



التصحيح النموذجي: مقياس إدارة الجودة السنة الثالثة: إدارة الأعمال دورة ماي 2022

الإجابة عن السؤال الأول: (10 نقاط)

1. المداخل الخمس لتعريف الجودة
قدم ديفيد غارفين (David Garvin) خمسة مداخل لتعريف الجودة، متمثلة في:
المدخل المطلق؛ المفهوم العملي على المنتج؛ المفهوم العملي على المستخدم؛ المفهوم العملي على التصنيع والتكلفة (السعر)؛ المدخل العملي على المجتمع (الشامل).
ملاحظة: يمكن للطالب أن يشرح باختصار هذه المداخل لتحديد مفهوم الجودة.

2. تعريف الجودة بحسب روادها

لقد تعددت واختلقت التعاريف التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة ومن بين هذه التعاريف ما أورده روادها الأوائل نذكر:
التعريف الأول: تعريف الجودة حسب نظرة المفكر جوران (Juran): 'عرف الجودة بمدى ملائمة المنتج للإستخدام، وهي الملائمة للإستخدام' ويقصد منه أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادرا على الاعتماد عليها في إنجاز ما يريد منها.
التعريف الثاني: تعريف الجودة حسب نظرة المفكر إشيكاوا (Ishikawa) على أنها: 'تطوير تصميم المنتج بطريقة اقتصادية وأكثر فائدة، وترضي الزبون دائما'.
التعريف الثالث: تعريف جونسون: 'هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعات ويحقق رضا التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له'.
التعريف الرابع: عرف 'بمنتج' الجودة على أنها: 'التوجه إلى احتياجات العميل أو المستهلك الحالية أو المستقبلية'.
التعريف الخامس: عرف (A. V. Fergenza) الجودة بأنها: 'الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة، التي تشمل نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي ستقابل توقعات الزبون'.
التعريف السادس: عرف (G. Taguchi) أن الجودة عبارة عن: 'تفادي الخسارة التي يسببها المنتج، بعد تسليمه للزبون'.
يقول (BAGLIN) إن جودة المنتج أو الخدمة هي مدى كفايته على تلبية رغبات المستهلكين.
التعريف السابع: تعريف 'كروسبي و إبان' (Crosby Evans & Jones): عرفها على أنها المطابقة مع المواصفات، و بشرط ثلاثة شروط لتحقيق الجودة: الوفاء بالمشططات؛ انعدام العيوب؛ تفقد العمل بصورة صحيحة من أول مرة و كل مرة.

الإجابة عن السؤال الثاني: (10 نقاط)

1. مبادئ حلقات الجودة: تقوم حلقات الجودة على جملة من المبادئ، تمثل فيما يلي: المشاركة التطوعية؛ الإنماء لحلقة الجودة؛ التخصص في حل المشاكل؛ اعتماد قاعدة بيانات لحل المشاكل؛ التآمل بين حلقات الجودة والتبديل



التنظيمي العام، الالتزام من جانب الإدارة العليا، هيكل ممارسة نشاط حلقات الجودة، البداية الصغيرة، الذهنية الذهنية الصحيحة للعاملين، تخصيص الموارد.
ملاحظة: يمكن للطلاب أن يشرح باختصار هذه المبادئ.

2. من أهم التقنيات المستخدمة في الرقابة على الجودة نذكر ما يلي:

أ. التحليل الحسي

يطلق عليه بتحليل الجودة الحسية ويشمل الخصائص التي يصعب قياسها لعدم وجود وحدات معينة لقياسها كالطعم، الرائحة والمظهر، هذه الخواص تحدد قبول المستهلك للمنتج (سلعة أو خدمة) أو عدم قبوله لها. إن قياس خصائص الجودة الحسية يعتمد على مبدئ: " الزبون على حق دائما"، حيث يؤخذ رأيه حول هذه الخصائص، ولا بد من معرفة رد فعله اتجاهها من خلال معرفة ما يلي:

- تفضيلات المستهلك، أولويات الجودة لدى المستهلك، حساسية المستهلك اتجاه المنتج؛

ب. تقنية (POKE - YOKE)

هي آلية من آليات ضبط واكتشاف الأخطاء. تتكون من كلمتين هما:

POKE وتعني خطأ غير متعمد.

YOKE وتعني التقليل أو الإلغاء.

وتسمى أيضا الضبط الأوتوماتيكي لجودة المنتج، ويعتبر هذا الأخير أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا في طرق التحكم في جودة منتجاتها، وهي طريقة تقنية هدفها التحكم في الأخطاء.
يرتكز نظام ال (POKE - YOKE) على آليتين أساسيتين هما:

- الآليات الأساسية: تحدد هذه الآليات الطريقة التي سيتم بها التعرف على الأخطاء المرتكبة خلال عملية التصنيع ونميز منها: طريقة القيمة الثابتة؛ طريقة المراحل؛ طريقة الاتصال (التماس).
- آليات التعديل: تنقسم إلى طريقتين حسب نوع القياسات المأخوذة من قبل أتباع ضبط الانحراف النسبي أو أخطاء التشغيل هما: طريقة التدخل (التوقف)؛ طريقة الإنذار.

ج. تقنية (Jidoka)

وهو مصطلح ياباني يقصد منه (أوقف كل شيء عندما يكون هناك خطأ في شيء ما)، ظهر مع بداية الخمسينيات و هو نظام رقابي يبدأ من المصدر بدلا من استخدام مراقبين من أجل اكتشاف المشاكل التي سببها أي شخص آخر، وحسب هذا النظام أن أفضل شيء يمكن فعله هو إعطاء كل فرد جزءا واحدا فقط كي يعمل عليه في وقت معين، ولذلك لا يستطيع أي عامل وتحت أي ظروف أن ينكر أو يخفي المشاكل من خلال تحوله للعمل في أجزاء أخرى.

د. المراقبة الذاتية

وهي تقنية أساسية تجعل العامل في منصبه مسؤولا عن جودة المنتجات التي يقوم بإنجازها، وهذا لا يعني فقط أن العامل يعطي قيمة مضاعفة للمنتج ولكن أيضا يراقب المطابقة من خلال المواصفات، فالمراقبة الذاتية تحقق المزايا التالية:

- سرعة التدخل؛ إشراك الأفراد.

هـ. الرقابة الاحصائية على الجودة

الأستاذة المكلفة بالمعيار: د. قطري زليخة



مراقبة الجودة إحصائيا هي أحد فروع مراقبة الجودة، وهي عبارة عن عملية تجميع، تحليل وتفسير البيانات لاستخدامها في أنشطة مراقبة الجودة.

من أهم التقنيات الإحصائية المستخدمة في الرقابة على الجودة نذكر ما يلي:

✓ أسلوب عينات القبول: ويقوم هذا الأسلوب على اختيار عينة من جميع الأجزاء المراد فحصها. وبعد فحص العينة يتم قبول أو رفض جميع الأجزاء بناء على نتائج فحص العينة وهي من بين أفضل الطرق للتأكد من الحصول على الجودة المطلوبة في المواد الخام أو الأجزاء المصنوع.

✓ أسلوب الرقابة على العملية: ويعتمد هذا الأسلوب على فحص عينات من لإنتاج الملموس أثناء التشغيل الفعلي للعملية الإنتاجية.

ملاحظة: يمكن للطالب أن يضيف ما يراه مناسباً للإجابة حسب ما جاء في المحاضرة.

الإجابة عن السؤال الثالث: (10 نقاط)

1. الهيكل التنظيمي لحلقات ضبط الجودة

الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة يدعم نشاطها ويحدد أهدافها ومسؤولياتها ونوعية الأفراد المشاركين فيها، يتكون الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة من العناصر التالية:

أ. قائد حلقة الجودة: قائد الحلقة هو عادة احد المشرفين لأعضاء الحلقة، إلا أنه داخل الحلقة لا يمتلك أي سلطة رسمية، وهو مسئول بصفة أساسية عن مضمون اجتماعات الحلقة، من حيث تحديد ماهية الموضوعات التي يتم مناقشتها في تلك الاجتماعات، والأسلوب الذي تتم به المناقشة، وكوجه للنقاش ينصب دوره على ضمان مشاركة كافة أعضاء الحلقة في النقاش، تتلخص مهامه في: تدريب أعضاء الحلقة على تقنيات وأساليب حل المشاكل واستخلاص الحلول الناجحة، بالاستعانة بالمسهل؛ يكون مسؤولاً عن تنفيذ أنشطة حلقات الجودة والدفع باتجاه التعاون الكامل بينهم؛ مساعدة الحلقات على حفظ السجلات وعمل التحضيرات اللازمة لعرض نتائج حلقات الجودة على الإدارة؛ التخطيط للاجتماعات وتولي إدارتها؛ دعم حلقات الجودة وتعزيز نظام العمل ك فريق واحد.

ب. أعضاء حلقة الجودة: يعتبر دور أعضاء الحلقة أساسيا، حيث تتركز وظيفتهم الرئيسية في تحديد وتحليل المشكلات المتعلقة بمجال عملهم، واقتراح الحلول المناسبة للمشكلة وحضور اجتماعات الحلقة التي تنظم أسبوعيا لمناقشة المشاكل والاقتراحات.

ت. الإدارة العليا: يمثلها عادة نائب الرئيس لشؤون الإنتاج، وتكون مهمتها مساندة حلقات الجودة، وتقديم العون المادي والمعنوي لها، لإنتاج البرنامج، وقد يكون ذلك في صورة إتاحة موارد المنظمة بما في ذلك بيانات التكاليف وخرائط سير العمليات، والاتصال بالفنيين والخبراء داخل المنظمة من محاسبين ومهندسين صناعيين، وفي صورة تقديم المساندة المستمرة مثل حضور اجتماعات الحلقات، والحصول على محاضر الجلسات، وتقديم المساعدة عند الحاجة وبلاستجابة للاقتراحات المقدمة من الحلقات، والعمل على تنفيذها.



ث. اللجنة الموجهة: يتم اختيار أعضاء هذه اللجنة على ضوء مراكزهم الوظيفية في قطاع معين وعادة ما تتكون من المديرين في القطاع المعين، وهي التي تقوم بإنشاء حلقات الجودة، وتقييم أعمالها، وتتخذ القرار بخصوص اقتراح حل المشكلة المقدم من حلقات الجودة، كما تتكفل بتخطيط وتنفيذ، وتهيئة برنامجا مستمرا لحلقات الجودة.

ج. المنسق: يمثل المنسق حلقة وصل بين لجنة التوجيه من جهة، وأقسام الشركة ومجموعة المسهلين من جهة أخرى ويعتبر مسئولاً عن وضع وضبط عملية معالجة المشاكل بالمشاركة، كذلك يقوم باختيار الأشخاص المناسبين للعمل، يوجد هذا المركز عادة في الشركات الكبرى.

ح. المسهل: تعتبر مهمة المسهل هي الأصعب في عملية حلقات الجودة، نظرا لقيامه بتأدية أربعة أدوار متميزة، وهي: أن يكون قدوة بالنسبة للأعضاء ومساعدتهم على اكتساب مهارات التسهيل؛ أن يكون مدبرا بالنسبة للقادة؛ أن يكون استشاريا لعمليات تطوير علاقات العاملين بالنسبة للحلقة وان يكون ضابط اتصال بالنسبة للإدارة.

2. العلاقة بين أنواع تكاليف الجودة

توجد علاقة مهمة بين مختلف أنواع تكاليف الجودة بحسب قانون (1. 10. 100) حيث يمكن شرح العلاقة بين عناصر تكاليف الجودة من خلال لقانون (100:10:1): فإنفاق 1 دينار على تكاليف الوقاية سوف يوفر 10 دنانير على تكاليف التقييم و 100 دينار على تكاليف الاخفاق (الداخلي و الخارجي).