

مقارنة أسئلة اختبار مادة إدارة الجودة (ف1-ف2) 1435 هـ

(حل أسئلة الخدمات + الواجبات)

نموذج D

الفصل الثاني 1435/1434 هـ

إدارة الجودة

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

- (أ) إحصى
(ب) إفعل
(ج) نفذ
(د) خطط

مفهوم التحسين المستمر:

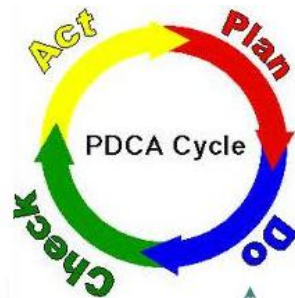
PDCA Cycle مدخل

١. **Plan**: تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها.
٢. **Do**: نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود.
٣. **Check**: قم بقياس النتائج وتقييمها.
٤. **Act**: نفذ: إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المنظمة، وإلا فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها.
- * **من الممكن تطبيق هذا المدخل على أي نشاط أو عملية في المنظمة** سواء أكانت هذه المنظمة خاصة أو عامة، صناعية أو خدمية.

مختار العجائز

المحاضرة ٩

مفتی محمد رفیع



التحسين المستمر

تطبيق مدخل PDCA cycle

للتحسين المستمر

من الممكن تطبيق هذا
المدخل على أي نشاط أو
عملية في المنظمة (خاصة
أو عامة صناعية أو خدمية)

Plan خط: تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها

Do **إفعل** : نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود

Check إحصاء : قم بقياس النتائج وتقييمها

Act **نقد:** إذا كانت النتائج **ناجحة** اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المنظمة وإلا فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها

Walter A. Shewhart



Shewhart

W. Edwards Deming



Deming

تطویرہ من قبل



خرائط ذهنية لمادة ادارة الجودة الشاملة - فهد الحجاز

- (2) "التشخيص الدقيق للمشكلة للمساعدة في حلها" - مفهوم لإحدى مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر، وهي:
- تحديد النطاق.
 - وضع تصور للعمليات المستقبلية.
 - تحليل العمليات الحالية.
 - تحديد الفرص.

- (2) تتمثل المرحلة الثانية ضمن الطريقة العلمية للتحسين المستمر بـ:
- وضع تصور للعمليات المستقبلية.
 - تحديد الفرص.
 - تحليل العمليات الحالية.
 - تحديد النطاق.

مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر

الطريقة العلمية:

1. تحديد الفرص:
2. تحديد النطاق: بمعنى التشخيص الدقيق للمشكلة للمساعدة في حلها.
حيث يراعى هنا وصف المشكلة وتأثيرها بوضوح، وتوفير المعرفة المطلوبة.
3. تحليل العمليات الحالية:
4. وضع تصور للعمليات المستقبلية:
5. تنفيذ التغيير:
6. استطلاع التغييرات أو التحقق منها:
7. التحسين المستمر:

شكر الحجاز

- (3) إحدى مراحل خطة الخطوات الخمس ضمن طريقة كايزن Kaizen Method، والتي تهدف لسهولة استرجاع واستخدام الأشياء بدون إضاعة وقت، هي:
- الانضباط الذاتي.
 - الفرز.
 - الترتيب المنهجي.
 - التعقيم الشامل.

- (3) إحدى مراحل خطة الخطوات الخمس ضمن طريقة كايزن Kaizen Method، التي تهدف لمتابعة مدى تطبيق المراحل السابقة لها باستمرار، والتي تحث على المظهر اللائق للموظف عند أدائه لوظيفته، هي:
- التعقيم الشامل.
 - الترتيب المنهجي.
 - الانضباط الذاتي.
 - تنظيف مكان العمل.

طريقة كايزن:

* كثيراً ما يستخدم اليابانيون قائمة المراجعة Checklist لمساعدتهم في تحديد مواطن التحسين المستمر.
* لتطبيق طريقة كايزن Kaizen استخدام المدخل الياباني المعروف بخطة الخطوات الخمس - Five- step Plan ، والذي يمكن تلخيصه بما يلي:

١. الفرز: ترتيب الأشياء بشكل منطقي. كالتخلص من الأشياء غير المستخدمة،
٢. الترتيب المنهجي: وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بحيث تصبح قابلة للاسترجاع والاستخدام بدون إضاعة وقت. ومن الممارسات اليابانية هنا قاعدة الثلاثين ثانية 30-Seconds Rule (ترتيب معدات الاستخدام، بحيث يمكن استخدامها بسهولة ويسر خلال ٣٠ ثانية).
٣. تنظيف مكان العمل: قيام موظفي المنظمة بأعمال التنظيف الشامل
٤. التعقيم الشامل: تكمن الفكرة هنا في متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى (١، ٢، ٣) باستمرار في كافة أماكن العمل في المنظمة. وتتعلق هذه الخطوة بالنظافة الشخصية للموظف، بحيث يكون مظهره العام لائقاً عند أدائه لوظيفته.
٥. الانضباط الذاتي: تدريب الأفراد على متابعة الانضباط الذاتي والتقيّد بتعليمات النظافة والترتيب. ناهيك عن استخدام اللطف والكرامات مع الآخرين، واحترام قوانين العمل وتحويلها إلى عادات (ترسخها) لدى العاملين.

فهد الحجاز

(4) تتمثل المرحلة الثانية لعملية المقارنة المرجعية بـ:

- (أ) تكوين فريق العمل.
- (ب) جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها.
- (ج) إقرار نطاق المقارنة.
- (د) اختيار موضوع المقارنة.

الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر:

١. المقارنة البيئية أو المرجعية Benchmarking

خطوات إجراء المقارنة المرجعية:

- (١) اختيار موضوع المقارنة كمعدل العائد على الاستثمار، أو المسؤولية الاجتماعية،..
- (٢) إقرار نطاق المقارنة كأن تكون داخل الصناعة أو خارجها، محلية أو خارجية،.
- (٣) تكوين فريق عمل لأداء المهمة ويأخذ التمثيل الأكبر لأعضاء الفريق.
- (٤) جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها.
- (٥) إقرار نقاط الضعف والقوة لدى المنظمات الأخرى الداخلة ضمن نطاق المقارنة.
- (٦) وضع خطة عمل لإجراء التحسينات الضرورية بغية تحسين الأداء.
- (٧) تنفيذ خطة العمل ومتابعة التنفيذ.

غدر الحجاز

- (4) 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.

الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر:

مستويات المقارنة المرجعية:

- أ- المقارنة المرجعية الداخلية: تجري بين دوائر المنظمة المختلفة أو بين قروعه. ويُدخل البعض المقارنة التاريخية للمنظمة ضمن هذا المفهوم.
- ب- المقارنة المرجعية الخارجية: تجري مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة، سواء أكان نطاق المقارنة داخل الدولة أو خارجها.
- ج- المقارنة المرجعية مع الممارسات الأفضل: سعيًا من بعض المنظمات لتحقيق التميز البارز في الأداء بغض النظر عن طبيعة المنظمة التي تؤدي الممارسة الأفضل، وعن كونها في نفس الصناعة أم لا، فالتركيز هنا على عملية المقارنة نفسها.

غدر الحجاز

- (5) 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 التغيير وتُعزز مفهوم الجودة.

- (8) من أهم النشاطات التي تتضمنها مرحلة الإعداد ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- (أ) صياغة الرؤيا القيادية.
 - (ب) وضع الأهداف الاستراتيجية.
 - (ج) تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
 - ← (د) إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

١. مرحلة الإعداد:

- اتخاذ قرار تطبيق المتهجية من قبل الإدارة العليا.
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والتحسينات المستمرة.
- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال.
- تشكيل مجلس الجودة.

○ إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.

- بناء فرق العمل، ومنحها الصلاحيات اللازمة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

٢. مرحلة التخطيط:

- تحليل البيئة الداخلية (مواطن القوة والضعف).
- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات).

○ صياغة الرؤيا القيادية.

- وضع رسالة المنظمة.
- وضع الأهداف الإستراتيجية، والاستراتيجيات الكفيلة بالوصول لها.
- اختيار مدير الجودة.
- تنفيذ برامج تدريبية في المجال.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم.
- تصميم خطط التنفيذ في ضوء الموارد المتاحة.

٣. مرحلة التنفيذ:

٤. مرحلة الرقابة والتقييم:

٥. المرحلة المتقدمة:

غفر الله له

- (6) إحدى مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة الذي يتصف بحدثة عهد المنظمات في مجال تحسينات الجودة (3 سنوات فأقل)، هو:
- (أ) مستوى مستخدمو الأدوات.
 - (ب) مستوى منفذو التحسينات.
 - (ج) مستوى المترددون.
 - (د) مستوى غير الملزمون.

(6) 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 مستخدمو الأدوات.
- (ج) مستوى منفذو التحسينات.
- (د) مستوى رابحو الجوائز.

(7) 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) تركيز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط.

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

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

مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة:

١. مستوى غير الملتزمون Uncommitted: يشمل كافة المنظمات الحاصلة

على نظام إدارة الجودة ISO 9000 والتي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم وأدوات إدارة الجودة لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة. فالمنظمات هنا غير ملتزمة لأنه ليس لديها خطط طويلة الأمد لتحسين الجودة.

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى:

- التركيز على معدل العائد على الأصول والمبيعات.
- عدم تخصيص مبالغ كافية للتدريب والاستثمار في العنصر البشري.
- غالبية العاملين ليس لديهم اهتمام بالجودة.
- دفع الأجور على أساس الوحدات المنتجة دون مراعاة المطابقة مع المعايير الموضوعية.
- عدم فعالية الاتصالات مع العملاء والعاملين.
- إثارة دافعية العاملين من خلال التهديد بالعقاب.
- اتباع أسلوب الفحص الشامل للمواد والمنتجات.

٢. مستوى المترددون Drifters: يتصف بحدثة عهد المنظمات

بتحسينات الجودة (٣ سنوات فأقل). وهي منظمات مترددة لكونها على استعداد للتحويل

من برنامج الجودة إلى برنامج آخر.

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى:

- 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 تجميلية.
- دائرة الجودة غير فعالة وليس لها تأثير كبير في سير الأمور.
- فرق العمل صورية، وانتشار ثقافة اللوم بين الدوائر.
- عدم قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل عدد من المديرين.

٣. **مستوى مستخدمي الأدوات Tools-Pushers**: وجود خبرة لدى المنظمات في تحسين الجودة (من ٣-٥ سنوات عادة)، حيث تجرب المنظمات هنا استخدام أداة جديدة أو طريقة جديدة، كما وتستخدم الأساليب الإحصائية لضبط العمليات Statistical Process Control (SPC).

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى:

- ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية 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.

٤. **مستوى منفذو التحسينات Improvers**: تصل إليه المنظمات بعد مضي (٥-٨ سنوات) من ممارسة عملية تحسين الجودة، حيث تهتم بتغيير ثقافة على المدى الطويل، وتترك أهمية التحسين المستمر للجودة.

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى:

■ **إتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة.**

- وجود برامج تدريب وتعليم طويلة الأمد ولكافة المستويات الإدارية.
- ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة أعمال ودوائر المنظمة.
- أهمية قدامج العاملين وانضمامهم إلى فرق العمل، ووجود ثقة متبادلة بينهم.
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين.

٥. **مستوى رابح الجوائز Award Winners**: تصل المنظمة هنا إلى مرحلة تكون فيها قادرة على التحول في مسابقات الجوائز الكبيرة مثل جائزة ديمتج، وجائزة مالكوم بالدريج، والجائزة الأوروبية، ... (مرحلة ناضجة من إدارة الجودة الشاملة من حيث طبيعة الثقافة والقيم واتدماج العاملين).

من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى:

- اهتمام لدى كافة العاملين بتحسين الجودة.
- إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المنظمة.
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بالإستراتيجيات من قبل كافة المستويات الإدارية.
- اعتقاد كافة العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال يهدف إشباع حاجات العملاء الداخليين والخارجيين وإسعادهم.

فهد الحجاز

٦. **المستوى العالمي World Class**: يتصف بالتكامل بين تحسينات الجودة

واستراتيجيات الأعمال من أجل إرضاء العميل وإسعاده (تأخذ أكثر من عشرة

سنوات من التطبيق). وهنا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة

لإدارة كافة الأعمال في كافة المنظمات التي وصلت إلى هذا المستوى.

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

- (أ) إبعاد تدخل الإدارة العليا.
- (ب) التركيز على العميل.
- (ج) التركيز على العمل الفردي.
- (د) أ + ب

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

- (أ) وجود نظام للقياس.
- (ب) وجود نظام للاتصالات.
- (ج) التركيز على العمل الفردي.
- (د) اقتناع الإدارة العليا.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق هذه المنهجية:

١. دعم الإدارة العليا: اقتناع ثم الاستعداد للدعم.

٢. التركيز على العميل

٣. التعاون وروح الفريق

٤. ممارسة النمط القيادي المناسب

٥. وجود نظام للقياس

٦. فعالية نظام الاتصالات

شكرًا



(9) 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 لفشر تجاربها ونجاحاتها في المرحلة المتقدمة ضمن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- (ج) يتم الاستغناء عن الرقابة اللاحقة بالرقابة المرحلية أثناء مرحلة الرقابة والتقويم عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- (د) تحتاج عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لوقت طويل بغية استكمال مراحل التطبيق.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

عملية التطبيق ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها.

مرحلة التخطيط: اعتماداً على المعلومات في مرحلة الإعداد، حيث يتم استخدام دائرة ديمتج المعروفة PDCA في التخطيط لمتهجية التنفيذ. وتتمثل هذه المرحلة (بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة).

المرحلة المتقدمة: تكون المنظمة مثلاً يحتذى به أمام المنظمات الأخرى، حيث تسعى المنظمة هنا إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة. وتبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى. كما وتتولى الإدارة استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى مجموعات من العملاء والموردين بهدف إطلاعهم على التغيير الإيجابي لناتج عن التطبيق.

مرحلة الرقابة والتقييم: تُبنى أنظمة الرقابة على أساس الرقابة المتزامنة أو المرحلية والمتابعة الدقيقة أول بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو البعيدة. وتتطلب هذه المرحلة قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها، وقد تستعين بخبرات خارجية، كما وتعتمد بعض المنظمات كثيراً على التغذية العكسية من مسوحات العملاء.

فهد الحجاز



(10) تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها:

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

(9) تتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها:

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

القياس ومؤشرات الأداء:

أولاً: وضع المواصفات:

أهم الجوانب الإدارية والفنية التي يغطيها نظام المواصفات والمقاييس:

١. مواصفات تصميم المنتج:

٢. مواصفات المواد المشتراة:

٣. التوزيع:

ب- العلامات التجارية: وتتصف المنظمات التي تلجأ للتوصيف بالعلامة التجارية بكونها:

- تعرض منتجاتها في ظروف تنافسية قوية.
- **تحدد** مستويات إنتاجها في أحجام **صغيرة** متميزة ومنفردة.
- ترغب في تكرار المبيعات من الصنف المعين.
- يخضع إنتاجها لمعدلات إحلال عالية.
- **يفوق** إنتاجها من حيث جودة الأداء إنتاج المنظمات الأخرى.
- **تعتمد** في إنتاجها على مواصفات **سرية** يصعب اكتشافها ومقارنتها.
- **يخضع إنتاجها للعامل التقني.**

ج- المواصفات الخاصة:

د- العيّنات:

٣. مواصفات عمليات الإنتاج:

٤. مواصفات المنتج:

فهد الحجاز

(11) تستخرج الإنتاجية الفعلية من خلال قسمة:

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

(10) تستخرج الكفاءة من خلال قسمة:

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

القياس ومؤشرات الأداء:

الإنتاجية Productivity:

المخرجات الكلية

الإنتاجية الكلية =

المدخلات الكلية

المخرجات الفعلية

الإنتاجية الفعلية =

الموارد المستخدمة فعلاً

المخرجات المتوقعة

الإنتاجية المتوقعة =

الموارد المتوقع استخدامها

المخرجات الكلية

إنتاجية العامل =

عدد العمال

المخرجات الكلية

إنتاجية ساعة العمل =

مجموع ساعات العمل

الكفاءة Efficiency:

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

الفعالية Effectiveness:

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

عمر العنبر

(12) 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

(11) 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

القياس ومؤشرات الأداء:

الوسائل التي تتبعها المنظمة لتحسين الإنتاجية:
الوسائل التقليدية:

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

$$2.32 = \frac{17200}{7400} = \text{الإنتاجية}$$

مركز الحجاز

(13) من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كون المنظمة تتصف بـ:

- (أ) سرعة إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون وفرق العمل.
- (ب) الأسلوب الديمقراطي 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

(12) من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- (أ) الأسلوب الديمقراطي 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.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

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

فهد الحجاز

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

- (أ) شكل الانتشار.
- (ب) خريطة السبب والأثر.
- (ج) خريطة تدفق العمليات.
- (د) قائمة المراجعة.

(14) إحدى أدوات الضبط الإحصائي للجودة التي تهدف لتوضيح الصورة أمام العاملين الجدد والقدامى وتوحيد طرق العمل، فضلاً عن تحديد أماكن مشاريع التحسينات الصغيرة، ... وذلك عبر رموز متفق عليها بين المعنيين، هي:

- (أ) قائمة المراجعة.
- (ب) شكل الانتشار.
- (ج) خريطة السبب والأثر.
- (د) خريطة تدفق العمليات.

- (15) 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.
- (ج) تتمثل الأسباب الثانوية للمشكلة بالخطوط المتفرعة من الخط الرئيس.
- (د) الخطوط المتفرعة من الخطوط الفرعية تمثل الأسباب **الرئيسية** للمشكلة.

أدوات الضبط الإحصائي:

١. تحليل باريتو Pareto Analysis: يستخدم لتحديد أولوية حل المشكلات
٢. قائمة المراجعة Check Sheet: تمكن المسؤولين من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو في العمليات،

٣. شكل الانتشار: Scatter Plot

يستخدم لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين وتحديد طبيعة الارتباط بينهما وذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة (غير كافية وحده من الناحية الإحصائية) لمعرفة طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين كلما كان مجموع النقاط قريب من خط الملائمة الأفضل كلما كانت العلاقة بين المتغيرين أقوى والعكس صحيح حيث يمثل خط الملائمة الأفضل (خط الإنحدار أو أقل التفرقات عن الوسط الحسابي)

٤. خريطة تدفق العمليات: Process Flow Chart

تستخدم لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها وذلك لتحقيق عدة أهداف

أهمها: توضيح الصورة أمام العاملين الجدد والقدامى وتوحيد طرق العمل والمساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن أن تسفيد من مشاريع التصيكت

المستمرة توثيق العمليات في نظم إدارة الجودة (ينبغي على المعنيين أن يكون لديهم إلمام بالرموز المستخدمة في الخريطة وإشراكهم في وضعها مع تخصيص الوقت الكافي

٥. خريطة السبب والأثر: Cause and Effect Diagram

تسمى خريطة إيشكاوا وأيضاً خريطة حسك السمكة وتمثل أسباب المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها حيث يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً والتي تصبح وكأنها رأس السمكة

بعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسة لهذا الخط



- الخطوط المتفرعة من الخط الرئيس تمثل الأسباب الرئيسة Main Causes
 - الخطوط المتفرعة من الخطوط الفرعية تمثل الأسباب الثانوية Sub Causes
- هناك خمسة أسباب رئيسة تؤدي إلى وجود المشكلة:
١. الآلات ٢. المواد ٣. الأفراد ٤. طرق العمل ٥. القياسات
- يتفرع عن الأسباب الثانوية تفرعات أخرى
 - يعتمد على طبيعة المشكلة ومدى تعدد أسبابها

(17) 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.

(17) 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 إلى الوسط الحسابي للمجتمع.
- (ج) إيجاد الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في العينة.
- (د) قسمة مجموع القيم على عددها.

(تابع) أدوات الضبط الإحصائي:

خرائط الرقابة: Control Charts

تستخدم للتعبير عن الاختلافات في الإنتاج بصورة رقمية وبيانات كمية وتستخدم لمراقبة أداء العمليات أو الأنشطة حيث يتم رسمها بنقش طريقة رسم خريطة المتابعة مع إضافة ثلاثة خطوط أفقية:

الأول: يمثل خط الوسط Central Line أو الوسط الحسابي للظاهرة.

الثاني: يمثل الحد الأعلى للرقابة (UCL) Upper Control Limit

يستخرج بصورة رياضية عن طريق إضافة ثلاثة انحرافات معيارية إلى الوسط الحسابي للمجتمع

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

الثالث: يمثل الحد الأدنى للرقابة Lower Control Limit

(LCL): يستخرج بصورة معادلة رياضية عن طريق طرح ثلاثة انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع

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

غدر الحجاز

(16) يشير $\bar{R}$ ضمن خريطة الرقابة على المتوسطات إلى:

- ← (أ) الوسط الحسابي للمدى.
- (ب) الوسط الحسابي لمتوسطات العينة.
- (ج) قيمة ثابتة.
- (د) المدى.

(تابع) أدوات الضبط الإحصائي:

خريطة الرقابة على المتوسطات $\bar{X}$ Chart :

I. الخط الوسط Central Line: يمثل الوسط الحسابي للعيينة ($\bar{X}$)، ويحتسب من خلال قسمة مجموع القيم على عددها.

II. الحد الأعلى للرقابة (UCL) : يمثل الحد الأقصى المسموح به للوحدات المعيبة، ويستخرج من خلال المعادلة التالية:

$$UCL_{\bar{X}} = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R}$$

حيث أن: $\bar{\bar{X}}$ = الوسط الحسابي لمتوسطات العينات.

A_2 = قيمة ثابتة (في الجدول المرفق).

$\bar{R}$ = الوسط الحسابي للمدى.

III. الحد الأدنى للرقابة (LCL): يمثل الحد الأدنى المسموح به للانحرافات، ويستخرج وفقاً للمعادلة التالية:

$$LCL_{\bar{X}} = \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R}$$

غفر الله له

(15) واحدة من العبارات التالية لا تنطبق على "خريطة تدفق العمليات" كأحد أدوات الضبط الإحصائي للجودة:

- تهدف هذه الخريطة لتوثيق العمليات ضمن نظم إدارة الجودة.
- ينبغي إشراك العاملين المعنيين في وضع الرموز المستخدمة على هذه الخريطة.
- يشير شكل الدائرة ضمن هذه الخريطة لنشاط أو عملية.
- يشير شكل المثلث ضمن هذه الخريطة لاتخاذ قرار.

أدوات الضبط الإحصائي:

خريطة تدفق العمليات: Process Flow Chart

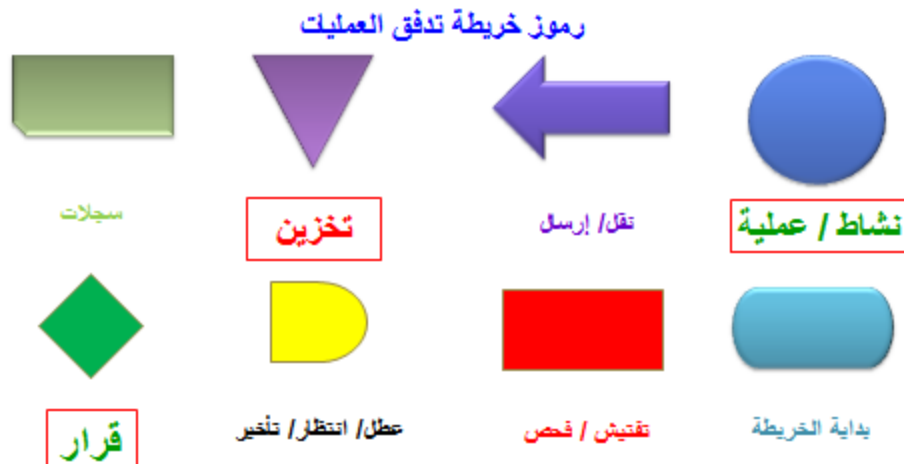
تستخدم لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها وذلك لتحقيق عدة أهداف

أهمها: توضيح الصورة أمام العاملين الجدد والقادمين وتوحيد طرق العمل والمساعدة في تحديد الأماكن التي

يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة **توثيق العمليات في نظم إدارة**

الجودة (ينبغي على المعنيين أن يكون لديهم إلمام بالرموز

المستخدمة في الخريطة وإشراكهم في وضعها مع تخصيص الوقت الكافي



(16) واحدة من العبارات التالية خاطئة حول الاختلافات في الإنتاج، وهي:

(أ) يشير مصطلح "الاختلافات الإحصائية" للفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعة.

(ب) تنصف الاختلافات العامة بإمكانية توقعها، ويكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الاختلافات.

(ج) لا تستطيع المنظمة إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقة على طول الزمن.

(د) يعتبر "اختلاف طرق القياس" أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود اختلافات في الإنتاج.

(13) واحدة من العبارات التالية خاطئة حول الاختلافات في الإنتاج:

(أ) تعتبر "عملية القياس" أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود اختلافات في الإنتاج.

(ب) تشير الانحرافات إلى الفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعة.

(ج) تنصف الاختلافات العامة بعدم إمكانية توقعها، ويكون العملية خارج السيطرة عند حدوث الاختلافات.

(د) لا تستطيع المنظمة إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقة على طول الزمن.

الاختلافات في الإنتاج:

* لا تستطيع المنظمة إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقة

على طول الزمن، إذ لا بد من وجود اختلافات في الإنتاج التي قد تعود إلى أحد المصادر التالية،

والتي يمكن تسميتها 5Ms:

1. الآلات Machinery: مثل الآلات القديمة وتأثيرها على كمية ودقة الإنتاج، ...
2. المواد Material: بعدم مطابقة سمك المادة أو قوة تحملها أو قطرها أو لونها للمواصفات المطلوبة.
3. القوى العاملة Manpower: مثل مدى تدريب العاملين، أو صحتهم، أو روحهم المعنوية التي تؤثر في زيادة معدل الاختلافات (عدم المطابقة).
4. طريقة العمل Method: مثل عدم وجود أنظمة وتعليمات للعمل، أو سوء الاتصال، أو الصيانة غير الجيدة، ...

5. القياس Measurement: مثل اختلاف طرق القياس، أو عدم دقة

أدوات القياس

أنواع الاختلافات في الإنتاج:

١. **اختلافات عامة** أو ترجع إلى الصدفة: تكون موجودة في العملية بطبيعتها وثابتة، وبالتالي يمكن توقعها، حيث تكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الاختلافات.
 ٢. **اختلافات خاصة** أو تعود إلى أسباب: اختلافات ليست موروثة مع العملية نفسها، وغير منتظمة، وغير ثابتة، ولا يمكن توقعها، وبالتالي تؤدي إلى أن تكون العملية خارج السيطرة.
- يتبعي التمييز بين مصطلحين هامين في مجال دراسة الاختلافات، وهما:
- الاختلافات الإحصائية:** ← تشير للفروقات بين الوحدات المنتجة من حيث تماثلها مع بعضها، والتي لا يفترض تقليلها وجود تحسين في الجودة (المنتجات متماثلة ولكن جميع الوحدات بها عيوب أو أخطاء).
- الانحرافات:** ← الفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعة

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

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

(19) إحدى جوائز إدارة الجودة الشاملة التي تأسست من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951، والتي تُمنح سنوياً للمنظمات الأكثر نجاحاً والوحدات العاملة فيها، والتي تمتد كذلك لإجازات الأفراد، هي:

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

(20) تنتهي المراحل الأساسية لجائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة بـ:

- (أ) ترشيح المنظمات للمرحلة القادمة.
- (ب) إرسال تقارير التغذية العكسية للمنظمات المشاركة بالجائزة.
- (ج) إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية.
- (د) الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة.

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

- (أ) الأولى.
- (ب) الثانية.
- (ج) الثالثة.
- (د) الرابعة.

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

- (أ) نتائج الأداء الرئيسية.
- (ب) الشراكة والموارد.
- (ج) القيادة والامتثال.
- (د) العمليات.

جوائز إدارة الجودة الشاملة

أولاً: جائزة ديمينج

وضع أسسها من قبل اتحاد العنماء والمهندسين اليابانيين عام ١٩٥١، وذلك اعترافاً بجهود ديمينج ومساهماته في الصناعة اليابانية وبكثافة في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة. وتُمنح الجائزة سنوياً للمنظمات والوحدات العاملة فيها، كما وتُمنح للأفراد الذين ساهموا في دراسات الجودة

ثانياً: جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة

أسست في الولايات المتحدة عام ١٩٨٧ بهدف تعزيز التنافسية بين المنظمات الأمريكية. ويقوم بإدارة برنامج الجائزة المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص. ويمكن هدفها في تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة، واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الجودة.

المراحل الأساسية للجائزة:

١. استلام طلبات الترشيح للجائزة من المنظمات الراغبة.
٢. المراجعة المستقلة على أساس فردي.
٣. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية.
٤. إجراء المراجعة الجماعية من قبل حكام الجائزة.
٥. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية.
٦. إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية.
٧. الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة.
٨. إرسال تقارير كتغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة

شكر الحجاز

جوائز إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: الجائزة الأوروبية للجودة

تأسست من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام ١٩٩١

ويتم منح الجائزة إلى أربع فئات للمنظمات، وهي:

١. الشركات الكبيرة.
٢. الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات.

يشمل نموذج التميز على تسعة معايير رئيسة، صُنفت في مجموعتين

أ- المجموعة الأولى – العناصر المساعدة: وتشمل

١. القيادة.
٢. الأفراد.
٣. السياسة والإستراتيجية.
٤. الشراكة والموارد.
٥. العمليات.
- ب- المجموعة الثانية – النتائج: وتشمل:
٦. النتائج المتعلقة بالأفراد.
٧. النتائج المتعلقة بالعملاء.
٨. النتائج المتعلقة بالمجتمع.
٩. نتائج الأداء الرئيسية

مركز الحجاز

- (21) "درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل" — أحد تعريفات الجودة الذي يعود إلى:
- (أ) كورن N. Chorn
 (ب) معهد المقاييس البريطاني.
 (ج) المواصفة الدولية ISO 9000: 2000
 (د) جوزيف جوران Joseph Juran

- (1) إحدى مكونات ثلاثية جوران Juran Trilogy التي تهدف للوصول إلى مستويات أداء أعلى، وتتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها، هي:
- (أ) رقابة الجودة.
 (ب) إفحص.
 (ج) التخطيط.
 (د) التحسين.

- (21) "أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات" — أحد تعريفات إدارة الجودة الشاملة والذي يعود إلى:
- (أ) معهد المقاييس البريطاني.
 (ب) جوزيف جوران Joseph Juran
 (ج) كورن N. Chorn
 (د) المواصفة الدولية ISO 9000: 2000



تعريف الجودة وأبعادها:

تعريف جوران J.M Juran: "مدى ملائمة المنتج للاستعمال".

كما وعُرفت الجودة على أنها: "مدى المطابقة مع المتطلبات".

ثلاثية جوران تتكون من:

(التخطيط الجيد – والرقابة الفعالة على الجودة – وإجراء التحسينات المستمرة).

أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة

رَكَّز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة

تعريف المواصفة الدولية ISO 9000:2000: "درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل".

تعريف فيجنباوم A.V Feignbaum: "نتائج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة، والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته"

تعريف عمرو وصفي عقيلي: "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها

تعريف معهد المقاييس البريطاني: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة

عرفها كورن N. Chorn بأنها:

أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات

شكر المحاضر

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

(أ) المطابقة.

(ب) الأداء.

(ج) الاستجابة.

(د) الصلاحية.

أبعاد الجودة:

١. الأداء: يشير لخصائص المنتج الأساسية
٢. المظهر: يشير لخصائص المنتج الثانوية
٣. المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة،
٤. الاعتمادية: بمعنى مدى ثبات الأداء بمرور الوقت،
٥. **الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع للمنتج.**
٦. الخدمات المقدمة: مثل حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي
٧. الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل،
٨. الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه،
٩. السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج لدى العميل.

فهد الحجاز

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

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

(22) إحدى مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي 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.
- (ب) الفحص.
- (ج) إدارة الجودة الشاملة.
- (د) تأكيد الجودة.

نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

* بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين، ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره.

وإجمالاً فقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل رئيسة، وهي:

١. الفحص: **Inspection** قامت تحليلات الجودة فقط على فحص المنتج من حيث وقت إجراء الفحص وعدد المنتجات التي تخضع للفحص..

٢. ضبط الجودة: **Quality Control** تشمل كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن التأكد من أن تصميم المنتج مطابق للمواصفات المحددة.

٣. تأكيد الجودة: **Quality Assurance** تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، حيث وصفت بأنها نظام أساسه منع وقوع الأخطاء والقضاء على أسبابها منذ البداية.

عمر الحجاز

(24) من مميزات إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالإدارة التقليدية:

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

(23) من مميزات إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالإدارة التقليدية:

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

المقارنة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
حفظ البيانات	تحليل البيانات، والمقارنات المرجعية
التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العملاء
النظرة إلى الموردين كمستغلين	مشاركة الموردين
العمل الخارجي	العمل الخارجي والداخلي
الخبرة ضيقة، وتعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

فهد الحجاز

(25) أحد ابرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر بمثابة الأب الروحي لحلقات الجودة Circles Quality ، هو:

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

(24) أحد ابرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة الذي أشار بالدور الكبير للإدارة الوسطى في قيادة الجودة، كما وأشار بضرورة توفر المناخ المناسب للإبداع وإحداث التغيير في ثقافة المنظمة، هو:

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

أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: ادوارد ديمينج W. Edwards Deming بُنيت فلسفة ديمينج على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر

ثانياً: جوزيف جوران Joseph Juran أسهم في ثورة الجودة في اليابان، أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة
ركّز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة، ولكنه بنفس الوقت لم يهمل دور الإدارة العليا والدنيا.

ثالثاً: فيليب كروسبي Philip Crosby أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية Zero Defects (عدم وجود أي خطأ جراء العمل الصحيح من المرة الأولى)، وربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين التكاليف والأرباح المتحققة. أكد على أهمية الإدارة العليا

رابعاً: كاورو ايشيكوا Kaoru Ishikawa يُعتبر الأب الروحي لحلقات الجودة Quality Circles

نادى ايشيكوا بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة، ناهيك عن الإشارة لأهمية التدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم.

عذر المحاضر

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

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

(25) من أنواع التغيير حسب وقت التغيير:

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

أنواع التغيير:

١. من حيث درجة التخطيط:

أ- **التغيير العشوائي**: يحدث تلقائياً وبصفة عشوائية تكون آثاره سلبية على المنظمة.
ب- **التغيير المخطط**: يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته

٢. من حيث وقت التنفيذ (التغيير):

أ- **التغيير السريع**: يتم مرة واحدة وبسرعة، ويسميه البعض **(بالصدمة القوية)**، ويجب الحذر من الآثار الاجتماعية السلبية للمتأثرين به، لأن من شأن ذلك أن يؤدي لبروز مقاومة للتغيير، ويُنفَّذ هذا التغيير في عدة ظروف كأن يكون جزئياً، أو عند الضرورة الملحة للتغيير لمنع استفحال مشكلة كبيرة، أو تأثر الموظفين بالتغيير المنوي إجراءه بسيطاً، ...

ب- **التغيير البطيء**: يتم على دفعات وليس دفعة واحدة، وذلك تلافياً لأي آثار سلبية على المتأثرين بالتغيير، ويمكن تنفيذه عندما يكون التغيير شاملاً لكل المنظمة، أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المزمع إجراءه.

٣. من حيث درجة الشمولية:

أ- **التغيير الجزئي**: يشمل أجزاء من المنظمة أو من الأنشطة أو العمليات.
ب- **التغيير الشامل**: يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي.

عمر الحجاز

(27) تتمثل المرحلة الثالثة من مراحل عملية التغيير بـ:

- اختيار الاستراتيجية الملائمة.
- تنفيذ التغيير.
- تحديد المشاكل الحقيقية.
- تخطيط برامج التغيير.

(26) تتمثل المرحلة الرابعة من مراحل عملية التغيير بـ:

- اختيار الاستراتيجية الملائمة.
- تنفيذ التغيير.
- تخطيط برنامج التغيير.
- تحديد المشاكل الحقيقية.

مراحل عملية التغيير

١. تشخيص الوضع الحالي:
٢. تحديد المشاكل الحقيقية:
٣. تخطيط برامج التغيير
٤. اختيار الإستراتيجية الملائمة:
 - أ- إستراتيجية القوة
 - ب- إستراتيجية الإقناع المنطقي
 - ج- إستراتيجية المشاركة
٥. تنفيذ التغيير
٦. التعامل مع مقاومة التغيير

غدر الحجاز

(29) من أمثلة القوى الداخلية المحركة للتغيير في المنظمات:

- (أ) إصدار قوانين جديدة.
- (ب) تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.
- (ج) ارتفاع معدلات دوران العمل.
- (د) التطورات التكنولوجية.

القوى المحركة للتغيير / مسببات التغيير:

١. القوى الداخلية: تقع داخل المنظمة
 - ☐ 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.
٢. القوى الخارجية: تكون خارج المنظمة
 - ☐ التطورات التكنولوجية.
 - ☐ إصدار قوانين جديدة.
 - ☐ التغيرات في النشاط الاقتصادي.
 - ☐ تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.
 - ☐ الوضع التنافسي السائد في السوق.

غدر الحجاز

(27) من أسباب مقاومة التغيير:

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

أسباب مقاومة التغيير

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

فهد الحجاز

(28) واحدة من العبارات التالية **خاطئة** حول مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة، وهي:

- (أ) يتناسب الهيكل التنظيمي الطويل Tall مع إدارة الجودة الشاملة.
- (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.

(28) 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.

مجالات التغيير في إدارة الجودة الشاملة:

١. **ثقافة المنظمة:** ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة
٢. **الهيكل التنظيمي:** لم يعد يتناسب الهيكل التنظيمي الطويل
Tall Organizational Structure
• في حين أن الهيكل التنظيمي المسطح أو (المفلطح)
Flat Organizational Structure الذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة
٣. **العمليات:** مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق تحسينات جوهرية سريعة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الأساسية
٤. **أسلوب الإدارة:** يعتبر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أكثر ملائمة من الأسلوب الديكتاتوري في ظل تطبيق مفهوم الجودة الشاملة

فهد الحجاز

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

- (أ) متطلبات الإنجاز.
- (ب) المتطلبات الجاذبة.
- (ج) متطلبات الأداء.
- (د) المتطلبات الأساسية.

(30) إحدى متطلبات المنتج ضمن "نموذج كانو لرضا العملاء" Cano Model والتي يتوقع وجودها في المنتج، وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها، كما وأن وجودها لن يزيد من مستوى رضا العميل، هي:

- (أ) متطلبات الإنجاز.
- (ب) متطلبات الأداء.
- (ج) المتطلبات الأساسية.
- (د) المتطلبات الجاذبة.

قياس مستوى رضا العملاء:

يقسم نموذج كانو لرضا العملاء

The Cano Model of Customer Satisfaction

متطلبات المنتج من حيث مدى تأثيرها في رضا العملاء إلى ثلاثة أنواع، وهي:

1. المتطلبات الأساسية: يتوقع وجودها في المنتج، وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها، فإذا لم يتم تلبيتها فإن العميل لن يكون راضي.
 2. متطلبات الأداء: مستوى رضا العميل يتناسب طردياً مع درجة تلبية هذه المتطلبات، وهي متطلبات يطلبها العميل صراحة.
 3. المتطلبات الجاذبة: تحتل أكبر درجة من التأثير على درجة رضا العميل، وهي غير معبر عنها وغير متوقعة من قبل العميل، والوفاء بهذه المتطلبات يقود على الرضا الأكبر، وعدم الوفاء بها لن يشعر العميل بعدم الرضا.
- * تستفيد إدارة المنظمات من تصنيف نموذج كانو لمتطلبات المنتج في كونه يساعد الإدارة على ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بتطوير المنتج.

شكر الحجاز

(31) جميع العبارات التالية صحيحة حول الاستماع لصوت العميل لتحقيق رضاه عدا واحدة خاطئة، وهي:

- (أ) يقصد بالعمل الداخلي المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية.
- (ب) يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على حاجات ورغبات متخذ القرار الشرائي.
- (ج) إذا كان أداء المنتج أكبر من توقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد.
- (د) تعتبر الاستبانات من أكثر الطرق استخداماً ضمن أساليب الاستماع لصوت العميل.

(32) جميع العبارات التالية صحيحة حول العميل عدا واحدة خاطئة، وهي:

- (أ) تعتبر الاستبانات من أكثر الطرق استخداماً ضمن أساليب الاستماع لصوت العميل.
- (ب) إذا كان أداء المنتج مساوي لتوقعات العميل يكون العميل بذلك راضي.
- (ج) يتصف "العميل الحليم" بالاهتمام بالنتائج وحل المشكلة ولا تهمة الأعداء.
- (د) إن عدم وجود شكاوي من العملاء لا يعني بالضرورة وجود مستوى عالي من الرضا.

الاستماع لصوت العميل:

يمكن تعريف العميل على أنه: "المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه قدرة ورغبة في شرائه".

* يعتبر العميل الهدف النهائي لأي عملية تسويقية، لكونه مفتاح نجاح المنظمة أو فشلها، ويمكن تصنيف العملاء إجمالاً إلى نوعين رئيسيين، هما:

العميل الداخلي: هو المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة

المعنية، مثل المراحل والأقسام الإنتاجية داخل المنظمة، ففي كل مرحلة هنالك مدخلات وعمليات ومخرجات.

العميل الخارجي: موقعه خارج المنظمة، ويقوم بشراء المنتج أو لديه الرغبة في شراءه. **ويصنف**

العملاء الخارجيون إلى نوعين، هما:

أ. **المشتري الصناعي:** الفرد أو الجهة التي تقوم بشراء المنتج ليس من أجل استهلاكه، بل لاستخدامه في عملية إنتاج منتج آخر.

ب. **المستهلك النهائي:** الذي يشتري المنتج بقصد الاستعمال أو الاستهلاك، سواء استعمله بنفسه أو اشتراه

لغيره لكي يستعمله. حيث يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على

حاجات ورغبات المستخدم الأخير للمنتج للوصول إلى رضا المستهلك، مقارنة

بتشاطات التسويق التي تركز على متخذ القرار الشرائي.

* **يستند المفهوم الشامل للعميل إلى الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي على حد سواء،**

* **فتحقيق الجودة أمام العميل الخارجي يعتمد بشكل كبير على تحقيقها عند العميل الداخلي.** كما وأن

الاستماع إلى العميل والاهتمام بما يقول من الأمور الضرورية للنجاح في العمل.

غز الحجاز

أساليب الاستماع لصوت العميل:

١. **المقابلات الشخصية:** تفاعل لفظي بين طرفين من خلال حوار كلامي إما وجهاً لوجه، أو من خلال وسائل إلكترونية أخرى. حيث يوجه مندوب المنظمة بعض الأسئلة والاستفسارات إلى العميل يستحثه فيها على إبداء رأيه في مواضيع محددة سلفاً.

٢. **الاستبيانات:** تعتبر من أكثر الطرق استخداماً في هذا المجال، وهي وسائل لجمع المعلومات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي يُطلب من العملاء الإجابة عليها، بحيث تتاح الفرصة أمام العميل لكي يبدى رأيه في المواضيع المتعلقة بعمليات الاستبانة.

٣. **مشاركة العميل ضمن فرق الجودة:** بُغية الاستماع لآرائه بخصوص وسائل تحسين الجودة، وطلباً لمساهمته في حل مشاكل الجودة.

٤. **نظام الاقتراحات:** لكل منظمة نظامها الخاص فيما يتعلق باقتراحات العملاء، مثل الكروت الموزعة لقياس مستوى الخدمة، وصناديق الشكاوي والاقتراحات،...

غز الحجاز

تحقيق رضا العميل:

يمكن تعريف الرضا بأنه: "مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه العميل، وبين توقعات هذا العميل".

مستويات الرضا/ عدم الرضا لدى العميل التي يمكن أن تتحقق جراء المقارنة:

1. أداء المنتج أقل من توقعات العميل ← العميل غير راضي.
2. أداء المنتج يساوي توقعات العميل ← العميل راضي.
3. أداء المنتج أكبر من توقعات العميل ← العميل سعيد.

أقسام العملاء من حيث الشكاوي:

1. **العميل الحليم (الصامت):** الذي لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء، وينبغي العمل على إغراؤه بالكلام وتقديم الشكوى.
 2. **العميل دائم الشكوى:** يشكو دائماً بحق أو بدون حق. فهناك دائماً من وجهة نظره أخطاء، ولا يمكن إهماله أو طرده، ويجب التحلي بالصبر والاستماع له.
 3. **العميل الموضوعي:** لا يشكو إلا إذا كان هناك مبرراً لشكواه، فهو يهتم بالنتائج وحل المشكلة، ولا تهمه الأعذار.
 4. **العميل المستغل:** يهدف إلى الحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه، وليس هدفه الرئيس أن يحل الشكوى. ويجب الاتصاف بالموضوعية في الإجابة واستخدام المعلومات الدقيقة لدعم الكلام.
- * يجب أن يكون لدى المنظمة إجراءات مكتوبة لحل الشكاوي، بحيث تمنع أي اجتهادات شخصية أو تفسيرات ذاتية في العمل.

عذر الحجاز

معالجة الشكاوي:

- * من المهم الترحيب بشكاوي العملاء ودراستها والاهتمام بها واتخاذ القرار بشأنها. حيث يمكن النظر للشكاوي على أنها فرصة لحل المشاكل والكشف عن نقاط الضعف المحتملة، ومن خلالها أيضاً يمكن تحويل الأشخاص غير الراضين عن المنظمة إلى أشخاص لديهم ولاء للمنظمة ولمنتجاتها.
- * المنظمات التي يكون لديها توجه بالعميل تتجاوب بشدة مع شكاوي عملائها، بل وتحاول البحث عن الشكاوي، حيث أن **عدم وجود شكاوي من العملاء لا يعني بالضرورة وجود مستوى عالي من رضا العملاء.** فوسائل الاتصال قد لا تكون كافية، مع مراعاة الأغلبية الصامتة من العملاء. والمنظمات المتصفة بذلك في عرقها السكوت علامة الرضا.
- * ترى بعض المنظمات أن مهمة التسويق لديها تنتهي بمجرد إيصال المنتج إلى العميل، ومثل هذه المنظمات تخسر عملائها بسهولة وتفقد حصتها السوقية بانتظام بسبب المنافسة الشديدة.

عذر الحجاز

- (29) 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 سؤال واحد.
 - (ب) استخدام الأسئلة الإيحائية التي توحى للعميل بإجابة محددة.
 - (ج) مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للعميل.
 - (د) أن تكون الأسئلة مختصرة قدر الإمكان.

قياس مستوى رضا العملاء:

- الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الاستبانة:
١. تكون الأسئلة أو العبارات واضحة للعميل العادي.
 ٢. تكون الأسئلة محددة، ولا تحمل أكثر من معنى واحد.
 ٣. مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للعميل.
 ٤. عدم تضمين أكثر من معلومة واحدة في سؤال واحد.
 ٥. تكون الأسئلة مختصرة قدر الإمكان.
 ٦. تجنب الأسئلة الإيحائية.
 ٧. تكون الأسئلة أو العبارات شاملة.

فهد الحجاز

- (32) يتمثل الجزء السادس الذي يمثل سقف البيت ضمن بيت الجودة/ هيكل المصفوفة (QFD) بـ:

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

عمر الحجاز



(33) من فوائد انتشار وظيفة الجودة (QFD):

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

(31) من فوائد انتشار وظيفة الجودة (QFD):

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

فوائد انتشار وظيفة الجودة (QFD)

١. تحسين مستوى رضا العميل فيما يتعلق بتلبية متطلباته
٢. رفع مستوى جودة المنتج
٣. توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج
٤. زيادة درجة ثقة العميل في المنتج
٥. زيادة الحصة السوقية للمنظمة
٦. تعميق توجه العاملين نحو المنظمة
٧. تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع

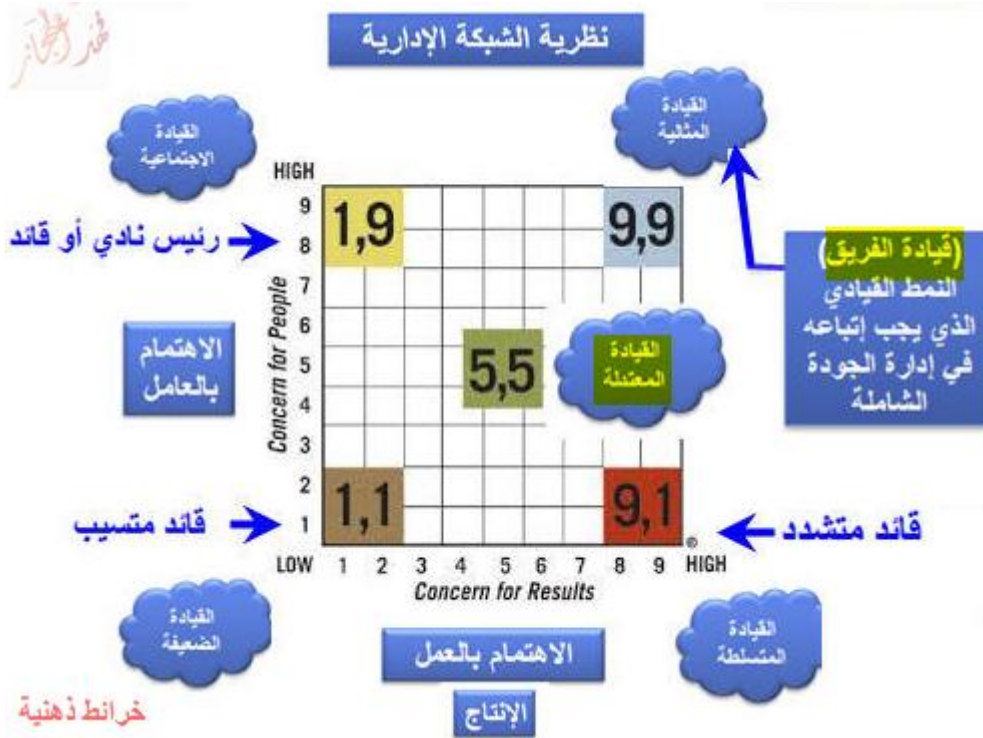
فهد الحجاز

(34) يمثل الاحداثي (5.5) على نظرية الشبكة الإدارية للباحثان بليك وموتون Blacke & Mouton، نمط:

- (أ) القيادة المعتدلة.
- (ب) القيادة المثالية.
- (ج) القيادة الاجتماعية.
- (د) القيادة الضعيفة.

(33) يمثل الاحداثي (9.9) على نظرية الشبكة الإدارية للباحثان بليك وموتون Blacke & Mouton، نمط:

- (أ) قيادة الفريق.
- (ب) القيادة المعتدلة.
- (ج) القيادة المتسلطة.
- (د) القيادة الاجتماعية.



(35) من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة:

- التأكيد على العلاج بدلاً من الوقاية.
- إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الخارجي دون الداخلي.
- التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط.
- تشجيع التنافس بدلاً من التعاون.

(35) ليست من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة:

- التأكيد على الوقاية بدلاً من العلاج.
- التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط.
- اختيار المورد على أساس السعر.
- اثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة كممارسة.

خصائص القيادة الفعالة الناجحة :

١. إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل **الداخلي** والخارجي،
٢. تمكين الموظفين
٣. **التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط،**
٤. التأكيد على **الوقاية** بدلاً من العلاج.
٥. تشجيع **التعاون** بدلاً من التنافس،
٦. الاعتقاد بأهمية تدريب الموظفين
٧. النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم.
٨. محاولة تفعيل الاتصالات،
٩. إثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة كممارسة وليس كشعارات جوفاء.
١٠. اختيار الموردين على أساس الجودة،
١١. تأسيس مجلس الجودة

فهد الحجاز

(34) 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 والموظفين.
- (ج) اقتناع القائد بضرورة مشاركة الموظفين.
- (د) عدم وجود وصف وظيفي دقيق للوظائف.

(36) من المراكز التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة:

- (أ) التزام التخطيط قصير الأجل بإزاء التحسين المستمر.
- (ب) البُعد عن فلسفة العيوب الصفريّة Zero Defects.
- (ج) عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده.
- (د) الحفاظ على الطرق القديمة للإشراف والتدريب وعدم تغييرها.

(36) واحدة من التالي **ليست** من المراكز التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة، وهي:

- (أ) تبني فلسفة العيوب الصفريّة Zero-Defects.
- (ب) تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب.
- (ج) ضرورة وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المنظمة.
- (د) عدم التوسع في تشكيل فرق العمل.

التزام الإدارة العليا:

مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة:

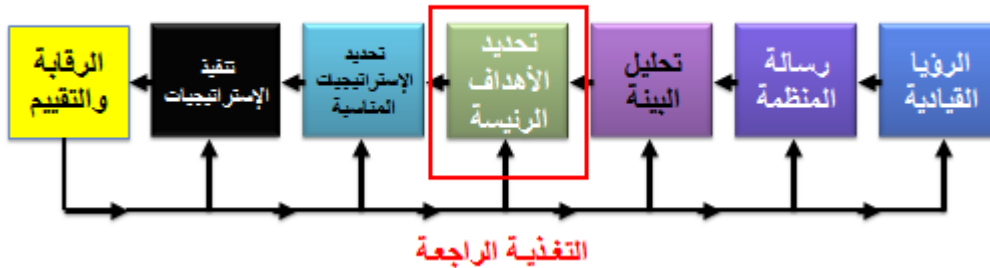
١. التزام طويل الأجل بإزاء التحسين المستمر.
٢. تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية Zero-Defects.
٣. تدريب العاملين على فهم واستيعاب طبيعة العلاقات بين العميل الداخلي والمورد.
٤. عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده.
٥. ضرورة وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة.
٦. تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب.
٧. تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل،
٨. تجنب بعض الممارسات الخاطئة،
٩. تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة
١٠. إتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (خطط واستراتيجيات محددة).

شكر الخاتمة

(37) تختص العملية الرابعة للإدارة الاستراتيجية بـ:

- (أ) تحديد الاستراتيجيات المناسبة.
- (ب) تحديد الأهداف الرئيسية.
- (ج) رسالة المنظمة.
- (د) تحليل البيئة.

عمليات الإدارة الإستراتيجية



(37) 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.
- (ج) الرؤية القيادية.
- (د) تحديد الأهداف الرئيسية.

عمليات الإدارة الإستراتيجية:

١. الرؤيا القيادية: تعكس الرؤيا القيادية تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل
٢. رسالة المنظمة: توضح الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله، أي مبرر وجود المنظمة واستمرارها في تقديم منتجاتها.
٣. تحليل البيئة: أ- تحليل البيئة الخارجية ب- تحليل البيئة الداخلية
٤. تحديد الأهداف الرئيسية: يتم في ضوء رسالة المنظمة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية،
٥. تحديد الاستراتيجيات المناسبة

فهد الحجاز

(38) إحدى الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة للوصول إلى أهدافها، والتي تتبعها في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق، هي:

- (أ) الاستراتيجيات الدفاعية.
- (ب) الاستراتيجيات الهجومية.
- (ج) استراتيجيات قيادة التكلفة.
- (د) استراتيجيات الاستقرار.

عمليات الإدارة الإستراتيجية:

تحديد الاستراتيجيات المناسبة:

- أ- الاستراتيجيات الهجومية: الموجهة للاهتمام بالظروف الخارجية للمنظمة مثل فتح فروع جديدة، والابتكار، وتقديم منتجات جديدة، ...
- ب- الاستراتيجيات الدفاعية: التي تستهدف الاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة، مثل التدريب، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، ...
- ج- استراتيجيات الاستقرار: التي تتبعها المنظمة في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق.

فهد الحجاز

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

- (أ) استراتيجية قيادة التكلفة.
- (ب) استراتيجية التمييز.
- (ج) استراتيجية التركيز.
- (د) الاستراتيجية الهجومية.

عمليات الإدارة الإستراتيجية:

مستويات الاستراتيجية المختلفة:

- إستراتيجية المنظمة:
أ- إستراتيجية قيادة التكلفة: التفوق على المنافسين بإنتاج منتجات أقل تكلفة
ب- إستراتيجية التميز: التفرد بخصائص معينة في المنتج ذات قيمة عالية بالنسبة إلى العميل.
ج- إستراتيجية التركيز: الاهتمام بفئة محددة من العملاء.

فهد الحجاز

- (39) أحد أهم الاستراتيجيات 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.

- (39) أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة التي تستلزم وجود سياسات مكتوبة للجودة، وتوزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة، ناهيك عن تمكين العاملين لتحقيق أهداف الجودة، هي:
- (أ) الضبط الإحصائي للجودة.
(ب) تولي الإدارة العليا ضبط الجودة.
(ج) تدريب الجودة المكثف.
(د) التركيز على العملاء.

أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة:

١. تولي الإدارة العليا ضبط الجودة: وتستلزم هذه الإستراتيجية وجود ما يلي:

- أ- سياسات مكتوبة للجودة، بحيث يتم نشرها وتعميمها على كافة العاملين.
- ب- وضع أهداف الجودة لجميع الوظائف في كافة المستويات،
- ج- توزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة.
- د- تمكين العاملين من تأدية أعمالهم من خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بطريقة تساعدهم على تحقيق أهداف الجودة.

٢. تدريب الجودة المكثف:

٣. التركيز على العملاء

٤. تحسين الجودة: تسعى هذه البرامج إلى تطوير العمليات داخل المنظمة،

ويتبغي أن تتضمن معلومات عن تكاليف الجودة وخاصة التكاليف المخفية منها، تاهيك عن تقييم العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها، بالإضافة إلى ضرورة إجراء المقارنات المرجعية Benchmarking مع المنظمات الأخرى المناسبة.

٥. الضبط الإحصائي للجودة

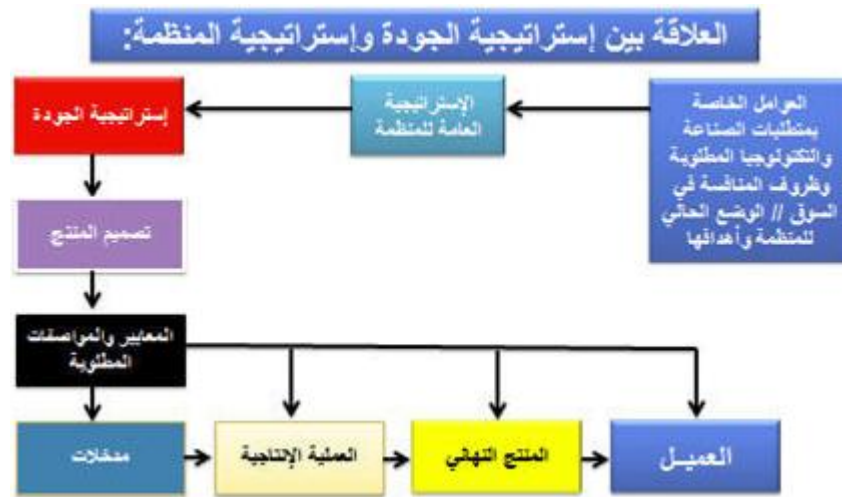
غفر الحجاز

- (40) واحدة من العبارات التالية خاطئة حول العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة، وهي:
- ← (أ) ليس من الضروري إبلاغ الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج.
 - (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.

العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة:

- ✓ **تحدد المنظمات إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها،**
- ✓ **لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمنظمة عند تحديد إستراتيجية الجودة.**
- ✓ **من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات سواء من داخل أو خارج المنظمة.**
- ✓ **ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج**

غفر الحجاز



- (40) تتمثل الحاجة الرابعة وفقاً لأولويات الإشباع ضمن نظرية إبراهيم ماسلو للحاجات الإنسانية بـ:
- الحاجات الاجتماعية.
 - حاجات الأمان.
 - حاجات الاحترام والتقدير.
 - الحاجات الفسيولوجية.



- (41) "الميل إزاء أشياء معينة يؤدي تحقيقها إلى إرضاء العميل وإبعاده" - مفهوم يشير إلى:
- الحافز.
 - الدافع.
 - الحاجة.
 - الرغبة.

دراسة الدوافع والآثار:

- الدوافع:** ← قوى داخلية تؤثر على تفكير الفرد وتوجه سلوكه باتجاه الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته غير المشبعة.
- الحاجة:** ← هي حالة من عدم التوازن الفسيولوجي أو النفسي كالجوع والعطش أو المركز الوظيفي.
- الرغبة:** ← تتعلق بالميل إزاء أشياء معينة يؤدي تحقيقها إلى إرضاء الفرد وإسعاده. وهذا الميل لا يكون ناتجاً عن حالة عدم توازن فسيولوجي أو نفسي لدى الفرد.

عز الحجاز

- (41) من الاعتبارات التي يجب مراعاتها في الحوافز المادية ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة:
- توقيت دفع الحوافز المادية.
 - تجنب منح الحوافز لمستحقيها أمام العاملين.
 - استخدام الحوافز المادية بشكل أكبر مع الحوافز المعنوية.
 - أ + ب

- (42) ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر في الحوافز المادية عدة اعتبارات، منها:
- استخدام الحوافز الفردية دون الجماعية.
 - عدم اللجوء لمنح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة.
 - توقيت دفع الحوافز المادية بُغية ربط الحافز بالأداء.
 - جميع ما ذكر صحيح

دراسة الدوافع والآثار:

- ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر في الحوافز المادية الاعتبارات التالية:
- مكافآت عادلة: قائمة على أسس موضوعية.
 - توقيت دفع الحوافز المادية: حتى يربط العامل بين الأداء والحوافز.
 - منح الحوافز المادية أو المعنوية لمستحقيها أمام العاملين لزيادة فعالية تأثيرها.
 - منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة.
 - استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية.
 - استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق.

عز الحجاز

- (42) يعتمد نجاح تمكين العاملين على عدة عوامل هامة، منها:
- (أ) وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
 - (ب) الحد من التغذية العكسية للاتصال داخل المنظمة.
 - (ج) عدم الاعتماد على ربط الأداء بالحوافز.
 - (د) جميع ما ذكر.

- (43) جميع ما يلي من العوامل الهامة التي يعتمد عليها نجاح تمكين العاملين **عدا واحدة**، وهي:
- (أ) موضوعية تقييم الأداء.
 - (ب) تجنب تدريب المرفوسين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة إليهم.
 - (ج) فعالية التغذية العكسية في المنظمة.
 - (د) مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرفوسين.

تمكين العاملين:

إن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل، من أهمها:

- **مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرفوسين.**
- **الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرفوسين.**
- **فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة.**
- **وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.**
- **وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين ذوي المهارات العالية.**
- **ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.**
- **تدريب المرفوسين على تحمل المسؤولية، والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.**

فهد الحجاز

- (43) إحدى مراحل عملية التدريب في الجودة والتي يتم فيها تحديد أهداف التدريب وموضوعاته، فضلاً عن توفير مستلزمات البرنامج التدريبي، هي مرحلة:
- (أ) التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية.
 - (ب) تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - (ج) تصميم البرنامج التدريبي.
 - (د) تأسيس المنظمة التدريبية.

(44) تتمثل المرحلة الثانية من مراحل عملية التدريب في الجودة بـ:

- (أ) التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية.
- (ب) تأسيس المنظمة التدريبية.
- (ج) تصميم البرنامج التدريبي.
- (د) تحديد الاحتياجات التدريبية.

مراحل عملية التدريب في الجودة:

١. تحديد الاحتياجات التدريبية: تتضمن تحديد عدد وطبيعة عمل العاملين الذين سيشملهم التدريب على الجودة باتباع أساليب موضوعية علمية.
٢. تصميم البرنامج التدريبي: وتشمل تحديد أهداف البرنامج التدريبي، والموضوعات التي يحتويها كل برنامج، فضلاً عن توفير مستلزمات البرنامج.
٣. تأسيس المنظمة التدريبية: ففي كثير من المنظمات تقع مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة على عاتق مدير أو أكثر من مديري المنظمة، حيث ينبغي على كافة مديري المنظمة التأكد من أن مرفوسهم مؤهلين ولديهم المهارات الكافية لأداء أعمالهم. ومن الضروري استخدام المدربين المتخصصين من داخل المنظمة أو من خارجها.
٤. التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية: فلا بد من مشاركة دائرة الجودة في وضع المادة التدريبية. وهنا يتم اختيار أساليب التدريب الملائمة كالمحاضرات، والتدوات، ودراسة الحالات.

عبد الحجاز

(44) 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:

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

عمر الحجاز

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

- (أ) زيادة المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات.
- (ب) يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبياً بُغية الدقة الأكبر.
- (ج) شراء كميات قليلة وبعدها شحنات أكبر.
- (د) زيادة المساحات المخزنية.

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

- (أ) يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبياً بُغية الدقة الأكبر.
- (ب) تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات.
- (ج) زيادة المساحات المخزنية.
- (د) شراء كميات أكبر بسعر أقل بغض النظر عن المسافة.

أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام (JIT):

١. **تخفيض تكلفة التخزين:** حيث أنه لا يوجد مخازن ولا أموال مجمدة في هذه المخزن، وبالتالي تقل تكلفة التخزين إلى أقل حد ممكن.
٢. **تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمة:** فالانتظار لن يكون موجوداً، لأن المورد حريص على تسليم المواد المطلوبة في الوقت المحدد سلفاً.
٣. **تقليل تكلفة النقل:** ففي ظل الإنتاج فإن المنظمة تقوم بـ **الشراء بكميات قليلة** و **بعدد شحنات أكبر**، مما يتطلب وجود موقع المورد قرب مصنع المنظمة، وبالتالي تخفيض تكاليف النقل. وذلك بعكس نظام الإنتاج التقليدي الذي يقوم على شراء كميات أكبر بسعر أقل بغض النظر عن المسافة.
٤. **تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات:** حيث أن عدم وجود مخازن كبيرة، وتدفق المواد بدون صفوف انتظار يؤدي إلى تقليل المساحة المخصصة للإنتاج، مما يؤثر إيجابياً على إنتاجية المنظمة.

فهد الحجاز

(46) إحدى العوامل التي تؤثر في عملية اختيار مصادر الشراء، والتي لا تؤخذ بعين الاعتبار في ظل إدارة الجودة الشاملة، هي:

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

(47) من العوامل التي تؤثر في اختيار مصادر الشراء (الموردين):

- (أ) حجم المورد.
- (ب) المصالح المتبادلة.
- (ج) عدد الموردين.
- (د) جميع ما ذكر صحيح. ←

العوامل التي تؤثر في عملية اختيار مصادر الشراء (الموردين):

١. **عدد الموردين:** حيث تضطر المنظمة للتعامل مع المورد المحتكر للمادة. وعندما يكون هناك أعداداً كبيرة من الموردين يكون أمام المنظمة مجالاً واسعاً للاختيار.
٢. **حجم المورد:** تفضل بعض المنظمات التعامل مع مورد من كبار الموردين، بحكم القدرة على تقديم الخدمات، وإمكانية تحقيق وفورات الإنتاج الكبير، والمرونة النسبية.
٣. **المركز المالي للمورد:** من الضروري الإطلاع عليه بُغية الاطمئنان على قدرة المورد على تلبية احتياجات المنظمة بالكميات المناسبة وفي الأوقات المطلوبة.
٤. **طبيعة الخدمات المقدمة:** من الطبيعي أن يكون القرار في ظل تساوي العوامل الأخرى لصالح المورد الذي يقدم خدمات أكثر. ومن تلك الخدمات إمكانية قبول مردودات المشتريات، وسرعة الاستجابة لطلبات الشراء العاجلة، والمرونة في تسليم المواد، وخدمات ما بعد البيع، ...
٥. **عروض الأسعار:** حيث تقوم لجان المناقصات عادةً باختيار المورد الأقل سعراً.
٦. **تسهيلات الدفع:** حيث تفضل المنظمة التعامل مع المورد الذي يقدم تسهيلات أكثر في الدفع.
٧. **المصالح المتبادلة:** فقد يكون المورد عميل بنفس الوقت.
٨. **القوانين:** ففي بعض الدول هناك قوانين تنظم عمليات الاستيراد والتصدير.
٩. **العلاقات الشخصية:** وذلك في ظل وجود إدارة غير كفؤة وغير موضوعية، أما في ظل إدارة الجودة الشاملة فإن مثل هذا العامل لا يؤخذ بعين الاعتبار.

محرر الحجاز

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

- (أ) بُعد مكان مخازن المورد من مصنع المورد.
- (ب) التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد.
- (ج) التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة.
- (د) الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد.

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

- (أ) التأكيد على جودة المواد المسلمة للمنظمة.
- (ب) الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد.
- (ج) التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في الوقت المحدد.
- (د) بُعد مكان مخازن المورد من مصنع المورد.

الشروط التي ينبغي توفرها في نظام (JIT) حتى يتصف بالفعالية:

١. **الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد:** الشرط الأساسي لنجاح النظام، وذلك بالكميات والمواعيد المحددة. ويختلف تكرار التسليم من منظمة إلى أخرى.
٢. **التقيد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد:** وهذا يفترض أن يتأكد المورد من أن آلاته وأجهزته تعمل بشكل جيد، وأنه تجرى الصيانة الدورية عليها وفق مواعيد دورية.
٣. **التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة:** وذلك بإجراء الفحوصات والاختبارات اللازمة قبل عملية التسليم وفقاً لطبيعة الاتفاق بين المورد والمنظمة. ففي ظل نظام (JIT) فإنه لا يوجد أي مخازن أو مستويات احتياطية، وبالتالي فإن الإنتاج سوف يتأثر بوجود أي عيوب أو تلف في المواد.
٤. **قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد:** فكلما بعثت المسافة بينهما كلما أصبح من الصعب تطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

فهد الحجاز

(48) من أمثلة تكاليف الفشل الخارجية ضمن تكاليف الجودة:

- (أ) فحص العمليات.
- (ب) إعادة العمل.
- (ج) الكفالة.
- (د) التدريب.

(48) من أمثلة تكاليف الفشل الداخلية ضمن تكاليف الجودة:

- (أ) التدريب.
- (ب) المردودات.
- (ج) إعادة الفحص.
- (د) التدقيق الداخلي.

أنواع تكاليف الجودة:

١. تكاليف الفشل الداخلية: Internal Failure Costs

وهي التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة، ويتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل، ومن أمثلتها:

أ- **العادم/ الخردة**: Scrap تكاليف العمالة والمواد التي تحتل على المنتجات المعيبة التي لا يمكن إصلاحها بطريقة عادية.

ب- **إعادة العمل**: Rework التكاليف المتعلقة بالمواد والعمالة والمصاريف الأخرى التي تدفع في سبيل إصلاح المنتجات المعيبة.

ج- **إعادة الفحص**: Retest تكاليف إعادة فحص المنتجات التي تم إعادة العمل عليها، وتشمل تكاليف تشغيل معدات وأجهزة الفحص، بالإضافة إلى تكلفة الوقت المقتضي على هذا الفحص.

د- **تحليل الفشل**: Failure Analysis تكاليف تحليل أسباب الفشل الداخلي، وذلك لأجل تجنب هذه الأسباب مستقبلاً، والقضاء على أية صعوبات تصاحبها.

٢. تكاليف الفشل الخارجية: External Failure Costs

وهي التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب، وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء، ومن أمثلتها:

أ- **شكاوي العملاء**: Customer Complaints المتمثلة باستلام الشكاوي أو الاستماع إليها والتحقيق فيها وحلها.

ب- **الكفالة**: Guarantee تشمل تكلفة استبدال، أو إصلاح المنتجات المباعة إلى العملاء أثناء الفترة التي تغطيها الكفالة.

ج- **المردودات**: Returns معالجة وإصلاح العيوب في المنتجات المباعة التي قام العملاء بإرجاعها إلى المنظمة بسبب وجود عيوب في التصميم أو التشغيل.

د- **فقدان السمعة**: Loss of Reputation المتمثلة بفقدان المنظمة لجزء من مصداقيتها وسعتها بين العملاء، وكذلك بين الموزعين.

غدر الحجاز

- (49) جميع العبارات التالية صحيحة حول تكاليف الجودة عدا واحدة خاطئة، وهي:
- يشير مفهوم الحيود السداسي Six Sigma إلى وجود أقل من 3.4 عيباً في كل مليون وحدة منتجة.
 - يقود تقطع جداول الإنتاج إلى تكلفة جودة غير ظاهرة (مستترة).
 - يركز المدخل الحديث ضمن تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل.
 - تشير النظرة التقليدية للجودة لكون الجودة الأعلى تُعني تكلفة أكبر.

- (49) جميع العبارات التالية صحيحة حول تكاليف الجودة عدا واحدة خاطئة، وهي:
- أشار جوزيف جوران Joseph Juran بأن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح.
 - يركز المدخل التقليدي ضمن تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل.
 - يشير مفهوم الحيود السداسي Six Sigma إلى وجود أقل من 3.4 عيباً في كل مليون وحدة منتجة.
 - تقود طاقة الآلات الزائدة عن الحاجة إلى تكلفة جودة غير ظاهرة (مستترة).

تخفيض التكاليف:

من المصطلحات الهامة هنا ما يسمى **بالحيود السداسي Six Sigma** وهو مصطلح إحصائي الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى، والذي يعني في النهاية **أن هناك أقل من ٣.٤ عيباً أو خطأ في كل مليون وحدة منتجة**. وبذلك يعتبر الحيود السداسي أداة من الأدوات الهامة التي تساعد على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وتؤدي إلى تحسين جودة المنتج وتحقيق تكلفة أقل. فالهدف من هذا التوجه هو الحصول على مردود مالي أعلى من خلال إيصال البضائع أو الخدمات بجودة عالية للمستهلك وبشكل خالي تقريباً من العيوب وبتكلفة مناسبة.

* تشير النظرة التقليدية للجودة إلى أن الجودة الأعلى تعني تكلفة أكثر.

* من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة أداء العمل الصحيح من المرة الأولى والذي يُعني Zero defects

تكاليف الجودة المستترة (المخفية):

تكلفة غير ظاهرة Hidden Quality Costs قد تعود إلى عدم كفاءة الأنظمة الموضوعية ومن أمثلتها: **طاقة الآلات الضائعة أو الزائدة عن الحاجة وتقطع جداول الإنتاج، وتخزين المواد الفائضة عن الحاجة، ...** مما يؤدي إلى عدم وصول الإدارة إلى الاستخدام الأمثل للموارد.

أنواع تكاليف الجودة:

- **يركز المدخل التقليدي في تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل**
- **المدخل الحديث في الجودة يركز على تكلفة الفشل الخارجية**

فهد الحجاز



- (50) واحدة من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجودة لجينييتش تاجوتشي Genichi Taguchi، وهي:
- أهم تاجوتشي بالبيئة الداخلية، وقياس جودة المنتج من وجهة نظر الموظفين.
 - تشير دالة تاجوتشي لكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع.
 - تشير دالة تاجوتشي إلى أن انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجودة.
 - تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي.

- (50) واحدة من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجودة لجينييتش تاجوتشي Genichi Taguchi، وهي:
- أهم تاجوتشي على أن يكون الإنتاج مطابقاً للوزن المثالي.
 - تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تقل كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي.
 - تشير دالة تاجوتشي إلى أن انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجودة.
 - تشير دالة تاجوتشي لكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع.

دالة خسارة الجودة: Quality Loss Function

رَکَز جِينِيْتَش تاجوتشي Genichi Taguchi على التصميم الجيد للمنتج وتصميم العمليات بشكل جيد يكسبها الحصانة ضد أي انحرافات عن الجودة المطلوبة للمنتج. اهتم **بالبيئة الخارجية** وقياس جودة المنتج من وجهة نظر **العملاء**، فالجودة **تؤثر** على المجتمع إما على شكل عوائد أو على شكل خسارة يعاني منها المجتمع.

وتشير هذه الدالة إلى أن **تخفيض** حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى **تقليل** الخسارة وبالتالي، تحسين الجودة.

إن الخسائر تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن **الوزن المثالي**

لكن طريقة تاجوتشي تركز على أن يكون الإنتاج مطابقاً للوزن المثالي،

فهد الحجاز



دعواتكم لي ولأولادي بالهداية
أخوكم

فهد الحجاز



أسئلة المراجعة

أسئلة المراجعة

الفصل الأول ١٤٣٣ - ١٤٣٤ هـ

إدارة الجودة

ظلل (اختر) الإجابة الصحيحة مما يلي:

- (١) العميل الذي يهتم بالنتائج وحل المشكلات، ولا تهتمه الأعذار، هو:
- (أ) العميل دائم الشكوى. لا يمكن إهماله أو طرده، ويجب التحلي بالصبر والاستماع له.
- (ب) العميل الحليم (الصامت). لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء
- (ج) العميل المستغل. يهدف إلى الحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه
- (د) العميل الموضوعي.
- (٢) تتمثل المرحلة الثالثة ضمن إجراءات معالجة الشكاوي بـ:
- (أ) الاتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى المقدمة منه. ٤
- (ب) اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة. ٣
- (ج) إجراء التحقيقات والاستفسارات حول الشكوى. ٢
- (د) غربة الشكاوي والاهتمام بالموضوعية منها. ١
- (٣) إحدى متطلبات المنتج ضمن "نموذج كاتو لرضا العملاء" والتي تمثل درجة أكبر في التأثير على رضا العميل، والتي تتصف بكونها غير متوقعة وغير معبر عنها من العميل، هي:
- (أ) المتطلبات الجاذبة.
- (ب) متطلبات الأداء. مستوى رضا العميل يتناسب طردياً مع درجة تلبية هذه المتطلبات
- (ج) المتطلبات الأساسية. يتوقع وجودها في المنتج، وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها
- (د) متطلبات الإنجاز.
- (٤) من الأمور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة أسئلة الاستبانة بغية جمع المعلومات من العملاء:
- (أ) أن تكون الأسئلة محددة.
- (ب) التركيز على الأسئلة الإيحائية التي توحى للعميل بإجابة محددة. تجنب الأسئلة الإيحائية
- (ج) تضمين أكثر من معلومة واحدة في سؤال واحد. عدم تضمين أكثر من معلومة واحدة في سؤال واحد
- (د) جميع ما ذكر.
- (٥) من فوائد انتشار وظيفة الجودة (QFD):
- (أ) توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج.
- (ب) تعميق توجه العاملين نحو المنظمة.
- (ج) تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع.
- (د) جميع ما ذكر.
- (٦) جميع العبارات التالية صحيحة حول العميل عدا واحدة خاطئة، وهي:
- (أ) يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على حاجات ورغبات المستخدم الأخير للمنتج.
- (ب) يقصد بالعميل الداخلي المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية.
- (ج) تعتبر الاستبانة من أكثر الطرق استخداماً ضمن أساليب الاستماع لصوت العميل.
- (د) إذا كان أداء المنتج مساوي لتوقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد. العميل راضي

(٧) يمثل الاحداثي (9.1) على نظرية الشبكة الإدارية للباحثان بليك وموتون، نمط:

(أ) القيادة المثالية. 9.9

(ب) القيادة الاجتماعية. 9.1

(ج) القيادة المعتدلة. 5.5

(د) القيادة المتسلطة. 1.9

(٨) واحدة من التالي ليست من الخصائص التي ينبغي توفرها في القيادة الناجحة، وهي:

(أ) التأكيد على العلاج بدلاً من الوقاية. التأكيد على الوقاية بدلاً من العلاج

(ب) التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط.

(ج) تشجيع التعاون بدلاً من التنافس.

(د) النظر للمشاكل على أساس أنها فرص للتعلم.

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

(أ) اتجاهات المرؤوسين وميولهم.

(ب) وضوح مهام العمل وواجباته. عدم وضوح مهام العمل وواجباته

(ج) التزام الإدارة العليا بالشعارات التي ترفعها. عدم التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها

(د) زيادة الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين. اهتزاز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين

(١٠) أضافت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) أن دور الإدارة العليا في مجال الجودة يتلخص في عدة أمور،

منها:

(أ) وضع سياسة الجودة وأهدافها.

(ب) نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها.

(ج) ضمان التركيز على احتياجات العميل

(د) جميع ما ذكر.

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

(أ) عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده

(ب) التزام قصير الأجل إزاء التحسين المستمر. التزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر

(ج) الحفاظ على الطرق القديمة للإشراف والتدريب وعدم تغييرها. تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب

(د) البعد عن فلسفة العيوب الصفرية Zero Defects. تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية

(١٢) تختص العملية الثالثة للإدارة الاستراتيجية بـ:

(أ) الرؤيا القيادية. 1

(ب) تحديد الأهداف الرئيسة. 4

(ج) تحليل البيئة. 3

(د) رسالة المنظمة. 2

(١٣) واحدة من التالي ليست من الشروط التي ينبغي توفرها في الأهداف الجيدة، وهي:

(أ) محددة. SMART

(ب) قابلة للقياس.

(ج) مثالية ويصعب تحقيقها. واقعي قابل للتحقيق

(د) ضمن إطار زمني.

(١٤) إحدى الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها، والتي تستهدف الاهتمام بالظروف الداخلية

للمنظمة مثل التدريب، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، هي:

(أ) الإستراتيجيات الدفاعية.

(ب) الاستراتيجيات الهجومية. بالظروف الخارجية فتح فروع جديدة، والابتكار، وتقديم منتجات جديدة

(ج) استراتيجيات الاستقرار. قناعتها بمركزها التنافسي

(د) استراتيجيات قيادة التكلفة. التفوق على المنافسين بتأنيج منتجات أقل تكلفة

(١٥) من أهم **الاستراتيجيات المتبعة** في مجال الجودة التي تسعى **لتطوير العمليات** داخل المنظمة، والتي تقوم على **تقييم العمليات** بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها:

- (أ) التركيز على العملاء. دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم إجراء بحوث تسويقية
(ب) تحسين الجودة.

- (ج) تولي الإدارة العليا ضبط الجودة. سياسات مكتوبة للجودة وضع أهداف الجودة لجميع الوظائف توزيع المسؤوليات تمكين العاملين
(د) تدريب الجودة المكثف. فهم أنشطة الجودة يشمل كافة العاملين

(١٦) واحدة من العبارات التالية **خاطئة** حول العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة، وهي:

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

(١٧) تتمثل **الحاجة الثانية** وفقاً **لأولويات الإشباع** ضمن نظرية إبراهيم ماسلو **للحاجات الإنسانية** بـ:

- (أ) الحاجات الاجتماعية. ③
(ب) الحاجات الفسيولوجية. ①
(ج) حاجات الأمان. ②
(د) حاجات التقدير والاحترام. ④

(١٨) ضمن **فلسفة إدارة الجودة الشاملة** ينبغي أن تتوفر في **الحوافز المادية** عدة اعتبارات، منها:

- (أ) عدم ربط الحافز بالأداء.
(ب) استخدام الحوافز الجماعية

- (ج) تجنب منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة.
(د) جميع ما ذكر

١. مكافآت عادلة
٢. توقيت دفع الحوافز المادية
٣. منح الحوافز المادية أو المعنوية لمستحقيها أمام العاملين
٤. منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة
٥. استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية
٦. استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق

(١٩) يعتمد نجاح **تمكين العاملين** على عدة عوامل هامة، منها:

- (أ) ضعف الثقة بين الرؤساء والمروّسين. الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمروّسين
(ب) مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمروّسين.

- (ج) عدم فعالية نظام التغذية العكسية في المنظمة. فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية
(د) عدم تدريب المروّسين على تحمل المسؤولية. تدريب المروّسين على تحمل المسؤولية

(٢٠) من الأهداف الرئيسية التي يسعى **تدريب الجودة** أساساً إلى تحقيقها **لدى الموظف المتدرب**:

- (أ) زيادة المعلومات.
(ب) تغيير الاتجاهات.
(ج) تحسين المهارات.
(د) جميع ما ذكر.

المراسم

1) أحد أبعاد الجودة الذي يشير إلى خصائص المنتج الأساسية، هو:

- ☐ أ. المظهر.
- ☒ ب. الأداء.
- ☐ ج. المطابقة.
- ☐ د. الصلاحية.

تشمل مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة:

- ☐ أ. ثقافة المنظمة.
- ☐ ب. أسلوب الإدارة.
- ☐ ج. العمليات.
- ☒ د. جميع ما ذكر.

إحدى متطلبات المنتج ضمن "نموذج كايو لرضا العملاء"، التي تحتل درجة أكبر من التأثير على درجة رضا العميل، والتي تتصف بكونها غير معبر عنها، وغير متوقعة من العميل، هي:

- ☒ أ. المتطلبات الجاذبة.
- ☐ ب. متطلبات الأداء.
- ☐ ج. المتطلبات الأساسية.
- ☐ د. المتطلبات الثانوية.

2) جميع ما يلي من تكاليف الفشل الخارجية في مجال الجودة عدا واحدة، وهي:

- ☐ أ. الكفالة.
- ☐ ب. المردودات.
- ☒ ج. إعادة الفحص.
- ☐ د. فقدان السمعة.

تتمثل الخطوة الثانية ضمن خطوات إجراء المقارنة المرجعية بـ:

- ☐ أ. تكوين فريق عمل.
- ☐ ب. اختيار موضوع المقارنة.
- ☒ ج. إقرار نطاق المقارنة.
- ☐ د. جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها.

9) أحد مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة، والذي يتصف بحدثة عهد المنظمات في مجال تحسين الجودة (3 سنوات فأقل)، وباستعداد المنظمات للتحويل من برنامج الجودة إلى برنامج آخر، هو:

- ☐ أ. مستوى مستخدموا الأدوات.
- ☐ ب. مستوى منفذ التحسينات.
- ☐ ج. مستوى غير الملتزمون.
- ☒ د. مستوى المترددون.

10) يشير A2 ضمن خريطة الرقابة على المتوسطات كأحدى أدوات الضبط الإحصائي للجودة، إلى:

- ☒ أ. قيمة ثابتة.
- ☐ ب. الوسط الحسابي للمدى.
- ☐ ج. الوسط الحسابي لمتوسطات العينات.
- ☐ د. الوسط الحسابي للحدود التالفة.

4) من أهم المراكز التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة:

- أ- التزام قصير الأجل بإزاء التحسين المستمر.
- ب- عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده.
- ج- عدم تطبيق فلسفة العيوب الصفرية Zero-Defects.
- د- جميع ما ذكر.

تتمثل العملية الثالثة ضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية بـ:

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

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

- أ- تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات.
- ب- زيادة وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمة.
- ج- زيادة تكلفة النقل.
- د- وجود مخازن كبيرة.

فهد الحجاز