

## الإجابة النموذجية لامتحان "إدارة الجودة الشاملة"

### ج 1: باقي متطلبات تطبيق الجودة الشاملة: (5ن)

بعدما تحقق متطلبين للجودة الشاملة، ويتعلق الأمر بدعم وتأييد الإدارة العليا، التشجيع والتحفيز، نجد أن العديد من المتطلبات غير محققة، وهي كمايلي:

- إعادة تفعيل العوامل المؤثرة في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية: إن اتخاذ قرار تفعيل إحدى مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يتطلب تهيئة الجو العام للثقافة التنظيمية للمنظمة من أجل تقبل هذا التغيير أو التطور في الأداء، و لا بد من الاهتمام بخلق ثقافة جديدة تعتمد على روتين عمل جديد، بالإضافة إلى العادات والطقوس الموروثة على أساليب الإدارة التقليدية، إضافة إلى توضيح الرموز والإشارات ولغة التخاطب الجديدة التي تتضمن مصطلحات جديدة، قد يكون البعض منها ضمن التراث والقصص الشعبية المتوارثة في الموقع الجغرافي للمنظمة.

من الأمور المهمة كذلك، هو الإلمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتصنيف المنظمة بحسب نشاطها الرئيسي، حجمها وعمرها، بالإضافة إلى طبيعة الأهداف التي تتبناها.

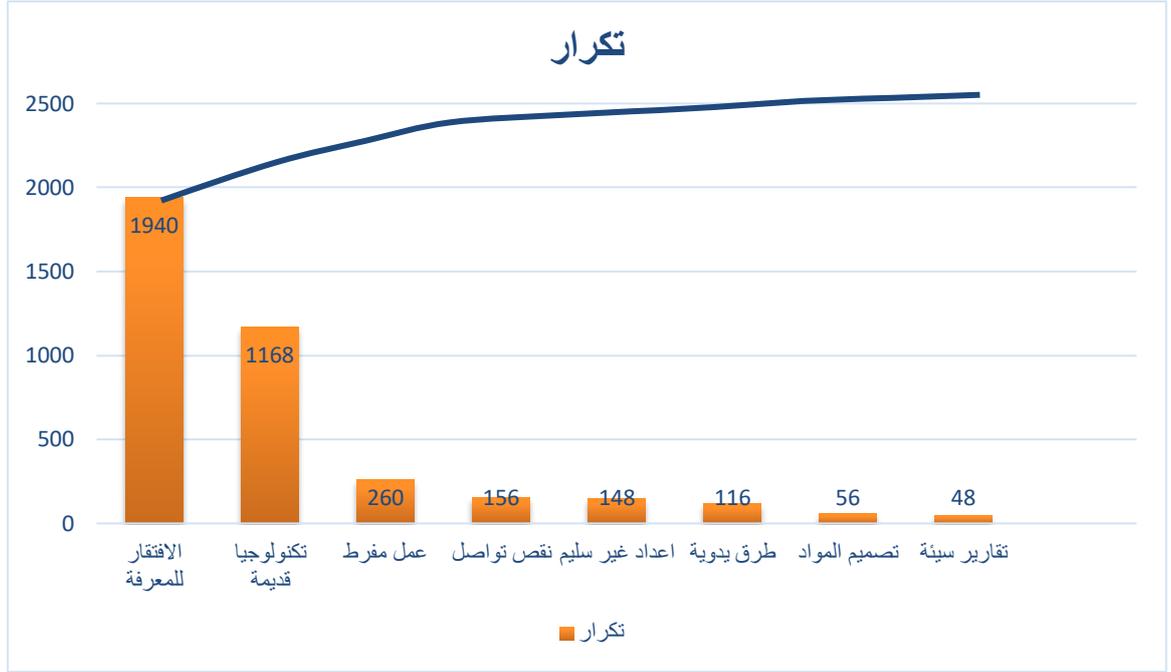
- التعليم والتدريب: قبل البدء بتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يتم تدريب جميع العمال والموظفين الإداريين على الطرق والأساليب الجديدة في الإدارة والتنظيم، حيث يتم إعداد العديد من الدورات التدريبية المتخصصة بحسب الوظائف المختلفة بالمنظمة، وبحسب مستويات الأفراد/ من القاعدة وإلى غاية الإدارة العليا.

- الاستعانة بالاستشاريين: سواء كانوا أفرادا متخصصين وخبراء في الميدان، أو فرق ومؤسسات استشارية يقومون بمرافقة المنظمة في المراحل الأولى من تطبيق البرنامج، وتقديم جميع الملاحظات والتشخيصات اللازمة لحل المشاكل المبدئية التي عادة ما تكون معضلتها أكبر من المشاكل اللاحقة.

- مشاركة أفكار الجودة مع المستهلكين والموردين: من أهم متطلبات الجودة هو تصميم منتجات وخدمات توافق توجهات المستهلك وتطلعاتهم، مع تقديم خدمات ما بعد البيع، كما تتطلب العملية كذلك مشاركة المورد، فهو ليس منافسا للمؤسسة، بل هو شريك لها يعمل على توريد المواد الأولية الوسيطة بجودة عالية، وحسب المواصفات المطلوبة لذلك، فالمؤسسة في تشاور دائم معهم، لذلك يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إزالة تلك الحواجز المتعلقة بالاتصالات، وجعل الوصول إلى المورد و الزبون بكل سهولة.

### ج 2: خطوات "باريتو" في تصنيف مسببات المشكلة:

| التكرار النسبي % | التكرار | الأسباب                                  |
|------------------|---------|--|
| 49.85            | 1940    | ضعف الحالة المادية لأهل الطالب           |
| 6.68             | 260     | اضطراب العلاقات الأسرية                  |
| 2.98             | 116     | الرسوب المتكرر                           |
| 30.01            | 1168    | حصول الطالب على وظيفة                    |
| 3.80             | 148     | عدم الرغبة في التعليم الأكاديمي          |
| 1.44             | 56      | السفر إلى الخارج من أجل الدراسة أو العمل |
| 4.01             | 156     | ضعف إعداد الطالب في المرحلة الثانوية     |
| 1.23             | 48      | صعوبة المناهج الدراسية                   |
| 100              | 3892    | المجموع                                  |



| تكرار             | 1940  | 1168  | 260   | 156   | 148   | 116   | 56    | 48   |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| تكرار نسبي        | 49.85 | 30.01 | 6.68  | 4.01  | 3.80  | 2.98  | 1.44  | 1.23 |
| تكرار نسبي تراكمي | 49.85 | 79.86 | 86.54 | 90.55 | 94.35 | 97.33 | 98.77 | 100  |

يبدو أن افتقار شركة "فيريرو" إلى سيرورة لإدارة المعرفة، وكذلك استخدام تكنولوجيات انتاج قديمة نوعا ما ، يعتبران من أهم مسببات اغلاق مصنع "النورمندي"، وكحل سريع لا بد من الاهتمام بالسببين وإيجاد حلول سريعة من أجل إعادة فتح المصنع في أقرب وقت ممكن.

**تكرار مطلق: (1ن)**

**تكرار نسبي: (1ن)**

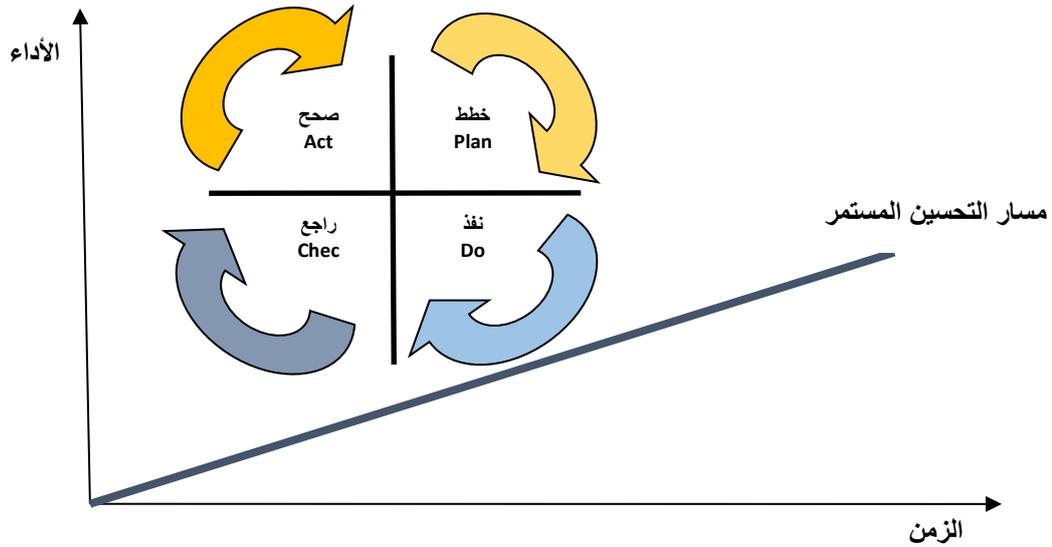
**رسم الشكل: (2ن)**

**تعليق (1ن)**

### ج3:

**مبدأ التحسين المستمر:** يرتكز هذا المبدأ على القيام بعمليات التحسين المتواصلة لكل جوانب العملية الانتاجية من تجهيزات ومباني ومواد أولية، بالإضافة إلى الاجراءات التنظيمية وسلوك العاملين.

وقد تم اعتماد هذا المبدأ من طرف الشركات اليابانية ( Toyota, Matsushita, Toshiba )، وقد لاقت نجاحا باهرا، واصطلاحا يطلق على هذا مبدأ التحسين المستمر باليابانية "كايزن" "Kaizen"، وهو دمج للكلمتين "Kai" و "Zen" أي "التغيير" و "الأحسن"، وهو مطابق كذلك لما يعرف بـ "دورة ديمينغ" "Deming Cycle" (1 ن)



### دورة ديمينغ وعلاقتها بالتحسين المستمر (2 ن)

- خطط Plan: عن طريق اختيار المشكلة موضوع التحيين، وتحديد أسبابها وأهدافها.
- نفذ Do: يتم تنفيذ خطة التحسين بحسب الخطوات المعلنة مسبقا
- دقق Check: يتم من خلال هذه المرحلة التأكد من تحقق الأهداف عن طريق مراجعة جميع الاجراءات والنتائج المتحصل عليها.
- صحح Act: في حالة كانت النتائج إيجابية، فيتم تحيين جميع الوثائق والاجراءات السابقة بحسب النتائج المحققة. (2ن)

### ج 4:

- السبعة مشكلات التي قد تعيق التطبيق الجيد للجودة في المنظمة هي: (3.5 ن)
- عدم ثبات الأهداف الخاصة بتحسين الجودة، وبالتالي وجود قصور في توفير الموارد اللازمة البشرية منها والمالية.
- التركيز على تحقيق أرباح قصيرة الأجل لصالح المساهمين، وهذا التعجيل عادة ما يخلق نوعا من الارتباك في إدارة شؤون المنظمة.
- التركيز على التقويم الزمني للأداء من خلال التقارير السنوية التي تصدرها الشركة، وبالتالي إهمال جانب الإنجاز.
- التغيير المستمر للقيادة الإدارية، مما يسبب عدم الاستقرار وتبني سياسات مغايرة في كل مرة.
- الاعتماد المكثف على الأرقام، مما قد يؤدي إلى إهمال جوانب أخرى مهمة في الإدارة.
- ارتفاع التكاليف الطيبة، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف الاجمالية.
- استخدام المعلومات المتاحة، دون تكليف العناية للنظر في ما وراء تلك الأرقام، وهل ستؤدي فعلا إلى تحسين الوضعيات وحل المشاكل المطروحة.
- الرأي:** يترك للطالب ا خيار مشكلتين على الأقل ليقوم بإعطاء تحليل خاص بها، مع اسقاط ذلك على شركة فيريرو. (1.5 ن)