ج- تصميم البرنامج التدريبي
- د- التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية

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

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

- أ- الحاجات الإجتماعية (الحاجة الثالثة)
- ب- حاجات الأمان (الحاجة الثانية)
- ج- حاجات الاحترام والتقدير
- د- الحاجات الفسيولوجية (الحاجة الأولى)

تتمثل الحاجة الثانية وفقا لأولويات الإشباع ضمن " نظرية إبراهيم 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
- 1- الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد : الشرط الأساسي لنجاح النظام ،
  - 2- التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد
  - 3- التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمه
  - 4- 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**

هـ- **تأخير مواعيد التسليم من قبل المورد لتحقيق دقة أكبر في العملية**

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

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

- 1- تخفيض تكلفة التخزين : من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمه
- 2- تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمه

3- تقليل تكلفة النقل : ففي ظل الإنتاج حسب فلسفة ( JIT ) فإن المنظمه تقوم بالشراء بكميات قليلة وبعده شحنات أكبر

4 - 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 ) :

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

أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام الشراء في التوقيت المطلوب:

- 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 الأنتظار**

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 اختيار مصادر الشراء (الموردين)

- 1- عدد الموردين
- 2- حجم المورد
- 3- المركز المالي للمورد
- 4- طبيعة الخدمات المقدمة
- 5- عروض الأسعار.
- 6- تسهيلات الدفع
- 7- المصالح المتبادله (المشتركة)
- 8- القوانين
- 9- العلاقات الشخصية : وذلك في ظل وجود إدارة غير كفؤة وغير موضوعيه ، أما في ظل إدارة الجوده الشامله فإن مثل هذا العامل لا يؤخذ بعين الإعتبار

من العوامل التي تؤثر في اختيار مصادر الشراء (الموردين)

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

واحدة من العبارات التاليه خاطئة حول العوامل التي تؤثر في اختيار مصادر الشراء :-

- أ- قد يكون المورد عميل بنفس الوقت
- ب- لا تؤخذ " العلاقات الشخصية " بعين الاعتبار عند اختيار مصدر الشراء ضمن ادارة الجودة الشاملة
- ج- **ليس من الضروري الاطلاع على المركز المالي للمورد عند تحديد مصدر الشراء**
- د- لا ينبغي اعتبار السعر العامل الوحيد عند اختيار 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 المنظمة 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 الإحصائيه .
- تكوين فرق عمل يشترك فيها ممثلين عن المنظمه والمورد لحل مشكلات الجوده وصعوبات تنفيذ التصميم .
- تبادل الأفكار والإقتراحات والمعلومات بين الطرفين ومناقشتها .

## المحاضرة الثامنة

أنواع تكاليف الجودة :

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

أ. العادم / الخرده.

ب. إعادة العمل

ج. إعادة الفحص

د. تحليل الفشل

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

أ. شكاوي العملاء

ب. الكفالة

ج. المردودات

د. فقدان السمعه

**3- 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

**4- 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 الداخلية ضمن تكاليف الجودة:

أ- التدريب.

ب- المردودات.

ج- **إعادة الفحص**

د- التدقيق الداخلي

من أمثلة تكاليف الفشل الخارجية ضمن تكاليف الجودة:

أ- فحص العمليات

ب- إعادة العمل

ج- **الكفالة**

د- التدريب

من أمثلة تكاليف الفشل الداخلية ضمن تكاليف الجودة :

أ- **العادم / الخردة**

ب- تخطيط الجودة

ج- التدريب

د- المردودات

من أمثلة تكاليف الوقاية ضمن تكاليف الجودة:

أ- **التدريب**

ب- شكاوي العملاء

ج- المردودات

د- إعادة العمل

-----

هـ- الكفالة

و- **التدقيق الداخلي**

ز- فحص العمليات

ح- فقدان السمعة

أحدى تكاليف الفشل الخارجية ضمن تكاليف الجودة:

أ- التدريب

ب- **المردودات**

ج- فحص العمليات

د- العادم / الخرده

أحدى تكاليف الفشل الداخلية 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- العادم / الخرده

احدى انواع تكاليف الفشل الداخلية التي تشير إلى تكاليف العمالة والمواد التي (غير واضح) المعيبة التي لا يمكن إصلاحها بطريقة عادية ، هي :

- ه- العدم / الخردة
- و- المردودات
- ز- تحليل الفشل
- ح- 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 العادم 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 عيبا 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

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 لجينيش 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 لجينيش 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
- ه- -----
- و- تشير دالة تاجوتشي إلى أن انخفاض حجم التذبذبات حول الهدف يؤدي إلى تقليل الخسارة
- ز- تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي
- ح- اهتم تاجوتشي بالبيئة الداخلية وقياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء الداخليين
- ط- 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 من 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 لا تنطبق على دالة خسارة الجودة لجينيتش تاجوتشي:
- أ- تسعى دالة تاجوتشي لكي يكون الإنتاج مطابقاً للوزن المثالي
  - ب- تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي
  - ج- تشير دالة تاجوتشي لكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع
  - د- 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 :
- أ- إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة على نتائج أعمال المنظمة وأرباحها
  - ب- وضع أسس للموازنات التقديرية
  - ج- توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز في المنظمة
  - د- تجنب عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى في المنظمة

- أهداف جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها وتفسيرها
1. إظهار أهمية الأنشطة المتعلقة بالجودة أمام الإدارة بالتعبير عنها كأرقام .
  2. إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة على نتائج أعمال المنظمة وأرباحها .
  3. المساعدة في تحديد فرص التحسين في الدوائر والعمليات .
  4. إمكانية عمل مقارنته مع الدوائر الأخرى أو المنظمات الأخرى .
  5. وضع أسس للموازنات التقديرية ، وأسلوب للمراقبة على عملية الجودة .
  6. توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز في المنظمة .
  7. معرفة التكاليف الفعلية ومقارنتها بتكاليف الجودة حسب الموازنات التقديرية الموضوعه لتحديد الإنحرافات وحجمها وطبيعتها .

## المحاضرة التاسعة

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:

- أ- إفحص
- ب- إفل
- ج- **نفذ**
- د- خطط

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- خطط

يقصد بعملية التحسين المستمر للجودة PDCA

- خطط – نفذ – افحص – افعل
- خطط – نفذ – افعل – افحص
- خطط – افعل – افحص – نفذ**
- خطط – افحص – افعل – نفذ

أهم المداخل المعروفة في هذا المجال : مدخل PDCA Cycle الذي تم تطويره من قبل Deming,

Shewhart ليصبح إطارا عاما لمراحل أنشطة التحسين المستمر ومراحله :-

1. خطط **Plan** : تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجوده بعد تحديد المشكله وجمع البيانات الضرورية وتحليلها
2. **إفعل Do** : نفذ الخطه وطبق التغيير في نطاق محدود .
3. **إفحص Check** : قم بقياس النتائج وتقييمها .
4. **نفذ Act** : إذا كانت النتائج ناجحه اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المنظمه ، 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- إفحص
- ج- التخطيط
- د- **التحسين**

إحدى مكونات ثلاثية جوران Trilogy Juran التي تتعلق باختيار ومقارنة نتائج الاختيارات بالمتطلبات الأساسية للعملاء هي:

- أ- التحسين
- ب- **رقابة الجودة**
- ج- التخطيط
- د- إفحص

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- إفحص

طرق التحسين المستمر :

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

- 1- 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 .
- 2- رقابة الجودة التي تتعلق باختيار ومقارنة نتائج الاختيارات بالمتطلبات الأساسية للعملاء
- 3- 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 تدرج 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 إجراء (تحليل للعمليات الحالية) ضمن مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر ، في المرحلة

- أ- الثانية  
ب- الثالثة  
ج- الرابعة  
د- الخامسة

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

**طرق التحسين المستمر :**

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

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

إحدى 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 :

1. **الفرز :** ترتيب الأشياء بشكل منطقي
2. **الترتيب المنهجي :** وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها
3. **تنظيف مكان العمل :** قيام موظفي المنظمه بأعمال التنظيف الشامل لأماكن عملهم وفقا لنظام تفتيش معين
4. **التعقيم الشامل :** متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى ( 1،2،3 ) باستمرار في كافة أماكن العمل في المنظمه ، وتتعلق هذه الخطوه بالنظافه الشخصيه للموظف ، بحيث يكون مظهره العام لانقا عند أدائه لوظيفته .
5. **الإنضباط الذاتي :** تدريب الأفراد على متابعة الإنضباط الذاتي والتقيد بتعليمات النظافه والترتيب . ناهيك عن استخدام اللطف والكياسه مع الآخرين ، واحترام قوانين العمل وتحويلها إلى عادات ( ترسخها ) لدى العاملين .

إحدى 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 المقارنه المرجعيه :**

- 1- **المقارنه المرجعيه الداخليه :** تجري بين دوائر المنظمه المختلفه أو بين فروعها . ويدخل البعض المقارنه التاريخيه للمنظمه ضمن هذا المفهوم .
- 2- **المقارنه المرجعيه الخارجيّه :** تجري مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة ، سواء أكان نطاق المقارنه داخل الدوله أو خارجها .
- 3- **المقارنه المرجعيه مع الممارسات الأفضل :** سعيا من بعض المنظمات لتحقيق التميز البارز في الأداء

تتمثل المرحلة 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:

- (1) تكوين فريق عمل لأداء المهمة
- (2) جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها (المرحلة الرابعة)
- (3) إقرار نطاق المقارنة (المرحلة الثانية)
- (4) 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 :

- (1) اختيار موضوع المقارنة
- (2) إقرار نطاق المقارنة كأن
- (3) تكوين فريق عمل لأداء المهمة
- (4) جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها .
- (5) إقرار نقاط الضعف والقوة لدى المنظمات الأخرى
- (6) وضع خطة عمل لإجراء التحسينات الضرورية
- (7) 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 باعتبارها أحد الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر :

- أ- توفر أنظمة موضوعية لتقييم أداء العاملين
- ب- توجه الإدارة نحو تفويض صلاحياتها
- ج- إبعاد تدخل الإدارة العليا
- د- 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:

- أ- وجود نظام للقياس
- ب- وجود نظام للإتصالات
- ج- التركيز على العمل الفردي
- د- 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
- 1- دعم الإدارة العليا
  - 2- التركيز على العميل
  - 3- التعاون وروح الفريق
  - 4- ممارسة النمط القيادي المناسب
  - 5- وجود نظام للقياس
  - 6- فعالية نظام الإتصالات

- أ- إبعاد تدخل الإدارة العليا
- ب- التركيز على العميل
- ج- التركيز على العمل الفردي
- د- 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:

- أ- المستوى العالمي
- ب- مستوى مستخدموا الأدوات
- ج- مستوى منفذو التحسينات
- د- مستوى رابحوا الجوائز

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

- أ- مستوى مستخدموا الأدوات
- ب- مستوى منفذو التحسينات
- ج- مستوى المترددون
- د- مستوى غير الملتزمون

إحدى مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة الذي يتصف بوجود خبرة لدى المنظمات في تحسين الجودة (3-5) سنوات ، حيث تقوم المنظمات بتجريب طرق جديدة وتستخدم الأساليب الإحصائية لضبط الجودة هو:

- أ- مستوى منفذو التحسينات
- ب- مستوى مستخدموا الأدوات
- ج- مستوى المترددون
- د- مستوى رابحوا الجوائز

من خصائص " مستوى مستخدموا 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 الإحصائية
- ج- حدائة عهد المنظمات في مجال تحسين الجودة ( 3 سنوات فأقل )
- د- تصل إليه المنظمة بعد مضي (عشر سنوات فأكثر) من مماراة تحسينات الجودة

أحدى مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة و الذي تصل إليه المنظمات بعد مضي 5 - 8 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**

مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة :

- 1- مستوى غير الملتزمون : يشمل كافة المنظمات الحاصله على نظام إدارة الجودة ISO 9000 والتي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم وأدوات إدارة الجودة لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة .
- 2- مستوى المترددون : جا عليه سؤال
- 3- مستوى مستخدموا الأدوات : جا عليه سؤال
- 4 - مستوى منفذو التحسينات : جا عليه سؤال
- 5- مستوى رابحو الجوائز : تصل المنظمة هنا إلى مرحلة تكون فيها قادره على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيره مثل جائزة ديمنج ، وجائزة مالكوم بالدريج ، والجائزه الاوروبيه ( مرحلة ناضجه من إدارة الجودة الشاملة من حيث طبيعة الثقافة والقيم واندماج العاملين ) .
- 6- **المستوى العالمي : جا عليه سؤال** ركزو على المستوى الاول والخامس ماجا عليهم اسئله ☺ فعلا حصل ذلك ف الفصل الثاني 1437هـ

إحدى مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة الذي يشمل كافة المنظمات الخاصة 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
- ج- مستوى المترددون
- د- **مستوى غير الملتزمون**

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" لتبني إدارة الجودة الشاملة:

- أ- **بروز إهمية اندماج العاملين وانضمامهم الى فرق عمل**
- ب- تركيز الإدارة على حل المشاكل الحاليه اكثر من المشاكل المستقبلية
- ت- اعتبار ادارة الجودة الشاملة اسلوب حياة لإدارة كافة الأعمال في المنظمة
- ث- فرق عمل صوريه , وانتشار ثقافة اللوم بين الدوائر
- ج- وجود اهتمام لدى كافة العاملين بتحسين الجودة

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

- أ- نركز 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 منفذو التحسينات :

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



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 المطابقة مع المعايير الموضوعه .
- عدم فعالية الإتصالات مع العملاء والعاملين .
- إثارة دافعية العاملين من خلال التهديد بالعقاب .
- اتباع أسلوب الفحص الشامل للمواد والمنتجات

من خصائص المنظمات ضمن " مستوى المترددون " تتبنى 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 الجودة الشاملة على كافة العاملين
- عجز الإدارة عن التمييز بين نظام إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة .
- اعتبار أنشطة تحسين الجودة أكثر من تجميليه .
- دائرة الجودة غير فعالة وليس لها تأثير كبير في سير الأمور .
- فرق العمل صوريه ، وانتشار ثقافة اللوم بين الدوائر .
- عدم قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة 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 الإدارة التنفيذي ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة .
- تركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط .
- أسلوب الإدارة وقراراتها رد فعل لما يجري .
- تركيز الإدارة على حل المشاكل الحالية أكثر من المشاكل المستقبلية .
- المنتجات جيدة ومعروفة في السوق ، ولكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات .

طبعاً في مستوى ماجا عليه اسئلة والغالب حيحي 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 المرجعية فيما يتعلق بالإستراتيجيات من قبل كافة المستويات الإداريه .
- اعتقاد كافة العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة 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 / وضع رسالة المنظمة
- ب- وضع الأهداف الإستراتيجية
- ج- تحليل البيئة الداخلية والخارجية
- د- **إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة**

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**

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

**2 - مرحلة التخطيط :** تتضمن القيام بعدة نشاطات أهمها :

- ✓ تحليل البيئة الداخليه ( مواطن القوه والضعف )
- ✓ تحليل البيئة الخارجي ( الفرص والتحديات )
- ✓ **صياغة الرؤيا القيادية .**
- ✓ وضع رسالة المنظمة .
- ✓ وضع الأهداف الإستراتيجيه ، والإستراتيجيات الكفيله بالوصول لها .
- ✓ اختيار مدير الجودة .
- ✓ تنفيذ برامج تدريبيه في المجال .
- ✓ دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم .
- ✓ تصميم خطط التنفيذ في ضوء الموارد المتاحة .

حأحظلكم باقي المراحل في حال الدكتور جاب منها اسئلة

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- 3 - 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 المنظمة ، مع الإستعانه ببعض الأدوات المساعده لحل المشاكل مثل تحلي باريتو ، وخرائط المتابعه
- 4 - مرحلة الرقابه والتقويم :** 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 التقويم 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 .
- 5- 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 وتتولى الإدارة استدعاء المديرين والمشرقيين 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 الاستغناء عن الرقابة اللاحقة بالرقابة المرحلية أثناء مرحلة الرقابة والتقييم عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة
  - د- (تبنى الرقابة المرحلية بالإضافة الى الرقابة اللاحقة 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 الشاملة وهي:

- أ- تعتبر مرحلة التخطيط بمثابة حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة عند تطبيق الجودة الشاملة
- ب- تستدعي الإدارة المديرين والعملاء لإطلاعهم على التغيير الإيجابي في مرحلة التنفيذ ضمن مراحل التطبيق (في المرحلة المتقدمة)
- ج- تبنى أنظمة الرقابة على أساس الرقابة المتزامنة بالإضافة للرقابة البعدية في مرحلة الرقابة والتقييم
- د- تسعى المنظمة لنشر تجاربها ونجاحاتها في المرحلة المتقدمة ضمن مراحل التطبيق

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

- أ- تتضمن مرحلة التنفيذ بناء فرق عمل و منحها الصلاحيات اللازمة (مرحلة الإعداد)
- ب- تبنى أنظمة الرقابة على أساس الرقابة المتزامنة ، بالإضافة للرقابة البعدية في مرحلة الرقابة و التقييم
- ج- تستدعي الإدارة المديرين و الموردين لإطلاعهم على التغيير الإيجابي في المرحلة المتقدمة ضمن مراحل التطبيق
- د- تعتبر مرحلة التخطيط بمثابة حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

- أ- تستدعي الإدارة الموردين والعملاء لإطلاعهم على التغيير الإيجابي في مرحلة التنفيذ << غير واضح ،التطبيق
- ب- تعتبر مرحلة التخطيط بمثابة حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة عن تطبيق << غير واضح
- ت- تبنى أنظمة الرقابة على أساس الرقابة المتزامنة ، بالإضافة للرقابة البعدية في مرحلة << غير واضح
- ث- 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- لايفوق إنتاجها من حيث جودة الأداء إنتاج المنظمات الأخرى
- د- لا يخضع إنتاجها للعامل التقني

تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها:

- أ- لايتفوق إنتاجها من حيث جودة الأداء على إنتاج المنظمات الأخرى
- ب- تحدد مستويات إنتاجها في أحجام كبيرة
- ج- لاتعتمد 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 لايعتمد على مواصفات سرية
- ج- تحدد مستويات إنتاجها في أحجام صغيرة متميزة
- د- لاتعرض منتجاتها في ظروف تنافسية قوية

تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها:

- أ- يتفوق إنتاجها من حيث جودة الأداء على إنتاج المنظمات الأخرى
- ب- تحدد مستويات إنتاجها في أحجام كبيرة
- ج- لاتعتمد في إنتاجها على مواصفات سرية
- د- 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- التدريج
- ج- العينات
- د- المواصفات الخاصة

طرق توصيف الجودة في المواد المشتراة

- 1- التدريج : " تعبير عن الجوده من الناحية الفنية " . بحيث يكون هنالك تجانس في الوحدات المنتجة من حيث درجة النعومه أو الأبعاد أو الشكل أو الوزن ، ويتم فرز المنتجات على ضوء ذلك .
- 2- العلامات التجارية : خصائص معينه يتصف بها المنتج وتميزه عن غيره من الأصناف ، بحيث يتم الإعتماد على سمعة المنتج أو شهرة المنظمه في تكرار عملية الشراء من قبل العملاء ، ولأجل ذلك تقوم المنظمه بالإستمرار في الإنتاج بنفس المواصفات .
- 3- المواصفات الخاصة : طرق خاصه تناسب المنظمه، ومن هذه الطرق :
  - التوصيف الكيماوي : لتحديد مستويات الجوده 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 الحربيه ، أو معدات التنقيب
- 4- العينات :- : تطلب المنظمه من المورد إرسال العينات من الصنف المطلوب بُغية دراسة مطابقة العينه المرسله للمواصفات المطلوبه ، والشرط الأساسي هنا هو أن تكون العينات ممثله 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:**

- أ- قيمة اوكمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المدخلات المتوقعة
- ب- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة
- ج- الموارد المخططة على الموارد المستخدمة
- د- 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 :

- أ- الإنتاجية
- ب- الفعالية
- ج- الكفاءة
- د- الصيانة الوقائية

**تستخرج الإنتاجية الفعلية من خلال قسمة:**

- أ- المخرجات الفعلية على الموارد المستخدمة
- ب- الموارد المستخدمة على الموارد المخططة (الكفاءة)
- ج- المدخلات الفعلية على المخرجات الفعلية
- د- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة المخرجات المتوقعة

**يتم استخراج الكفاءة كأحد مؤشرات الإنتاجية من خلال قسمة:**

- أ- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المدخلات المتوقعة
- ب- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة
- أ- الموارد المستخدمة على الموارد المخططة
- ج- الموارد المخططة على الموارد المستخدمة

**تستخرج الفعالية من خلال قسمة:**

- ب- الموارد المستخدمة على الموارد المخططة
- ج- قيمة أو كمية المدخلات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات الفعلية
- د- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة
- هـ- قيمة أو كمية المخرجات الفعلية على قيمة أو كمية المدخلات المتوقعة

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

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

- أ- ارتفاع المخرجات مع انخفاض المدخلات
- ب- ارتفاع المدخلات بنسبة أقل من ارتفاع المخرجات
- ج- زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات ثابتة
- د- انخفاض المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض المخرجات

**من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

- أ- الأسلوب الديموقراطي في الإدارة الذي يصاحبه مرونة في تفويض الصلاحيات
- ب- وجود انسجام وتناغم بين أعضاء فريق العمل
- ج- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين
- د- وجود نظام فعال للتغذية الراجعة

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

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

من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كون المنظمة تتصف ب:

- أ- قبول التغيير لدى العاملين وعدم التخوف 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- **حدائثة 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

1. **حدائثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية .**
2. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال .
3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
4. الإعتقاد الخاطي لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم ، بعدم حاجتهم إلى التدريب .
5. الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة ، وما يصاحبه من تشدد في تفويض الصلاحيات .
6. **مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم ، أو بسبب الخوف من التغيير**
7. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة .
8. **توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة .**
9. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية الراجعة .
10. عدم وجود انسجام وتناغم بين أعضاء الفريق ، أو بين الفرق .
11. **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
- الإنتاجية الكلية =  $\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}}$  بتعويض مباشر في القانون يطلع معنا الحل
- الإنتاجية =  $\frac{17400}{8600} = 2.02$

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
- الإنتاجية الكلية =  $\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}}$
- الإنتاجية =  $\frac{17200}{7400} = 2.32$

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

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

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

- أ- 2.44  
ب- 0.41  
ج- 1.77  
د- 1.53

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

$$2.44 = \frac{16600}{6800} = \text{الإنتاجية}$$

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

- أ- 0.62  
ب- 1.50  
ج- 1.62  
د- 1.67

بافتراض أن قيمة مدخلات إحدى المنظمات قد انخفضت (غير واضح) قد انخفضت من 18000 إلى 17400 فإن الإنتاجية ستصبح:

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

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

$$1.62 = \frac{14600}{9000} = \text{الإنتاجية}$$



## المحاضرة الثانية عشر

واحدة من العبارات خاطئة حول الإختلافات 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 الفعلية 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 ) .

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
- هـ- 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

### ادوات الضبط الإحصائي للجودة

- 1- تحليل باريتو :- يستخدم لتحديد أولوية حل المشكلات ، ويقوم هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب ، ومهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر تكرارا لأجل لفت نظر الإدارة إليها ثم الأسباب الأقل فالأقل تكرارا .
  - 2- قائمة المراجعة :- نفس التعريف موجود في السؤال
  - 3- شكل الانتشار :- موجود في السؤال
  - 4 - خريطة تدفق العمليات :- موجود في السؤال
  - 5- خريطة السبب والأثر :
- تسمى خريطة إيشكاوا ، ويطلق عليها أيضا خريطة حسك السمكه . وتمثل هذه الخريطة أسباب المشكله وعلاقة هذه الأسباب بالمشكله نفسها ، حيث يتم تحديد الأثر أو المشكله أولا والتي تصبح وكأنها رأس السمكه
- باقي ادوات الضبط في المحاضرة 13 وزي ملاحظنا الاداة الاولى ماجا عليها سؤال

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

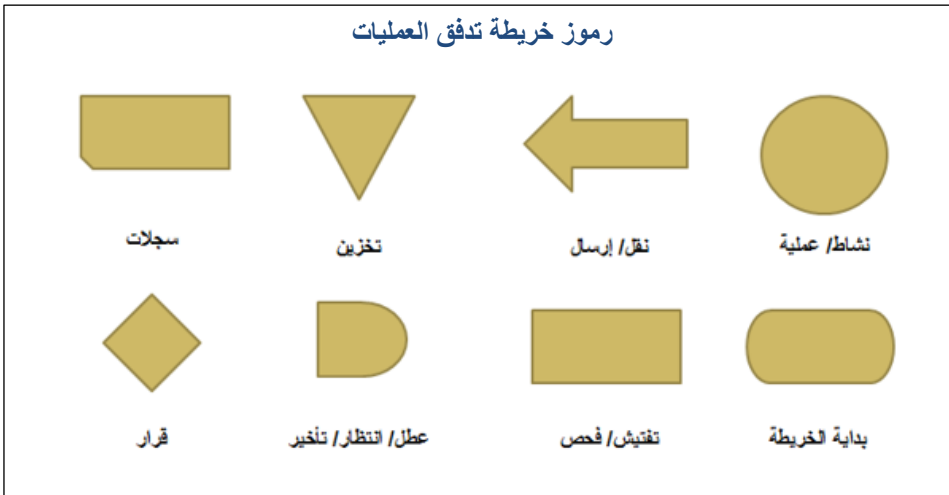
- أ- شكل الإنتشار
- ب- خريطة السبب والأثر
- ج- خريطة تدفق العمليات
- د- قائمة المراجعة

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 وفقاً لأهميتها النسبية هي:

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

واحدة من العبارات التالية لا تنطبق على " خريطة تدفق العمليات " كأحد أدوات الضبط الإحصائي للجودة  
 أ- ينبغي إشراك 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 التالية لا تنطبق على خريطة تدفق العمليات كأحد أدوات 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



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

- أ- من الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانوية تفرعات أخرى  
 ب- يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً 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 كاورو إيشيكاوا 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 كاورو إيشيكاوا  
 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:  
 هـ- يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً والتي تصبح وكأنها رأس السمكة  
 و- من الممكن أن يتفرع عن الأسباب الثانوية تفرعات أخرى  
 ز- تعود هذه الخريطة إلى كاورو إيشيكاوا  
 ح- الخطوط المتفرعة من الخط الرئيس تمثل الأسباب الثانوية للمشكلة

## المحاضرة الثالثة عشر

إحدى أدوات ضبط الأحصائي 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

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 للعينة
- د- الوسط الحسابي لمتوسطات العينة

يشير  $P$  ضمن خرائط الرقابة الإحصائية إلى :

### أ- الوسط الحسابي للوحدات التالفة

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

يشير  $X$  ضمن خريطة الرقابة على المتوسطات إلى:

### أ- الوسط الحسابي لمتوسطات العينات

- ب- الوسط الحسابي للعينة
- ج- الوسط الحسابي للمدى
- د- الوسط الحسابي للوحدات التالفة

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

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

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 معيارية إلى الوسط الحسابي للمجتمع
- د- طرح ثلاث انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع

تابع ادوات الضبط الاحصائي للجودة  
**6 - خريطة المتابعة :** - الموجودة في السؤال  
**7- خرائط الرقابة :** تستخدم للتعبير عن الاختلافات في الإنتاج بصوره رقميه وبيانات كمييه .  
 وتستخدم لمراقبة أداء العمليات أو الأنشطة ، حيث يتم رسمها بنفس طريقة رسم خريطة المتابعة  
 مع إضافة ثلاثة خطوط أفقيه  
 بأقلنا بس اداتين ماجا عليهم اسئلة اداة 1 - تحليل باريتو واداة 7 - خرائط رقابية

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

$$A_2 = \text{قيمته ثابتة}$$

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

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

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

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

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

## المحاضرة الرابعة عشر

إحدى جوائز إدارة الجودة الشاملة التي تأسست من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 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 نموذجا للتميز يحوي على تسعة معايير رئيسية مصنفة في

مجموعتين رئيسيتين هما ( عناصر المساعدة والنتائج ) هي:

أ- **الجائزة الأوروبية للجودة**

ب- جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة

ج- جائزة التميز الوطنية للجودة

د- جائزة ديمنج

جوائز إدارة الجوده الشامله

(1) جائزة ديمنج

(2) جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة

(3) الجائزة الأوروبية للجودة

تعريف الجوائز موجود في نفس الأسئله

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 الرئيسة

ب- **الشراكة والموارد**

ج- النتائج المتعلقة بالمجتمع

د- النتائج المتعلقة بالأفراد

واحدة من التالي ليست من عناصر المجموعة الأولى ( العناصر المساعدة ) لنموذج التميز ضمن المعايير الرئيسية في

الجائزة الأوروبية للجودة ، وهي:

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 تغذية عكسية إلى المنظمات**

ج- **المشاركة بالجائزة**

د- إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية

الإختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات

الفائزة بالجائزة

يشمل نموذج التميز على تسعة معايير رئيسية في الجائزة الأوروبية للجودة ،

صنفت في مجموعتين رئيسيتين ، هما :

المجموعة الأولى - العناصر المساعدة : وتشمل :

1. القيادة .

2. الأفراد .

3. السياسة والإستراتيجية .

4. الشراكة والموارد .

5. العمليات .

المجموعة الثانية - النتائج : وتشمل :

1. النتائج المتعلقة بالأفراد .

2. النتائج المتعلقة بالعملاء .

3. النتائج المتعلقة بالمجتمع .

4. نتائج الأداء الرئيسة

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- المراجعته المستقلة على أساس فردي  
ب- المراجعته الجماعية من قبل حكام الجائزة (المرحلة الرابعة)  
ج- استلام طلبات الترشيح للجائزة من المنظمات الراغبة (المرحلة الأولى)  
د- اجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية (المرحلة السادسة)

- المراحل الأساسية لجائزه مالكوم بالدريج الوطني للجوده:-  
1. استلام طلبات الترشيح للجائزه من المنظمات الراغبة .  
2. المراجعته المستقلة على أساس فردي .  
3. ترشيح المنظمات المؤهله للمرحله التاليه .  
4. اجراء المراجعه الجماعيه من قبل حكام الجائزه .  
5. ترشيح المنظمات المؤهله للمرحله التاليه .  
6. اجراء المراجعات الخاصه بالزيارات الميدانيه .  
7. الإختيار النهائي والتوصيه بأسماء المنظمات الفائزه بالجائزه  
8. 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 :

1. السياسات : سياسات الجوده ، ومراقبة الجوده ، وطريقة وضع السياسات ومدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها بالتخطيط .
2. التنظيم وإدارة التنظيم : من حيث وضوح السلطة والمسؤوليه ، التفويض ، التنسيق ، حلقات الجوده
3. التعليم والنشر : برامج التعليم ونتائجه ، تعلم الأساليب الإحصائيه ، نظام التحسينات
4. جمع واستخدام معلومات الجوده : جمع المعلومات الخارجيه ، إيصال المعلومات إلى الدوائر بسرعه ، معالجة البيانات ،
5. التحليل : من حيث اختيار المشاكل الرئيسيه ، واستخدام الأساليب الإحصائيه ، وربط التحليل مع التكنولوجيا ، وتحليل الجوده ، واستخدام
6. المعايير : وضع المعايير ومراجعتها وتوحيدها واستخدامها ، ....
7. المراقبه : أنظمة مراقبة الجوده وبنودها ، واستخدام الأساليب الإحصائيه في الرقابه ، ....
8. تأكيد الجوده : إجراءات تطوير المنتج ، ورضا العميل ، وتصميم العمليات وتحليلها ، وأجهزة القياس وصيانتها ، نظام توكيد الجوده والتدقيق
9. النتائج : قياس النتائج الأساسية والنتائج غير الملموسه بالنسبه للجوده ، والخدمات ، ووقت التسليم والتكلفه والأرباح ، والسلامه البيئيه
10. 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 :

1. زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجوده لدورها البارز في تدعيم الميزه التنافسيه للمنظمه .
2. تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمه مع المعايير الموضوعه .
3. الحث على تشجيع تبادل المعلومات حول استراتيجيات نشر ثقافة الجوده ، والعوائد المتحققه من تطبيق هذه الإستراتيجيات
4. زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز .
5. تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجوده بالمنظمه

## لا تنسوني من صالح دعائكم تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح في الدارين

---

تحديث

بإضافة نموذج الفصل الثاني 1437هـ

\*

2016/9/1

أختكم Almase