

س1 / اسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بادارة المنظمات – احد تعريفات ادارة الجودة الشامله والذي يعود: كورن.

س2 / فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة – احد تعريفات ادارة الجودة الشامله والذي يعود: معهد المقاييس البريطاني.

س3 / مدى ملائمة المنتج للاستعمال - احد تعريفات ادارة الجودة الشامله والذي يعود: جوزيف جوران .

س4 / درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل - احد تعريفات ادارة الجودة الشامله والذي يعود:

المواصفات الدولية iso9000:2000

س5 / مر مفهوم ادارة الجودة بالاربع مراحل اذكرها ؟

1 - الفحص . فحص المنتج من حيث وقت الفحص . حيث انصب التركيز هنا على مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية . فالخطاء وقع ويتم البحث عن تصحيحه .

2 - ضبط الجودة . تشمل كافة النشاطات الاحصائية التي تضمن ان المنتج مطابق للمواصفات

3 - تأكيد الجودة . انصب التركيز فيها على الوقاية من حدوث الاخطاء.

4 - ادارة الجودة الشاملة . يضمن جودة العمليات وجودة المنتج ويركز على العمل الجماعي ومشاركة العاملين والعملاء والموردين

س6 / مقارنة بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة .

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

س7 / ابرز العلماء والباحثين في مجال ادارة الجودة الشاملة .

- 1 - ادوارد ديمنج . دكتور رياضيات وفيزياء امريكي ويلقب بأبوثورة الجودة الشاملة ، ساهم بالضبط الاحصائي ، اعترف اليابانيون بفضله ، تقلد وساما عام 1960 .
- 2 - جوزيف جوران . اشار بالدور الكبير للادارة الوسطى و اشار بضرورة توفر المناخ المناسب للابداع .
- 3 - فيليب كروسي . اول من نادى بفكرة العيوب الصفرية ، ربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين التكاليف والارباح، اهتم بالادارة العليا ، وقسم التكاليف الى مقبولة وغير مقبولة.
- 4 - كاورو ايشيكاوا . يعتبر الاب الروحي لحلقات الجودة . ونادى باشتراك العاملين في حل المشكلات . كما اشار لاهمية تدريب العاملين .

س8 / اذكر ابعاد الجودة ؟

- 1 - الاداء . يشير لخصائص المنتج الاساسية .
- 2 - المظهر . يشير لخصائص المنتج الثانوية .
- 3 - المطابقة . الانتاج حسب المواصفات المطلوبة .
- 4 - الاعتمادية . ثبات الاداء بمرور الوقت . او بعنى اخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج .
- 5 - الصلاحية . العمر التشغيلي المتوقع للمنتج .
- 6 - الخدمات المقدمة . مثل حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي .
- 7 - الاستجابة . تجاوب البائع مع العميل .
- 8 - الجمالية . احساس الانسان بالخصائص المفضلة لديه .
- 9 - السمعة . الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج لدى العميل .

س9 / اذكر انواع التغير من حيث درجة التخطيط ؟

- 1 - التغير العشوائي . يحدث تلقائيا وبصفة عشوائية وقد تكون اثاره سلبية على المنظمة .
- 2 - التغير المخطط . يتم بدراسة وعناية وتدقيق قبل اجراء هذا التغيير .

س10 / اذكر انواع التغير من حيث وقت التنفيذ ؟

- 1 - التغير السريع . يتم مره واحده وبسرعه ويسمى بالصدمة القوية .
- 2 - التغير البطئ . يتم على دفعات لتلافي الأثار السلبية على المتأثرين بالتغيير ويكون التغيير شمل لكل المنظمة . او عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير .

س11 / اذكر انواع التغيير من حيث درجة الشمولية ؟

- 1 - التغيير الجزئي . يشمل اجزاء من المنظمة او من الانشطة او العمليات .
- 2 - التغيير الشامل . يشمل المنظمة ككل .

### س12 / اذكر مراحل عملية 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 .

### س13 / عدد اسباب مقاومة التغيير ؟

- 1 - الخوف من الفشل والخوف من فقدان الوظيفة . 2 - تهديد المصالح الشخصية
- 3 - ضغوطات الجماعة . 4 - مناخ عدم الثقة . 5 - سوء فهم مبررات التغيير .

### س14 / واحدة من العبارات التالية خاطئة حول مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة ، وهي . (راجع ص13،14،15 في ملخص لوليب )

- 1/ يتناسب الهيكل التنظيمي المسطح Flat مع إدارة الجودة الشاملة
- 2/ يعتبر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أكثر ملاءمة من الدكتاتوري في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 3/ تنظر ثقافة الجودة للخطأ على أنه فرصة للتطور
- 4/ يتطلب التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق تحسينات هامشية تدريجية في معايير الأداء الأساسية

### س14 / عدد امثلة القوى الداخلية المحركة للتغيير في المنظمات ؟

- 1 - انخفاض درجة الرضاء الوظيفي لدى العاملين
- 2 - ارتفاع معدلات دوران العمل
- 3 - زيادة معدلات التغيب عن العمل
- 4 - انخفاض ارباح المنظمة او تحقيق خسائر
- 6 - عدم وجود تعاون بين العاملين او بين الادارة

### س15 / عدد امثلة القوى الخارجية المحركة للتغيير في المنظمات ؟

- 1 - التطورات التكنولوجية
- 2 - اصدار قوانين جديدة
- 3 - التغييرات في النشاط الاقتصادي
- 4 - الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية
- 5 - الوضع التنافسي السائد في السوق

### س16 / اذكر الاساليب التي تلجأ لها الادارة للحد من مقاومة التغيير ؟

- 1 - اعلام الموظفين مسبقا بالتغيير المنوي اجراء
- 2 - شرح فوائد التغيير التي يمكن ان تجنيها المنظمة وعوائد ذلك على الموظف
- 3 - دعم وتشجيع القوى الايجابية المؤيدة للتغيير
- 4 - اشراك القوى المعوقة للتغيير ، وتقديم الحوافز لها
- 5 - تدريب الموظفين على الاساليب الجديدة وذلك لازالة الخوف والفشل لديهم
- 6 - استخدام التهديد بالعقاب ، والذي قد تلجأ له الادارة في نهاية الامر .

س17 / جميع العبارات التالية صحيحة حول العميل عدا واحدة خاطئة وهي . ( راجع المحاضر 3 في ملخص لوليب )

- ١/ تعتبر الإستبانات من أكثر الطرق إستخداما ضمن أساليب الإستماع لصوت العميل
- ٢/ إذا كان أداء المنتج يساوي توقعات العميل يكون العميل راضي
- ٣/ يتصف العميل الحليم بالإهتمام بالنتائج وحل المشكلة ولا تهمة الأعدار
- ٤/ إن عدم وجود شكاوي من العملاء لا يعني بالضرورة وجود مستوى عالي من الرضا

س18 / الامور التي ينبغي مراعاتها عند صياغة اسئلة الاستبانة :

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

س19 / نموذج ( كانو ) لرضاء العملاء . ينقسم الى ثلاثة اقسام . اذكرها ؟

- 1 - المتطلبات الاساسية . يتوقع وجودها في المنتج ، وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها ( بس اذا مالقاها العميل زعل )
- 2 - متطلبات الاداء . مستوى رضى العميل يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات .(يطلبها العميل بصراحة )
- 3 - متطلبات الجاذبية . تحتل اكبر درجة من التأثير على درجة رضاء العميل (غير متوقعة من قبل العميل )

س20 / اذكر 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 ، لأن التركيز يكون على متطلبات العميل بشكل أساسي
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 بحكم أخذ رأي العميل مسبقاً في المواصفات المطلوبة .

س21 / جميع العبارات التالية صحيحة حول الاستماع لصوت العميل للتحقيق رضاء عدا واحدة خاطئة اذكرها ؟ ( ص 16 ، 17 )

- ١/ يقصد بالعميل الداخلي المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية
- ٢/ يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على حاجات ورغبات متخذ القرار الشرائي
- ٣/ إذا كان أداء المنتج أكبر من توقعات العميل يكون العميل بذلك سعيد
- ٤/ تعتبر الإستبانات من أكثر الطرق استخداما ضمن أساليب الإستماع لصوت العميل

## س22 / اذكر الاجزاء الستة التي تمثل سقف البيت ضمن الجودة / هيكل المصفوفة (QFD)؟

- 1 - متطلبات العميل (اولويات ) 2 - متطلبات التصنيع الحالية / مواصفات الى موردين 3 - مصفوفة التخطيط وفقاً لمتطلبات العميل
- 4 - ماذا تعني متطلبات العميل بالنسبة الى المصنع – اين تكمن التفاعلات بين بين العلاقات
- 5 - ترتيب قائمة متطلبات التصنيع حسب الاولوية
- 6 - تحديد المبادلات فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع

## س23 / على نظرية الشبكة الادارية للباحثين بليك وموتون وضح الاحداثيات التالية ؟

- 1-1) الاحداثي (1-1) يعني القيادة الضعيفة
- 1-9) الاحداثي (1-9) يعني القيادة المتسلطة
- 5-5) الاحداثي (5-5) يعني القيادة المعتدلة
- 9-1) الاحداثي (9-1) يعني القيادة الاجتماعية
- 9-9) الاحداثي (9-9) يعني القيادة المثالية

## س24 / من هي اهم الخصائص التي ينبغي ان تتوفر في القيادة الناجحه ؟

- 1 - اعطاء الاولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي ، اخذ بعين الاعتبار التغير المستمر في متطلبات واحتياجات العميل
  - 2 . تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل ، مع تزويدهم بالموارد والتدريب .
  - 3 . التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط ، فهناك فرص دائماً للتطوير .
  - 4 . التأكيد على الوقاية بدلاً من العلاج .
  - 5 . تشجيع التعاون بدلاً من التنافس ، وخاصة التنافس غير الشريف بين العاملين .
  - 6 . الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين لأداء أعمالهم بصورة أفضل .
  - 7 . النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم .
  - 8 . محاولة تفعيل الاتصالات ، والتأكد من نشر وإيصال المعلومات المتعلقة بمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى من يحتاجها .
  - 9 . إثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة كممارسة وليس كشعارات جوفاء .
  - 10 . اختيار الموردين على أساس الجودة ، وليس على أساس الأسعار . وتشجيعهم على الاهتمام بالمنظمة والمشاركة في فرق العمل .
  - 11 . تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا ، وفرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية .
- \* إن القيادة الفعالة تتطلب أن يُلم القائد بالطبيعة الإنسانية من حيث حاجات الفرد ورغباته وقدراته ، ناهيك عن القدرة على تحفيز العاملين بالوقت والنوع المناسب .
- \* بالإضافة إلى ذلك فالقائد الفعال يتبع فلسفة الإدارة بالتجوال (MBWA) . والتي من مزاياها رفع معنويات العاملين وإعطائهم الفرصة لحرية التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم ، بالإضافة إلى تفعيل الاتصالات بين القائد والمرؤوسين ، وزيادة فرص حل المشكلات على أرض الواقع .

## س25 / ما هي المرتكزات التي يجب تنفيذها حتى تعتبر الادارة ملتزمة تجاه الجودة ؟

- 1 . التزام طويل الأجل إزاء 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 اعتماداً 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 عشوائياً بدون وجود برامج عمل أو وسائل لتحقيق هذه الأهداف .
- 9 . تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة ، والعمل على الاحتفاظ بهم .
- 10 . اتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (خطط واستراتيجيات محددة) .

## س26 / اذكر عمليات الادارة الاستراتيجية ؟

١. **الرؤيا القيادية** : تعكس الرؤيا القيادية تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل . وبالرغم من أن الرؤيا القيادية يمكن أن تنبعث في ذهن قائد واحد ، إلا أن منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد ضرورة مشاركة الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح Stakeholders من موظفين وعملاء وموردين وغيرهم في وضع الرؤيا القيادية .

٢. **رسالة المنظمة** : توضح الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله ، أي مبرر وجود المنظمة واستمرارها في تقديم منتجاتها . وبالتالي فهي تُجيب على تساؤلين هاميين ، هما : من نحن ؟ ولماذا نحن موجودين ؟ . ويشارك في وضع رسالة المنظمة كافة الأطراف المعنية بالمنظمة .

٣. **تحليل البيئة** : تجري المنظمة إجمالاً نوعان من التحليل للبيئة ، هما :

أ- **تحليل البيئة الخارجية** : فالمنظمة تعيش في ظل نظام مفتوح تؤثر وتتأثر به وتتفاعل معه ، حيث تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية (متغيرات سياسية ، واقتصادية ، واجتماعية ، وتكنولوجية ، وأسواق ، وعملاء ، ومنافسين ، وموردين حاليين ومتوقعين ، ...) ، وذلك من حيث الفرص والتحديات المتوقعة .

ب- **تحليل البيئة الداخلية** : وذلك بتشخيص الوضع الداخلي من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف ، أي (فرص أو تحديات التحسين) .

٤. **تحديد الأهداف الرئيسية** : يتم تحديدها في ضوء رسالة المنظمة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية ، ومن ثم يتم اشتقاق الأهداف الفرعية من الأهداف الرئيسية .

## س27 / اذكر مستويات الاستراتيجيات المختلفة ؟

١. **إستراتيجية المنظمة** : الإستراتيجية العامة للمنظمة التي تضعها الإدارة العليا ولفترات طويلة المدى ، وتتسم بعمومية الصياغة لكونها تتعلق بالمنظمة ككل ، وتشمل الاستراتيجيات الأخرى . وهناك ثلاث استراتيجيات رئيسية على مستوى المنظمة ، وهي :

أ- **إستراتيجية قيادة التكلفة** : التفوق على المنافسين بإنتاج منتجات أقل تكلفة ممكنة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وبالتالي فرض أسعار منافسة .

ب- **إستراتيجية التمييز** : التفرد بخصائص معينة في المنتج ذات قيمة عالية بالنسبة إلى العميل . ويمكن بلوغ ذلك من خلال رفع جودة التصميم والإنتاج ، أو ابتكار طرق جديدة للإنتاج ، أو زيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل ، ... وهنا تقدم المنظمة منتجاتها بأسعار قريبة من أسعار السوق ، وقد تبيع بأسعار عالية في السوق .

ج- **إستراتيجية التركيز** : الاهتمام بفئة محددة من العملاء . ويمكن تصنيف العملاء إلى أقسام بناءً على عدة أسس، أهمها : الأساس الجغرافي ، ونوع العملاء ، وخط الإنتاج .

\* تتضمن إستراتيجية التركيز تطبيق إما أسلوب قيادة التكلفة ، أو التمييز ، أو كلاهما على الفئة المستهدفة .

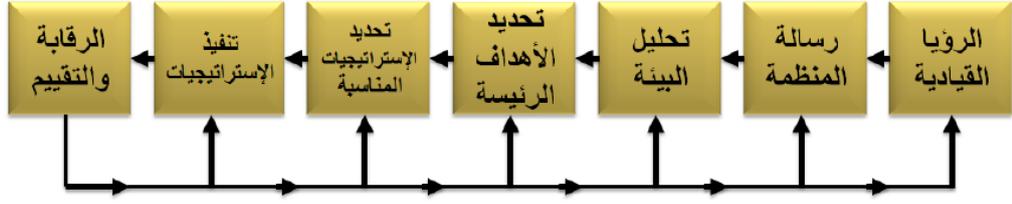
II. **إستراتيجيات وحدات الأعمال** : تتعلق بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية المتعلقة بكل وحدة من وحدات الأعمال ، ففي المنظمة متعددة الأقسام والتي تنتج أكثر من منتج واحد ولديها عدة وحدات أعمال ، فإنه يكون لكل وحدة أعمال إستراتيجيتها الخاصة بها .

تتصف هذه الاستراتيجيات بكونها أكثر تفصيلاً من إستراتيجية المنظمة ، وأكثر قرباً من العمليات التشغيلية ، وتغطي عادةً فترة متوسطة تتراوح بين سنة وثلاث سنوات .

III. **الإستراتيجيات الوظيفية** : تظهر على مستوى وظائف المنظمة كالإنتاج ، والتسويق ، والجودة ، والتمويل ، والمشتريات ، والموارد البشرية ، وغيرها ، حيث يكون هناك خطة إستراتيجية لكل من هذه الوظائف . وتتصف هذه الإستراتيجيات بكونها أكثر تفصيلاً بالنسبة للإستراتيجيات السابق ذكرها ، وتغطي فترة سنة واحدة أو أقل عادةً .



س30 / اذكر مراحل عمليات الادارة الاستراتيجية (من 1 الى 7) ؟



س31 / اذكر الاستراتيجيات التي يمكن ان تتبناها المنظمة في سبيل الوصول الى اهدافها ؟

- 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 .

س32 / هناك اربع عوامل لدراسة الدوافع والاثار ؟

- 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 .
- الحوافز:** ← قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني . وتستخدم أدوات التحفيز لتغيير اتجاهات الموظف وبالتالي أداءه .

س33 / ضمن فلسفة ادارة الجودة الشاملة ينبغي ان تتوفر في الحوافز المادية . عدة اعتبارات . اذكرها ؟

- 1 . مكافآت عادلة : قائمة على أسس موضوعية .
- 2 . توقيت دفع الحوافز المادية : حتى يربط العامل بين الأداء والحوافز .
- 3 . منح الحوافز المادية أو المعنوية لمستحقيها أمام العاملين لزيادة فعالية تأثيرها .
- 4 . منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة .
- 5 . استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية .
- 6 . استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق .

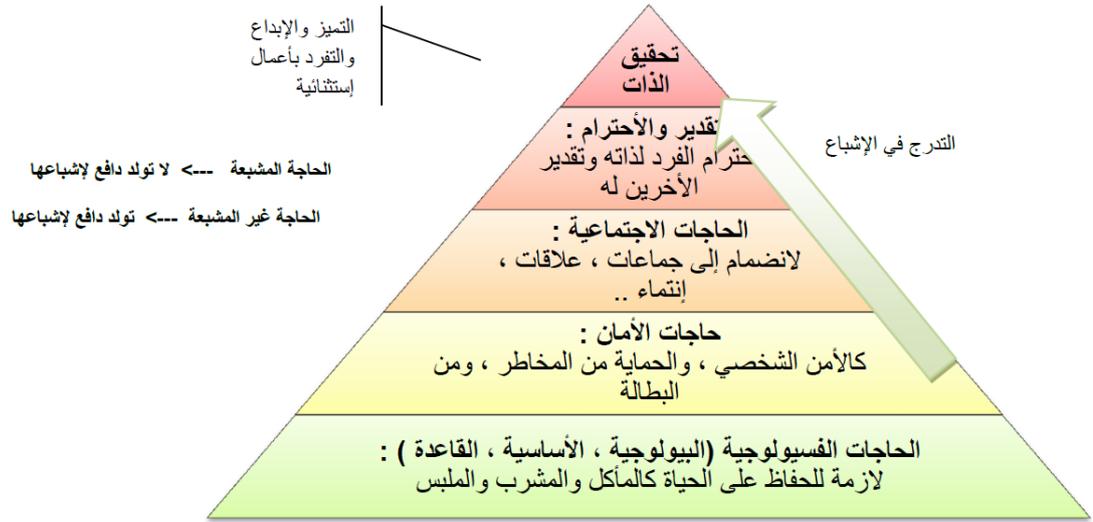
س34 / ان نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل ، اذكرها ؟

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

س35 / عدد مراحل عملية التدريب في الجودة ؟

١. تحديد الاحتياجات التدريبية
٢. تصميم البرنامج التدريبي
٣. تأسيس المنظمة التدريبية
٤. التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية
٥. تنفيذ البرنامج التدريبي
٦. تقييم البرنامج التدريبي

س36 / بين نظرية ابراهام ماسلو للحاجات الانسانية والمرتبة على شكل هرمي ؟



س37 / ماهي 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 تُجرى 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 مستودعات احتياطية ، وبالتالي فإن الإنتاج سوف يتأثر بوجود أي عيوب أو تلف في المواد المستلمة .
٤. قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد : فكلما بعدت المسافة بينهما كلما أصبح من الصعب تطبيق هذه الفلسفة الإدارية .

## س38 / ماهى اهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام (JIT)؟

١. تخفيض تكلفة التخزين : من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة ، حيث أنه لا يوجد مخازن ولا أموال مجمدة في هذه المخازن ، 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 حسب فلسفة (JIT) فإن المنظمة تقوم بالشراء بكميات قليلة وبعدد 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 .

## س39 / ماهى اشكال 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 .

## س40 / اذكر 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 من بينهم .
٢. حجم المورد : تفضل بعض المنظمات التعامل مع مورد من كبار الموردين ، بحكم القدرة على تقديم الخدمات ، وإمكانية تحقيق وفورات الإنتاج الكبير ، والمرونة النسبية عند حاجة المنظمة لكميات أكبر .
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 من بين الموردين الذين حققوا المواصفات والشروط المطلوبة . وبالرغم من أهمية السعر إلا أنه يجب عدم المبالغة في أهميته واعتباره العامل الوحيد في الاختيار ، فلا بد من مراعاة الجودة كما أشار ديمينج Deming في مبادئه .
٦. تسهيلات الدفع : حيث تفضل المنظمة التعامل مع المورد الذي يقدم تسهيلات أكثر في الدفع مثل ، فتح اعتماد مستندي ، منح ائتمان مجاني لفترة محددة، خصومات تعجيل الدفع ، وخصومات الكمية .
٧. المصالح المتبادلة : فقد يكون المورد عميل بنفس الوقت .
٨. القوانين : ففي بعض الدول هناك قوانين تنظم عمليات الاستيراد والتصدير . فقد تقتضي هذه القوانين مثلاً عدم التعامل مع موردين خارجيين ، والاقتصر على الموردين المحليين .
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 .

س41 / واحد من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجودة لجينيتش تاجوتشي . وهى ؟

١/ تركز دالة تاجوتشي على أن يكون الإنتاج مطابقا للوزن مثالي

تزداد

٢/ تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تقل كدالة تربية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي

٣/ تشير دالة تاجوتشي إلى انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجودة

س42 / واحد من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجودة لجينيتش تاجوتشي . وهى ؟

١/ اهتم تاجوتشي بالبيئة الداخلية ، وقياس جودة المنتج من وجهة نظر الموظفين اهتم بالبيئة الخارجية

٢/ تشير دالة تاجوتشي لكون الجودة تؤثر على المجتمع إما بشكل عوائد أو خسائر يعاني منها المجتمع

٣/ تشير دالة تاجوتشي إلى أن انخفاض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تحسين الجودة

٤/ تشير دالة تاجوتشي لكون الخسارة تزداد كدالة تربية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي

س43 / واحد من التالي لا تنطبق على دالة خسارة الجودة لجينيتش تاجوتشي . وهى ؟

١/ أشار تاجوتشي بكون الجودة تؤثر على المجتمع اما بشكل عوائد او خسائر يعاني منها المجتمع

٢/ تشير داله تاجوتشي لكون الخسارة تزداد كداله تربيعيه كلما كان الإنتاج ابعده عن الوزن المثالي

٣/ تشير داله تاجوتشي الى ان زيادة حجم التذبذب حول الهدف يؤدي الى تحسين الجودة

٤/ اهتم تاجوتشي بالبيئة الخارجية وقياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء

س44 / اذكر امثلة تكاليف الفشل الداخلية ضمن تكاليف الجودة ؟

1 - العادم/ الخردة 2 - اعادة العمل 3 - اعادة الفحص 4 - تحليل الفشل

س45 / اذكر امثلة تكاليف الفشل الخارجية ضمن تكاليف الجودة ؟

1 - شكاوي العملاء 2 - الكفالة 3 - المردودات 4 - فقدان السمع

س46 / اذكر امثلة تكاليف الوقاية ضمن تكاليف الجودة ؟

1 - تخطيط الجودة 2 - معدات الفحص 3 - فحص المنتجات

س47 / اذكر امثلة تكاليف التقييم ضمن تكاليف الجودة ؟

1 - فحص المواد الداخلة 2 - فحص العمليات 3 - فحص المنتجات

س48 / جميع العبارات التالية صحيحة حول تكاليف الجودة عدا واحدة خاطئه ، وهى ؟ المحاضر الثامن

ملاحظة: المدخل الحديث على تكاليف الفشل الخارجية المدخل التقليدي على تكلفة العادم واعادة العمل

١/ يركز المدخل التقليدي ضمن تكاليف الجودة على تكاليف الفشل الخارجية

٢/ أشار فليب كروسبي بأن الجودة الأعلى تؤدي الى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح

٣/ تقود طاقات الالات الزائدة عن الحاجة الى تكلفه جودة غير ظاهرة (مستتره)

٤/ يشير مفهوم الحيود السداسي six sigma إلى وجود أقل من ٣,٤ عيبا في كل مليون وحده منتج

س49 / جميع العبارات التالية صحيحة حول تكاليف الجودة عدا واحدة خاطئه ،وهي ؟ المحاضرہ الثامنہ

١/ أشار جوزيف جوران بأن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح

٢/ يركز المدخل التقليدي ضمن تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل

٣/ يشير مفهوم الجودة السداسي Six Sigma إلى وجود أقل من ٣,٤ عيبا في كل مليون وحدة منتجة

٤/ تقود طاقة الآلات الزائدة عن الحاجة إلى تكلفة جودة غير ظاهرة ( مستترة )

س50 / جميع العبارات التالية صحيحة حول تكاليف الجودة عدا واحدة خاطئه ،وهي ؟ المحاضرہ الثامنہ

١/ يشير مفهوم الحيود السداسي Six Sigma إلى وجود اقل من ٣,٤ عيبا في كل مليون وحدة منتجة

٢/ يقود تقطع جداول الإنتاج إلى تكلفة جودة غير ظاهرة ( مستترة )

٣/ يركز المدخل الحديث ضمن تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل

س51 / انكر اهداف جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها وتفسيرها ؟

١. إظهار أهمية الأنشطة المتعلقة بالجودة أمام الإدارة بالتعبير عنها كأرقام .

٢. إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة على نتائج أعمال المنظمة وأرباحها .

٣. المساعدة في تحديد فرص التحسين في الدوائر والعمليات .

٤. إمكانية عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى أو المنظمات الأخرى .

٥. وضع أسس للموازنات التقديرية ، وأسلوب للمراقبة على عملية الجودة .

٦. توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز في المنظمة .

٧. معرفة التكاليف الفعلية ومقارنتها بتكاليف الجودة حسب الموازنات التقديرية الموضوعية لتحديد الانحرافات وحجمها وطبيعتها .

س52 / انكر ثلاثية جورن ؟

١. التخطيط Planning : يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعمل الخارجي ، حيث تتضمن

هذه العملية ما يلي :

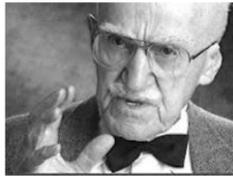
أ- تحديد من هم العملاء.

ب- التعرف على احتياجات العملاء .

ج- تطوير خصائص المنتج التي تلبى احتياجات العميل .

د- تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة .

هـ- تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية ، وذلك بالاعتماد على إنشاء فرق العمل .



٢. رقابة الجودة Quality Control : تتعلق باختبار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للعملاء عبر

(التغذية الراجعة) ، حيث يتم الاعتماد على أدوات الضبط الإحصائي مثل ، تحليل باريتو ، وشكل الانتشار ،

خريطة السبب والأثر ، ...

٣. التحسين Improvement : بهدف الوصول إلى مستويات أداء أعلى من المستويات الأداء الحالية ، وتتضمن

إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها .

## س53 / اذكر مراحل الطريقة العلمية للتحسن المستمر ؟

١. تحديد الفرص : هدفها تحديد واقتناص الفرص للتحسين ، وتتكون هذه المرحلة من جزأين هما (تحديد المشاكل ، وتكوين فرق العمل ) . حيث يشير الجزء الأول إلى تحديد المشاكل التي أمامها احتمال أكثر للتحسين وتحتاج إلى حل (فرص للتحسين) . ويمكن تحديد المشاكل من خلال مجموعة من المدخلات ، منها :

- تحليل باريتو لإشارات التحذير المتكررة الخارجية مثل الشكاوي ، والمردودات ، ...
- تحليل باريتو لإشارات التحذير الداخلية مثل العادم ، وإعادة الإنتاج ، ...
- المقترحات من المديرين ، والمهنيين ، وفرق العمل ، ...
- بحوث العملاء .
- حلقات العصف الذهني بين جماعات العمل .

أما الجزء الثاني فيتعلق بتكوين الفريق وإسناد المهام له ليقدم التحسينات المتعلقة بالعمليات ، ويتم اختيار قائد الفريق وتحديد الهدف له والوقت اللازم للعمل .

٢. تحديد النطاق : بمعنى التشخيص الدقيق للمشكلة للمساعدة في حلها، حيث يُراعى هنا وصف المشكلة وتأثيرها بوضوح، وتوفير المعرفة المطلوبة.

٣. تحليل العمليات الحالية : حيث تتمثل الخطوة الأولى برسم خريطة تدفق العمليات ، يليها تحديد مقاييس الأداء (فما يمكن قياسه يمكن أدائه) .

يتم جمع المعلومات عبر الاستعانة بالحاسب الآلي ، وتشمل معلومات عن تصميم المنتج ، ومعلومات عن العمليات ، ومعلومات إحصائية ، ومعلومات عن ضبط الجودة مثل خرائط باريتو ، وخرائط السبب والنتيجة ، وخرائط المتابعة ، \* من الضروري البحث عن الأسباب الجذرية ، والأسباب الأكثر حدوثاً وتكراراً وفقاً للمشكلة قيد الدراسة .

٤. وضع تصور للعمليات المستقبلية : وضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين العمليات ، وهي امتداد للمراحل السابقة ، ويمكن اقتراح التحسين من خلال إحدى ثلاث طرق، هي:

- أ- اقتراح عمليات جديدة — تعتبر ابتكاراً وتجديداً شاملاً.
- ب- دمج مجموعة من العمليات معاً — الهدف خلق عملية أحسن.
- ج- تعديل الطريقة الحالية — أداء العمليات والوظائف بطريقة أحسن.

\* تعتبر قاعدة العصف الذهني Brainstorming من أهم الأساليب الفعالة لتشجيع الابتكار والتجديد . ( مامعنى العصف الذهني ..؟ مجموعة من اصحاب الاختصاص يجلسون مع بعضهم البعض بغية مناقشة امر ما خاص بالجودة بهدف التطوير والتحسين المستمر بحيث تتعدد الافكار وتجمع وتسجل وتدرس مرة اخرى وتتفح بغية الوصول الى الفكرة الافضل )

٥. تنفيذ التغيير : الهدف إعداد خطة التنفيذ والحصول على الموافقة حول عمليات التحسين . ويتضمن التقرير الخاص بتنفيذ الخطة الجديدة (ماذا سيتم عمله؟ كيف؟ متى؟ من؟ أين؟)

\* بعد الحصول على موافقة لجان الجودة يفترض الحصول على نصائح وتغذية راجعة من مديري الدوائر والأقسام وفرق العمل والأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير ، مما يساعد على تطوير التزامات التحسين .

٦. استطلاع التغييرات أو التحقق منها : بمعنى متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة فعالية جهود التحسين من خلال جمع البيانات ومراجعة التقدم الذي حصل .

\* يجب أن يتم اجتماع الفريق بصفة دورية خلال هذه المرحلة لتقييم النتائج ولمعرفة إذا كانت المشاكل قد تم حلها أم لا . ( دوريه بمعنى خلال فترات زمنيته متساويه ، بمعنى كل اسبوع كل شهر كل شهرين بغية الاطلاع اول باول على خطوات التحسين والمعوقات من اجل تجنبها وايضاً المشاكل من اجل حلها )

٧. التحسين المستمر : هدفها الوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء العمليات ، فعمليات التحسين لا بد وأن تستمر بنظرة مستقبلية ، ومتابعة الأداء للعميل الداخلي والخارجي .

## س54 / اذكر مراحل خطة الخطوات الخمس ضمن طريقة كايزن ؟

١. **الفرز** : ترتيب الأشياء بشكل منطقي . كالتخلص من الأشياء غير المستخدمة ، مما يساعد في البحث عن ظهور أسباب مزعجة توجب تقصي أسبابها ومعالجتها مثل تسرب الزيوت من الآلات ، أو صدور أصوات غريبة منها .
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 لأماكن عملهم وفقاً لنظام تفتيش معين ، فمكان العمل النظيف والمريح لا بد وأن يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين وفي تحسين إنتاجيتهم .
٤. **التقييم 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 والكياسة مع الآخرين ، واحترام قوانين العمل وتحويلها إلى عادات (ترسخها) لدى العاملين .

## س55 / عدد مستويات المقارنة المرجعية ؟

- أ- **المقارنة المرجعية الداخلية** : تجري بين دوائر المنظمة المختلفة أو بين فروعها . 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** : سعياً 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 .

## س56 / عدد مراحل دورة (PDCA CYCLE) في مجال التحسين المستمر ؟

١. **خطـ Plan** : تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها .
٢. **إفعلـ Do** : نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود .
٣. **إفحصـ Check** : قم بقياس النتائج وتقييمها .
٤. **نفذـ Act** : إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المنظمة ، وإلا فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها .

## س57 / عدد مراحل اجراء المقارنة المرجعية ؟

- أ- اختيار موضوع المقارنة كمعدل العائد على الاستثمار ، أو المسؤولية الاجتماعية ، ..
- ب- إقرار نطاق المقارنة كأن تكون داخل الصناعة أو خارجها ، محلية أو خارجية ، ..
- ج- تكوين فريق عمل لأداء المهمة ويُراعى التمثيل الأكبر لأعضاء الفريق .
- د- جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها .
- هـ إقرار نقاط الضعف والقوة لدى المنظمات الأخرى الداخلة ضمن نطاق المقارنة .
- و- وضع خطة عمل لإجراء التحسينات الضرورية بُغية تحسين الأداء .
- ز- تنفيذ خطة العمل ومتابعة التنفيذ .

## س58 / عدد المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة ؟

- ١ . دعم الإدارة العليا : اقتناع ثم الاستعداد للدعم .
- ٢ . التركيز على العميل : توفر قاعدة بيانات عن العملاء ، وتفعيل نظام التغذية العكسية .
- ٣ . التعاون وروح الفريق : لكون منهجية إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساساً على فرق العمل .
- ٤ . ممارسة النمط القيادي المناسب : ومن أكثر الأنماط القيادية مناسبة هو النمط الديمقراطي القائم على المشاركة وتفويض الصلاحيات .
- ٥ . وجود نظام للقياس : بالاعتماد على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة ، مما يسمح باكتشاف الاختلافات والانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب .
- ٦ . فعالية نظام الاتصالات : الذي يعتبر بمثابة الجهاز العصبي للمنظمة ، ويعمل باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها ، لإيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين في أقرب وقت ممكن .

## س59 / عدد مستويات تبني ادارة 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 . حيث تدافع إدارة المنظمات في هذا المستوى عن سبب عدم تطوير أنظمة الجودة الشاملة لديهم بأنهم يحققون أرباحاً جيدة بدون تطبيق أية مفاهيم جديدة ، الأمر الذي قد يكون صحيحاً على المدى القصير .

### 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 .
- إتباع أسلوب الفحص الشامل للمواد والمنتجات .

٢. **مستوى المترددون Drifters** : يتصف بحدائثة عهد المنظمات بتحسينات الجودة (٣ سنوات فأقل) وهي منظمات مترددة لكونها على استعداد للتحويل من برنامج الجودة إلى برنامج آخر. ( يجب ان تعرف المده )

#### 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 مستخدموا 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 تستخدم الأساليب الإحصائية لضبط العمليات (SPC) Statistical Process Control .

#### من أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى :

- ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة . ( يقصد بالإدارة التنفيذية: الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرار ، من هم صلاحية اتخاذ القرار بمعنى المدراء في الإدارات العليا
- تركيز 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 الثقافة على المدى الطويل ، وتُدرك 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 وكافة المستويات الإدارية .
- ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة أعمال ودوائر المنظمة .
- أهمية اندماج العاملين وانضمامهم إلى فرق العمل ، ووجود ثقة متبادلة بينهم .
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين .

\* إلا أن المنظمات لا تزال تعتمد على أفراد قليلين للمحافظة على سير واتجاه عملية التحسين ( وهذا عيب )، وهناك احتمالاً للترجع وفقدان الحماس في حالة ترك هؤلاء الأفراد العمل في المنظمة .

٥. **مستوى رابحو الجوائز Award Winners** : تصل المنظمة هنا إلى مرحلة تكون فيها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة مثل جائزة ديمنج ، وجائزة مالكوم بالدريج ، والجائزة الأوروبية ، ... (مرحلة ناضجة من إدارة الجودة الشاملة من حيث طبيعة الثقافة والقيم واندماج 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 بهدف إشباع حاجات العملاء الداخليين والخارجيين وإسعادهم .

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.

\* يمكن القول بأن معظم المنظمات التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة لا تزال إما في المستوى الأول أو الثاني ، حيث يقل عدد تلك المنظمات كلما ارتفعنا في المستوى وصولاً إلى المستوى العالمي .

## س60 / عدد مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟

١. **مرحلة الإعداد :** تتعلق بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق المنهجية . وتتضمن القيام بعدة نشاطات ، أهمها :

- اتخاذ قرار تطبيق المنهجية 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 :** اعتماداً على المعلومات في مرحلة الإعداد ، حيث يتم استخدام دائرة ديمينج المعروفة PDCA في التخطيط لمنهجية التنفيذ . وتمثل هذه المرحلة (بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة) . وتتضمن القيام بعدة نشاطات أهمها :

- تحليل البيئة الداخلية (مواطن القوة والضعف) .
- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) .
- صياغة الرؤيا القيادية .
- وضع رسالة المنظمة .
- وضع الأهداف الإستراتيجية ، والإستراتيجيات الكفيلة بالوصول لها .
- اختيار مدير الجودة .
- تنفيذ برامج تدريبية في المجال .
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم .
- تصميم خطط التنفيذ في ضوء الموارد المتاحة .

يمكن تقسيم مرحلة التخطيط إلى ثلاثة مستويات ، هي :

أ- التخطيط الاستراتيجي .

ب- تخطيط جودة المنتج .

ج- تخطيط جودة العمليات .

٣. **مرحلة التنفيذ :** يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة من خلال فرق العمل عبر أداء المهام الموكلة إليها ، وتبدأ عمليات التدريب ، وتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة ، مع الاستعانة ببعض الأدوات المساعدة لحل المشاكل مثل تحليل باريتو ، وخرائط المتابعة ، ...

٤. **مرحلة الرقابة والتقييم :** تُبنى أنظمة الرقابة على أساس الرقابة المتزامنة أو المرحلية والمتابعة الدقيقة أول بأول ، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو البعدية . 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 .

\* **تتطلب** هذه المرحلة ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وخاصة الإحصائية منها ، وكذلك على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار .

٥. **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 الناتج عن التطبيق .

س61 / تتصف 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 .

س62 / عدد معوقات تطبيق ادارة 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 .

## س63 / اذكر اهم الجوانب الادارية والفنية التي يغطيها نظام المواصفات والمقاييس ؟

١. **مواصفات تصميم المنتج** : يضع قسم التصميم التابع لإدارة العمليات المواصفات الرئيسية لكل منتج ، ويُحدد مواصفات الجودة المطلوبة بالتعاون مع دوائر الجودة والإنتاج والتسويق والمشتريات في ظل الطاقات والموارد المتوفرة .

٢. **مواصفات المواد المشتراة** : يتمثل قرار الشراء السليم بشراء المواد المطلوبة بالجودة المناسبة . ويمكن توصيف الجودة المطلوبة بإحدى الطرق التالية :

**أ- التدرج** : " تعبير عن الجودة من الناحية الفنية " . بحيث يكون هنالك تجانس في الوحدات المنتجة من حيث درجة النعومة أو الأبعاد أو الشكل أو الوزن ، ويتم فرز المنتجات على ضوء ذلك . ( بمعنى ان يتم فرز المنتجات بشكل متسلسل كل مجموعة تتشابه جميع المنتجات بها على حدة فهذا مايسمى بالتدرج )

**ب- العلامات التجارية** : خصائص معينة يتصف بها المنتج وتميزه عن غيره من الأصناف ، بحيث يتم الاعتماد على سمعة المنتج أو شهرة المنظمة في تكرار عملية الشراء من قبل العملاء ، ولأجل ذلك تقوم المنظمة بالاستمرار في الإنتاج بنفس المواصفات . 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** : طرق خاصة تناسب المنظمة ، ومن هذه الطرق :

- التوصيف الكيماوي : لتحديد مستويات الجودة بشكل مسبق مثل المعادن ، والزيوت ، ...
- توصيف الأداء : على أساس تحديد ما هو المطلوب أن يؤديه الصنف ، دون مراعاة خصائص مكوناته . ويعتبر أسلوب نموذجي في شراء المعدات الحربية ، أو معدات التنقيب ، ...

**د- العينات** : تطلب المنظمة من المورد إرسال العينات من الصنف المطلوب بـغية دراسة مطابقة العينة المرسله للمواصفات المطلوبة . والشرط الأساسي هنا هو أن تكون العينات ممثلة للمجتمع الذي أخذت منه تمثيلاً صحيحاً . وتستخدم عند اهتمام المشتري بخصائص محددة لا يمكن التأكد منها إلا بعد إجراء المقارنة الدقيقة مع العينة المختارة مثل الألوان .

٣. **مواصفات عمليات الإنتاج** : كطريقة الأداء أو معدلات التالف وغيرها ، بهدف اكتشاف الانحرافات بين المواصفات المتوقعة والفعلية وتصحيحها .

\* يعتبر ضبط الجودة أثناء التشغيل هو الجزء الأساس في عمليات الضبط الشامل لجودة الإنتاج ، بحيث يتم استبعاد المنتجات المعيبة أثناء سير العملية الإنتاجية ، حتى لا تظهر في المراحل النهائية .

٤. **مواصفات المنتج** : توضع طبقاً لنتائج دراسة احتياجات العميل ومتطلباته ، بحث تحقق رضا العميل وسعادته . وتحدد هذه المواصفات طريقة تغليف المنتج وأسلوب التخزين وطريقة النقل والمناولة .

## س64 / واحدة من العبارات التالية خاطئة حول الاختلاف في الإنتاج : ص 65

- ١/ يشير مصطلح "الانحرافات" للفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعه
- ٢/ تعتبر " طريقة العمل " أحد المصادر التي يمكن ان تؤدي لوجود اختلافات في الإنتاج
- ٣/ تتصف الاختلافات الخاصة بإمكانية توقعها وبكون العمل تحت سيطره عند حدوث هذه الاختلافات
- ٤/ لايفترض تقليل الاختلافات الإحصائية وجود تحسين في جودة المنتجات

## س65 / عدد ادوات الضبط الاحصائي ؟

١. تحليل باريتو **pareto Analysis** : يستخدم لتحديد أولوية حل المشكلات ، حيث يساعد الإدارة في التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها . ويقوم هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن ٨٠% من المشكلات ترجع إلى ٢٠% من الأسباب ، وبالتالي فإن ٢٠% من المشكلات ترجع إلى ٨٠% من الأسباب . ومهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر تكراراً لأجل لفت نظر الإدارة إليها ثم الأسباب الأقل فالأقل تكراراً . ( هام جداً )
٢. قائمة المراجعة **Check Sheet** : تمكّن المسؤولين من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو في العمليات ، والأسباب المؤدية إلى هذه العيوب بالشكل الذي يساعد المسؤولين في دراسة المعلومات وتحليلها . وتستخدم هذه القائمة لترتيب المشكلات حسب الأهمية النسبية لهذه المشكلات .
٣. شكل الإنتشار **Scatter Plot** : يستخدم لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين وتحديد طبيعة الارتباط بينهما ، وذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة ، إلا أنه غير كافياً وحده من الناحية الإحصائية لمعرفة طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين . وكلما 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 انحرافات عن الوسط الحسابي) .
٤. خريطة تدفق العمليات **Process Flow Chart** : تستخدم خرائط تدفق العمليات لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها ، وذلك لتحقيق عدة أهداف ، أهمها : توضيح الصورة أمام العاملين الجُدد والقدامى ، وتوحيد طرق العمل، والمساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة ، توثيق العمليات في نظم إدارة الجودة ، ... وينبغي على المعنيين بخرائط تدفق العمليات أن يكون لديهم إلمام بالرموز المستخدمة في الخريطة ، وإشراكهم في وضعها مع تخصيص الوقت الكافي لوضعها .
٥. خريطة السبب والأثر **Cause and Effect Diagram** : تسمى خريطة إيشكاوا ، ويطلق عليها أيضاً خريطة **حسك السمكة** . وتمثل هذه الخريطة أسباب المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها ، حيث يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً والتي تصبح وكأنها رأس السمكة ، وبعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط ، إذ يوضع عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة . بعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط ووضع الأسباب الثانوية عليها . ( هامه جداً )

## س66 / واحدة من العبارات التالية خاطئة حول الاختلاف في الإنتاج ؟ ص 65

- ١/ يشير مصطلح الإختلافات الإحصائية للفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعه
- ٢/ تتصف الإختلافات العامة بإمكانية توقعها ، وبكون العملية تحت السيطرة عند حدوث هذه الإختلافات
- ٣/ لا تستطيع المنظمة إنتاج كل منتجاتها بنفس المستوى من الدقة على طول الزمن
- ٤/ يعتبر إختلاف طرق القياس أحد المصادر التي يمكن أن تؤدي لوجود اختلافات في الإنتاج

س67 / واحدة من العبارات التالية خاطئة حول الاختلاف في الانتاج ؟ ص 65

- ١/ يشير مصطلح "الانحرافات" للفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعه
- ٢/ تعتبر " طريقة العمل " أحد المصادر التي يمكن ان تؤدي لوجود اختلافات في الانتاج
- ٣/ تتصف الاختلافات الخاصة بإمكانية توقعها ويكون العمل تحت سيطره عند حدوث هذه الاختلافات
- ٤/ لايفترض تقليل الاختلافات الإحصائية وجود تحسين في جودة المنتجات

س68 /

$$\bar{X} = \text{الوسط الحسابي لمتوسطات العينات}$$
$$A_2 = \text{قيمته ثابتة ( في الجدول المرفق )}$$
$$\bar{R} = \text{الوسط الحسابي للمدى}$$

- يشير  $\bar{R}$  ضمن خريطة الرقابه على المتوسطات إلى :
- الوسط الحسابي للمدى .
  - الوسط الحسابي لمتوسطات العينه .
  - قيمة ثابتة .
  - المدى .

س69 /

- يستخرج الحد الأدنى للرقابه ( LCL ) بصورة رياضية ضمن خرائط الرقابه عن طريق :
- طرح ثلاثة انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع .
  - إضافة ثلاثة انحرافات معيارية إلى الوسط الحسابي للمجتمع . يمثل الحد الأعلى
  - إيجاد الفرق بين أكبر قيمه وأصغر قيمه في العينه . المدى
  - قسمة مجموع القيم على عددها . الوسط الحسابي

س70 /

- يستخرج الحد الأعلى للرقابه ( UCL ) بصورة رياضية ضمن خرائط الرقابه عن طريق :
- إيجاد الفرق بين أكبر قيمه وأصغر قيمه في العينه . المدى
  - قسمة مجموع القيم على عددها . الوسط الحسابي
  - طرح ثلاثة انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع . الحد الأدنى للرقابه
  - إضافة ثلاثة انحرافات معيارية إلى الوسط الحسابي للمجتمع .

س71 / جائزة تأسست عام 1951 وتمنح سنويا للمنظمات الاكثر نجاحاً والوحدات العامله فيها والافراد؟

جائزة ديمينج.

## س72 / عدد عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمنج ؟

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

\* حققت الكثير من الشركات الفائزة بجائزة ديمنج فوائد عديدة ، كتخفيض تكاليف الإنتاج بنسب ملموسة ، وتخفيض نسبة الأخطاء المرتكبة ، وتقليل معدل شكاوي العملاء ، ...

(باختصار هذه الجائزة تقيس جميع ما هو موجود داخل المنظمة على صعيد التنظيم والافراد والموارد اياً كان تقيس كل ما من شأنه كل صغيره وكبيره وكل مامن شأنه ان يدل على مستوى جودة لائق ام لا )

س73 / جائزة تأسست عام 1987 بهدف تعزيز التنافسية بين المنظمات الامريكية . ويكمن هدفها في تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل . بالإضافة الى تبادل المعلومات والخبرات ؟

جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة

## س74 / عدد المراحل الاساسية لجائزة مالكوم ؟

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 ، حيث يتم توضيح نقاط الضعف والقوة ، ونقاط التحسين بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم .

## س75 / عدد عناصر التقييم التي تشملها جائزة مالكوم ؟

١. القيادة : الرؤيا القيادية ودور الإدارة العليا .
٢. التخطيط الإستراتيجي : كيفية وضع الإستراتيجيات وخطط العمل لتطبيقها ، ..
٣. التركيز على العميل : كيفية تحديد احتياجاته وتوقعاته ، وتعزيز العلاقات معه ، ..
٤. المعلومات والتحليل : مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة في المنظمة .
٥. تطوير الموارد البشرية : تدريبها وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .
٦. إدارة العمليات : فحص كافة عمليات المنظمة سواء المتعلقة بالعملاء ، أو بالتصميم ، أو الخدمة .
٧. نتائج الأعمال : فحص أداء المنظمة في المواضيع المؤثرة على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا العملاء ، والأداء التشغيلي ، ..

## س76 / جائزه تأسست من قبل المؤسسه الاوربية لادارة الجودة عام 1991 لتشجيع المنظمات الملترمة بالتميز في اداء الاعمال وتطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟

الجائزه الاوربية للجودة ( هي الاكثر شيوعا في مجال الجودة على المستوى العالمي )

## س77 / المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وضعت نموذجاً للتميز خاص بها حيث يشمل نموذج التميز على تسعة معايير رئيسية ، صنفت في مجموعتين . اذكرهما ؟

أ- المجموعة الأولى (العناصر المساعدة) وتشمل : ( يجب حفظها )

١. القيادة .
٢. الأفراد .
٣. السياسة والإستراتيجية .
٤. الشراكة والموارد .
٥. العمليات .

ب- المجموعة الثانية (النتائج) وتشمل : ( يجب حفظها )

١. النتائج المتعلقة بالأفراد .
٢. النتائج المتعلقة بالعملاء .
٣. النتائج المتعلقة بالمجتمع .
٤. نتائج الأداء الرئيسية : تعبر عن كفاءة أداء المنظمة من خلال قياس جودة المنتج .

## س78 / ماهي الاهداف المشتركة لجوائز ادارة الجودة الشاملة ؟

١. زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجودة لدورها البارز في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة .
  ٢. تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعية . ( بمعنى نسعى لعملية التقييم الذاتي أي نقيم انفسنا بانفسنا استناداً للمعايير التي تضعها الجهات المختصة في هذا المجال )
  ٣. الحث على تشجيع تبادل المعلومات حول استراتيجيات نشر ثقافة الجودة ، والعوائد المتحققة من تطبيق هذه الاستراتيجيات .
  ٤. زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز . ( فما الجودة الا تميز )
  ٥. تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة بالمنظمة .
- ( س: هل تشجع هذه الجوائز التقييم الذاتي في النقطه الثانيه ..؟ نعم )