

مقتطفات من الجوده

المحاضرة الاولى: " ماهية ادارة الجودة الشاملة "

عمر وصفي عقيلي	تعريف فيجنبيوم	تعريف المواصفة الدولية ISO	تعريف جوران
• إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما.	• ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة	• تلبية الخصائص الموروثة	• المعيار على مدى ملائمة المنتج للاستعمال

• أبعاد الجودة:

1. الأداء ← لخصائص المنتج الأساسية
2. المظهر ← لخصائص المنتج الثانوية
3. المطابقة ← الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة، أو معايير الصناعة.
4. الاعتمادية ← ثبات الأداء بمرور الوقت، أو متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.
5. الصلاحية ← العمر التشغيلي المتوقع للمنتج.
6. الخدمات المقدمة ← مثل حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي، بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح.
7. الاستجابة ← مدى تجاوب البائع مع العميل.
8. الجمالية ← إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه.
9. السمعة ← الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج لدى العميل.

*تعريفات الجودة:

تعريف معهد المقاييس البريطاني	تعريف كورن	تعتبر إدارة الجودة الشاملة
فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة	أسلوب جديد للتفكير	ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل أو على أساس كلماتها: إدارة: وتعني تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة، دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة. الجودة: وتعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته. الشاملة: وتعني مشاركة كافة موظفي المنظمة، والتنسيق بينهم لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

● بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين.

● مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل رئيسية:

- ١- الفحص
- ٢- ضبط الجودة
- ٣- تأكيد الجودة
- ٤- إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية
الرقابة الذاتية	الرقابة للصيقة 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 واسعة عن طريق فرق العمل	الخبرة ضيقة، وتعتمد على الفرد

- أبرز العلماء والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة:

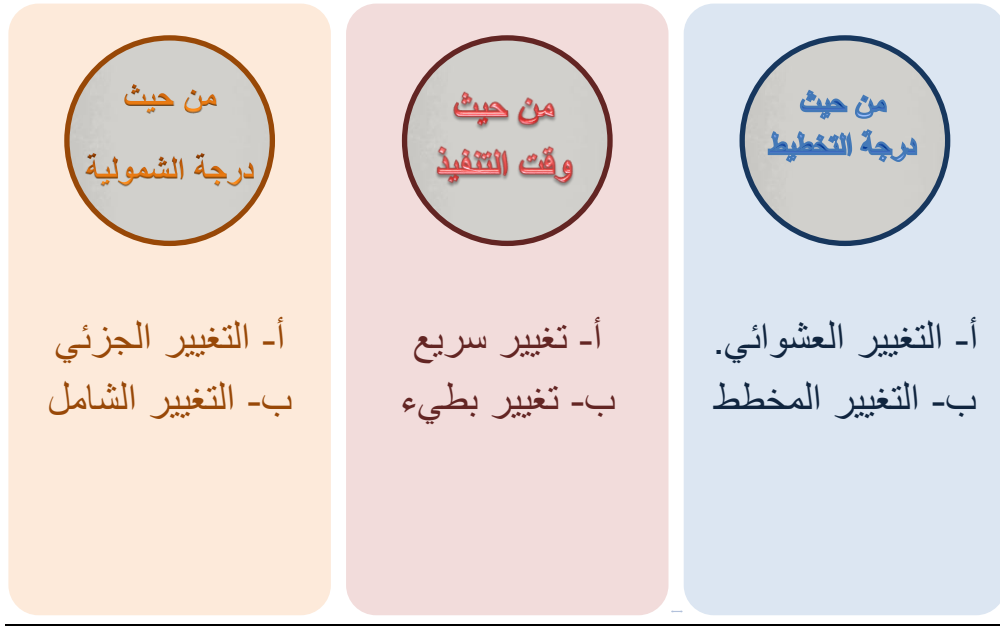
كاورو ايشيكاوا	فيليب كروسبي	جوزيف جوران	ادوارد ديمينج
يعتبر الأب الروحي لحلقات الجودة	أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية	أسهم في ثورة الجودة في اليابان،	- مستشار أمريكي
نادى بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة	- ربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين التكاليف والأرباح المتحققة.	ركّز على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة، ولم يهمل دور الإدارة العليا والدنيا	- يُلقب بأبي ثورة الجودة الشاملة
	- أكد على أهمية الإدارة العليا	وربط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما يسمى بثلاثية جوران التي تتكون من:	- له إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات
	- قسّم كروسبي التكاليف إلى فئتين، هما:	التخطيط الجيد – والرقابة الفعالة – وإجراء التحسينات المستمرة.	- بنا فلسفته على ١٤ مبدأ لتلتزم به المنظمة.
	- تكاليف مقبولة: تساهم في تحسين مستوى الجودة.		- أشار الى سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سماها "الأمراض السبعة القاتلة للمنظمات"
	- تكاليف غير مقبولة: تُنفق دون تحقيق مستوى الجودة المطلوب.		- (اختصرت فلم اسردها)

أنواع فرق العمل:

١. فرق تحسين الجودة
٢. فرق حل المشكلات
٣. فرق العمل المسيرة ذاتياً
٤. فرق تحسين الجودة

المحاضرة الثانية: " ادارة الجودة الشاملة والتغيير "

انواع التغيير:



• مراحل عملية التغيير:



• أهم مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة:

- 1- ثقافة المنظمة
- 2- الهيكل التنظيمي
- 3- العمليات
- 4- أسلوب الإدارة

المحاضرة الثالثة: " التركيز على العميل "

• أساليب الاستماع لصوت العميل:

١. المقابلات الشخصية
٢. الاستبانات
٣. مشاركة العميل ضمن فرق الجودة
٤. نظام الاقتراحات

• أقسام العملاء من حيث الشكاوي وطرق علاجها :

١. العميل الحليم (الصامت) ← العمل على إغراؤه بالكلام وتقديم الشكوى.
٢. العميل دائم الشكوى ← التحلي بالصبر والاستماع له.
٣. العميل الموضوعي ← يهتم بالنتائج وحل المشكلة، ولا تهمة الأعداء.
٤. العميل المستغل ← الاتصاف بالموضوعية في الإجابة واستخدام المعلومات الدقيقة لدعم الكلام.

• إجراءات معالجة الشكاوي:

١. غربة
٢. اجراء التحقيقات والاستفسارات
٣. القرار
٤. الاتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى
٥. متابعة

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

١. المتطلبات الأساسية
٢. متطلبات الاداء
٣. المتطلبات الجاذبه

• مقاييس مستوى رضا العملاء:

- نموذج كانو
- ليكرت الخماسي

- فوائد انتشار وظيفة الجودة:

١. رضا العميل .
٢. جودة المنتج.
٣. توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج،
٤. زيادة ثقة العميل.
٥. زيادة الحصة السوقية.
٦. تعميق توجه العاملين.
٧. تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع

المحاضرة الرابعة: " القيادة "

❖ مفهوم القيادة

نظرية حديثة في القيادة	نظرية القيادة الموقفية	نظرية الشبكة الإدارية
أساسها هنري سمنز	اعتقدت بعدم وجود أسلوب قيادي واحد يتم إتباعه في جميع الأحوال. أهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر	أكثر النظريات انتشاراً تعود إلى الباحثين بليك وموتون تمكنا من تحديد بعدين لسلوك القائد، وهما: - الاهتمام بالعاملين. - الاهتمام بالعمل.

- من أهم الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة:
 ١. إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي
 ٢. تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة ، مع تزويدهم بالموارد والتدريب.
 ٣. التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة
 ٤. التأكيد على الوقاية بدلاً من العلاج.
 ٥. تشجيع التعاون بدلاً من التنافس
 ٦. الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين
 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، وليس على أساس الأسعار.
 ١١. تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا، وفرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية.

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

١. قدرة القائد ومهاراته
٢. فلسفة القائد وقيمه
٣. اتجاهات المرؤوسين وميولهم
٤. عدم وضوح مهام العمل وواجباته
٥. عدم التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها.
٦. اهتزاز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

- لا بد من توفر ثلاثة أنواع من المهارات لدى القائد:
 ١. المهارات الفنية.
 ٢. المهارات الاتصالية.
 ٣. المهارات التحليلية.

ركزت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO) على أهمية دور الإدارة العليا

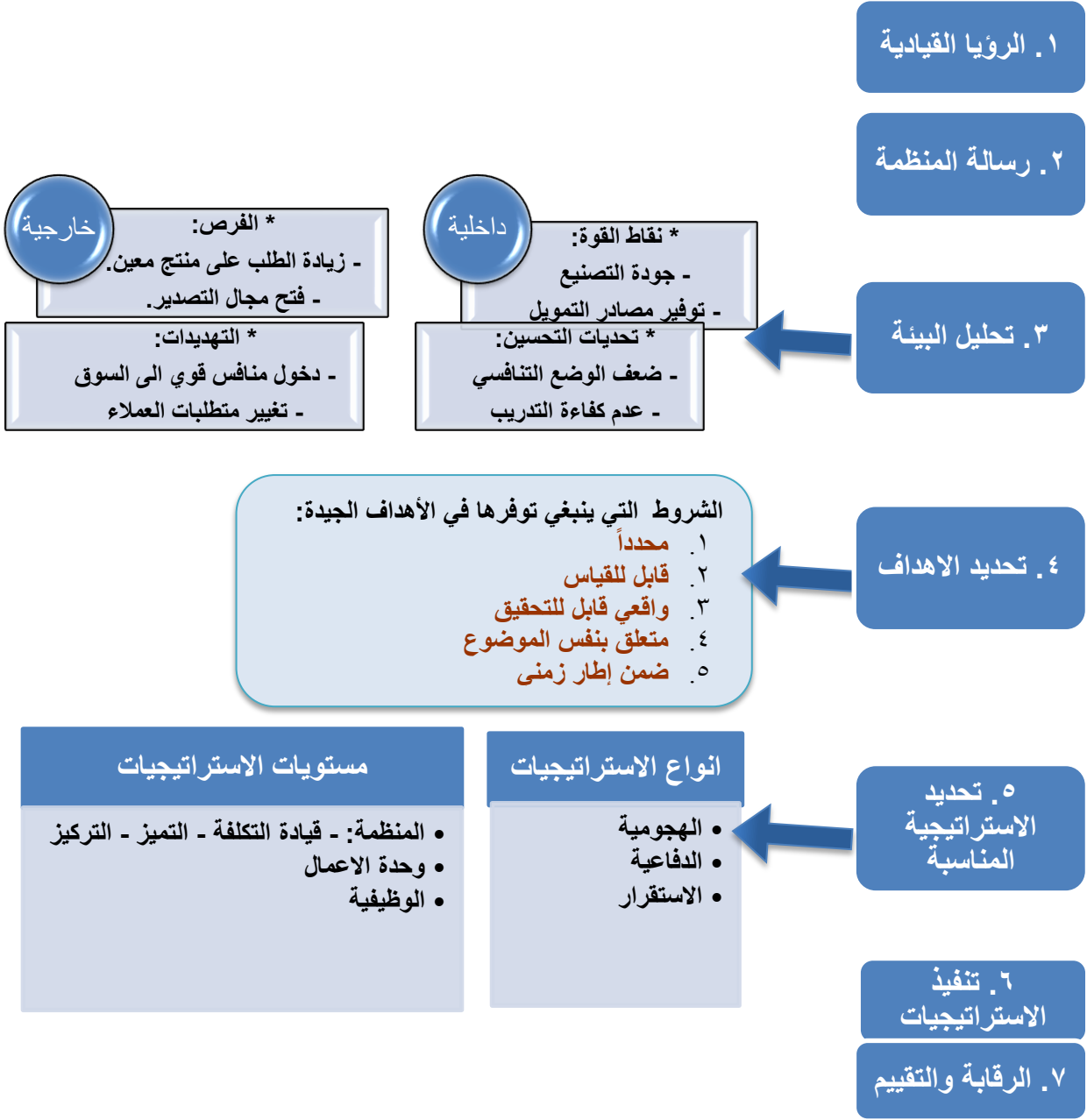
- أضافت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) أن دور الإدارة العليا يمكن أن يتلخص فيما يلي:
 ١. وضع سياسة للجودة وأهدافها.
 ٢. نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها.
 ٣. ضمان التركيز على احتياجات العميل.
 ٤. ضمان تنفيذ العمليات الضرورية.
 ٥. ضمان تأسيس نظام إدارة جودة كفؤ وفعال.
 ٦. ضمان توفر الموارد الضرورية.
 ٧. مراجعة نظام إدارة الجودة.
 ٨. اتخاذ القرارات المتعلقة بسياستها وأهدافها.
 ٩. اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير نظامها.

المحاضرة الخامسة: " الإدارة الاستراتيجية للجودة "

- تعريف الإدارة الاستراتيجية للجودة:

بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة ووسائل تحقيقها والتخطيط الطويل لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة.

• عمليات الإدارة الإستراتيجية:



• أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة:

تستلزم:

أ. سياسات مكتوبه
ب. وضع الاهداف لجميع الوظائف في كافة المستويات
ج. توزيع المسؤوليات حول أنشطة الجودة
د. تمكين العاملين من تأدية أعمالهم خلال تفويض الصلاحيات

١. تولي الادارة العليا
ضبط الجودة

٢. تدريب الجودة المكثف

٣. التركيز على العملاء

٤. تحسين الجودة

• سبع أدوات معروفة تستخدم في هذا المجال :

- شكل الانتشار
- وتحليل باريتو
- وخريطة السبب والأثر
- وخريطة تدفق العمليات
- وقائمة المراجعة
- وخريطة المتابعة
- وخرائط الرقابة

٥. الضبط الاحصائي
للجودة

• أنواع أساسية للرقابة على الجودة:

- الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج.
- الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي،
- الرقابة على الإنتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتجات إلى العملاء.
- الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك.

المحاضرة السادسة: " الموارد البشرية في ادارة الجودة الشاملة"

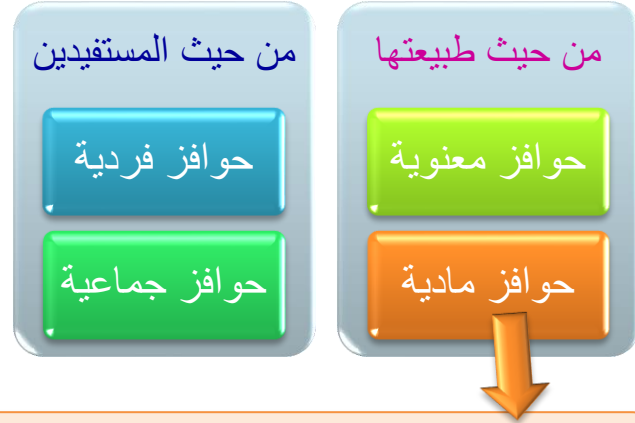
• دراسة الدوافع والآثار:

- الدوافع ← قوى داخلية تؤثر على تفكير الفرد
- الحاجة ← هي حالة من عدم التوازن الفسيولوجي أو النفسي
- الرغبة ← تتعلق بالميل إزاء أشياء معينة يؤدي تحقيقها إلى إرضاء الفرد وإسعاده.

• الدوافع التي تؤثر على العاملين حسب:

ديفيد ماكلياند	نظرية ابراهام ماسلو
<input type="checkbox"/> الحاجة الى الانتماء	<input type="checkbox"/> الحاجة الفيسلوجية
<input type="checkbox"/> الحاجة الى الانجاز	<input type="checkbox"/> حاجات الامان
<input type="checkbox"/> الحاجة الى السلطة	<input type="checkbox"/> الحاجات الاجتماعية
	<input type="checkbox"/> التقدير والاحترام
	<input type="checkbox"/> تحقيق الذات

• أنواع الحوافز:



ينبغي أن تتوفر في الحوافز المادية:

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

• نجاح تمكين العاملين يعتمد على عدة عوامل:

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
- الثقة المتبادلة.
- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية.
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
- وجود نظام عادل للتعيين
- ربط الأداء بالحوافز.
- تدريب المرؤوسين على تحمّل المسؤولية

• الفوائد من سياسة التمكين تعود على :

الموظف لإثبات نفسه ، والادارة لتسهيل العمل والنشاط ، والمنظمة لزيادة رضاء العميل

• الاتصال بين العاملين:

أهم المهارات الاتصالية	مستويات الاتصالات
<ul style="list-style-type: none"> ١. مهارات القراءة ٢. مهارات الكتابة ٣. مهارات الانصات ٤. مهارات التحدث ٥. مهارات التعبير غير اللفظي 	<ul style="list-style-type: none"> الاتصالات الفردية الاتصالات داخل الفريق الاتصالات بين الفرق المختلفة داخل التنظيم. الاتصالات الخارجية

• أهداف التدريب في الجودة:

١. زيادة معلومات
٢. تحسين مهارات
٣. تغيير اتجاهات

• 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

المحاضرة السابعة: " العلاقة مع الموردين "

المورد ← هو المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها إلى عملائها.

- اقتراحات لزيادة فعالية العلاقة بين المنظمة والموردين:
 ١. المنظمة والمورد مسؤولان عن مراقبة جودة المواد
 ٢. تحديد احتياجات المنظمة من المواد تحديداً ووضوحاً دقيقاً
 ٣. اشتغال العقد على جميع التفاصيل
 ٤. التأكيد على ضرورة تبادل المعلومات حول تطوير المنتج
 ٥. التركيز على مصلحة العميل باعتباره الهدف الأساس

• اختيار مصادر الشراء:

لكل منظمة سياساتها الخاصة تجاه مصادر الشراء. وقد تتبع المنظمة سياسة الاعتماد على مورد واحد، وقد تتبع سياسة (٢٠/٨٠) مورد رئيس ٨٠% مورد ثانوي او اكثر ٢٠%

● من مصادر المعلومات عن الموردين:

١. المصادر الداخلية
٢. الغرف التجارية أو الصناعية
٣. الملحقين التجاريين في السفارات والقنصليات الأجنبية.
٤. دليل الصفحات الصفراء
٥. المعارض التجارية والصناعية
٦. الصفحات والمجلات المتخصصة.
٧. مندوبو البيع التابعين للمورد.

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

١. عدد الموردين
٢. حجم المورد
٣. المركز المالي للمورد
٤. طبيعة الخدمات المقدمة
٥. عروض الأسعار
٦. تسهيلات الدفع
٧. المصالح المتبادلة
٨. القوانين
٩. العلاقات الشخصية

● أبرز مواصفات مصادر الشراء المثلى:

١. التطور في السياسات (الشرائية والإنتاجية)، والتنظيم، والبحوث.
٢. التعامل بأمانة وعدالة مع المشتريين والعاملين لديه، وحسن التعامل مع الموردين.
٣. المحافظة على المصالح المشتركة.
٤. السمعة التجارية والمالية الجيدة.
٥. الطاقة الإنتاجية العالية.

● الشراكة مع الموردين:

”علاقة عمل بين المنظمة والمورد مبنية على أساس المصالح المشتركة بين الطرفين، ويسري مفعولها لفترة طويلة من الزمن، بحكم سعي الطرفين للوصول إلى نفس الهدف، ألا وهو رضا العميل النهائي“.

الشراء في الوقت المطلوب (JIT):	الشروط التي ينبغي توفرها في نظام (JIT) حتى يتصف بالفعالية:	أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام (JIT):
”استلام المواد من الموردين بالكميات المطلوبة في الوقت المناسب لبدء استخدام هذه المواد في العملية الإنتاجية“.	١. الدقة في مواعيد التسليم من قبل المورد " الشرط الأساسي لنجاح" ٢. التقيّد بتوريد الكميات المطلوبة في المكان المحدد ٣. التأكيد على جودة المواد المسلمة إلى المنظمة ٤. قرب مكان مخازن المورد من مصنع المورد	١. تخفيض تكلفة التخزين ٢. تخفيض وقت انتظار وصول المواد من مخازن المنظمة ٣. تقليل تكلفة النقل ٤. تقليل المساحة المخصصة للإنتاج والعمليات

المحاضرة الثامنة: " تكاليف الجودة "

تكاليف الجودة ← التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة، أو اكتشاف وتصحيح المنتجات المعيبة.

• أنواع تكاليف الجودة

تكاليف الوقاية	تكاليف التقييم	تكاليف الفشل الخارجية	تكاليف الفشل الداخلية	
تشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء	هي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج	التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب، وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء	التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة، ويتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل	التعريف
<ul style="list-style-type: none"> تخطيط الجودة معدات الفحص التدقيق الداخلي التدريب 	<ul style="list-style-type: none"> فحص المواد الداخلة فحص العمليات فحص المنتجات 	<ul style="list-style-type: none"> شكاوي العملاء الكفالة المردودات فقدان السمعة 	<ul style="list-style-type: none"> العدم/ الخردة إعادة العمل إعادة الفحص تحليل الفشل 	أمثلة

يركز المدخل التقليدي في تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل

أما المدخل الحديث في الجودة يركز على تكلفة الفشل الخارجية، لأن الخسارة هنا خسارة طويلة الأمد

• تكاليف الجودة المستترة (المخفية):

تكلفة غير ظاهرة قد تعود إلى عدم كفاءة الأنظمة الموضوعية، يمكن تخفيض أو إزالتها باستخدام بعض الوسائل الإحصائية لضبط العمليات. " مثل الآلات الضائعة أو الزائدة عن الحاجة "

وبعضها تكاليف أنشطة تحمل على أنشطة أخرى فلا تظهر ضمن تكاليف الجودة الظاهرة، ورغم أنها تكاليف مستترة، إلا أن لها وزنها، وقد تفوق في كثير من الأحيان تكاليف الجودة الظاهرة أو تزيد عليها. " مثل تكاليف خاصة بالتعديلات متعلقة بالإنتاج والهندسة "

تخفيض التكاليف:

- أكد فيليب كروسبي ← أن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة، وتحقيق الأرباح
- المبدئ الأساسية ← العمل الصحيح من المرة الأولى
- الحيود السداسي ← أول ما طبق هذا المفهوم في شركة (موتورولا) مصطلح إحصائي الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى " يُعني في النهاية أن هناك أقل من ٤, ٣ عيباً أو خطأ في كل مليون وحدة منتجة "

- أهداف جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها وتفسيرها:
 ١. إظهار أهمية الأنشطة المتعلقة بالجودة
 ٢. إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة
 ٣. المساعدة في تحديد فرص التحسين
 ٤. إمكانية عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى
 ٥. وضع أسس للموازنات التقديرية، وأسلوب للمراقبة.
 ٦. توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز.
 ٧. معرفة التكاليف الفعلية ومقارنتها بتكاليف الجودة حسب الموازنات التقديرية الموضوعة لتحديد الانحرافات وحجمها وطبيعتها.

قد تزداد تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم بعد تطبيق إدارة الجودة ، ولكن تعوّض عند انخفاض في تكاليف الفشل الداخلية والخارجية بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

• دالة خسارة الجودة:

جينيتش تاجوتشي ← ركز على التصميم الجيد للمنتج وتصميم العمليات بشكل جيد
يكسبها الحصانة ضد أي انحرافات عن الجودة المطلوبة للمنتج. كما واهتم بالبيئة الخارجية
وقياس جودة المنتج من وجهة نظر العملاء، فالجودة تؤثر على المجتمع إما على شكل عوائد أو
على شكل خسارة

وضع دالة لقياس خسارة المجتمع وتشير هذه الدالة إلى أن تخفيض حجم التذبذب حول الهدف
يؤدي إلى تقليل الخسارة وبالتالي، تحسين الجودة.

" الخسائر تزداد كدالة تربيعية كلما كان الإنتاج أبعد عن الوزن المثالي "

المحاضرة التاسعة: " التحسين المستمر "

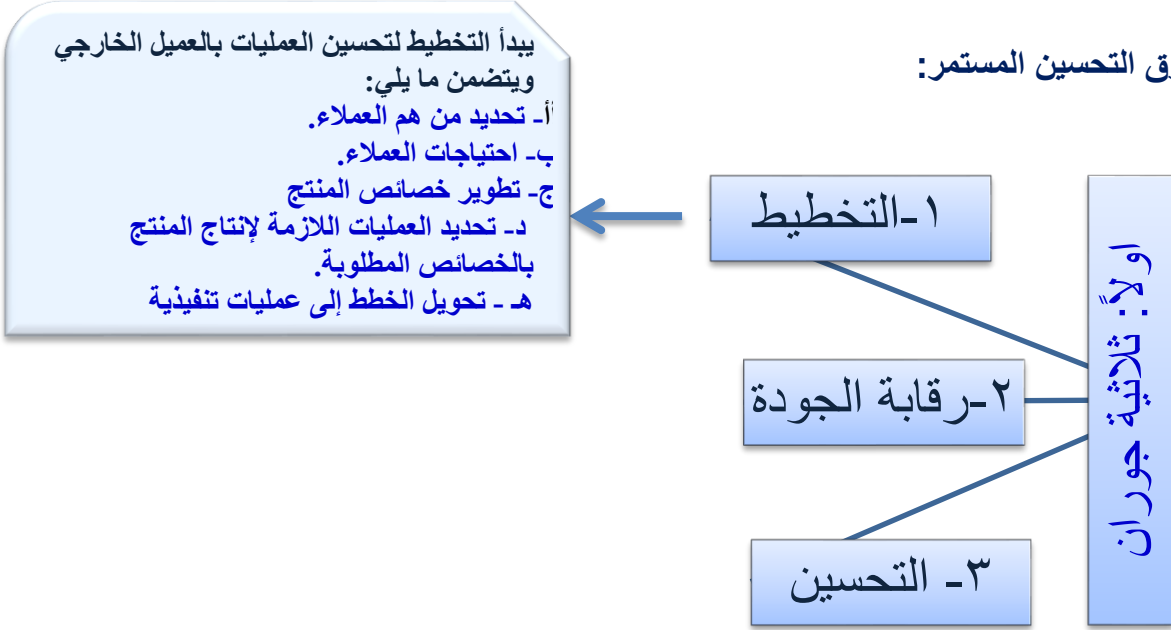
التحسين المستمر ← "فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات
والأنشطة المتعلقة بالألات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر".

- يجب ان يكون التحسين مستمر ويصل الى التحسين الكامل وشامل لجميع أنظمة
المنظمة

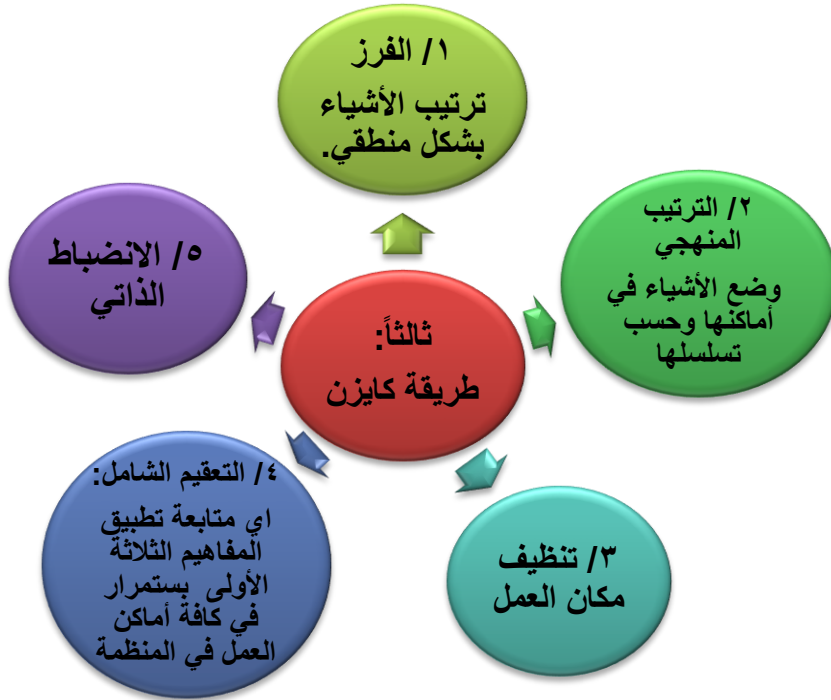
ومن أهم المداخل المعروفة في هذا المجال مدخل PDCA Cycle ويعني:

١. خطط ٢. إفعال ٣. إفحص ٤. نفذ

• طرق التحسين المستمر:



ثانياً: الطريقة العلمية " في الملحق "



• الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر:

